

UNIDAD 1:

FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PERFIL DEL COMPRADOR EFICAZ

- 1. DEFINICION DE COMPRAS**
- 2. ¿QUÉ ES UN VERDADERO PROFESIONAL DE LAS COMPRAS?**
- 3. EL PERFIL DEL COMPRADOR PROFESIONAL**
- 4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**
 - FUNCIONES PROPIAS**
 - FUNCIONES COMPARTIDAS CON OTRAS AREAS**
 - FUNCIONES QUE AYUDAN A MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**
- 5. CUATRO TAREAS IMPORTANTES DEL COMPRADOR**
- 6. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA**

UNIDAD 2:

EL CICLO DEL PROVEEDOR

- 1. ¿DÓNDE ENCONTRAR AL PROVEEDOR?**
- 2. ¿CÓMO SELECCIONAR AL PROVEEDOR?**
- 3. EL REGISTRO DE PROVEEDORES**
- 4. ¿EN QUÉ ASPECTOS EVALUAR AL PROVEEDOR?**
- 5. DESARROLLO DE PROVEEDORES**
- 6. CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

UNIDAD 3:

COMO MEJORAR LA RELACION CON LOS PROVEEDORES

- 1. LOS ERRORES MÁS COMUNES DE LOS COMPRADORES**
- 2. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES**
- 3. LA NUEVA IMAGEN DEL PERSONAL DE COMPRAS**
- 4. EXPECTATIVAS DE UN PROVEEDOR SOBRE UN COMPRADOR**
- 5. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA IMAGEN DEL COMPRADOR**
- 6. NUEVAS REALIDADES: CARACTERÍSTICAS DEL COMPRADOR ACTUAL**

UNIDAD 4:

GENERACION DE UTILIDADES A TRAVES DE LAS COMPRAS

- 1. ESTRATEGIAS PARA GENERAR UTILIDADES**
- 2. LA MEZCLA DE MARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS COMPRAS**
- 3. MANEJO DE LAS DEVOLUCIONES**
- 4. DESCUENTOS ESPECIALES**

UNIDAD 1
FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PERFIL DEL
COMPRADOR EFICAZ

1. DEFINICIÓN DE COMPRAS

En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Profundicemos en cada uno de los términos de la definición:

CALIFICADA:

Esta función la deben desempeñar

personas expertas, preparadas, con amplios conocimientos de marketing y de la terminología propia de las compras, la empresa y el medio.

ESPECIALIZADA:

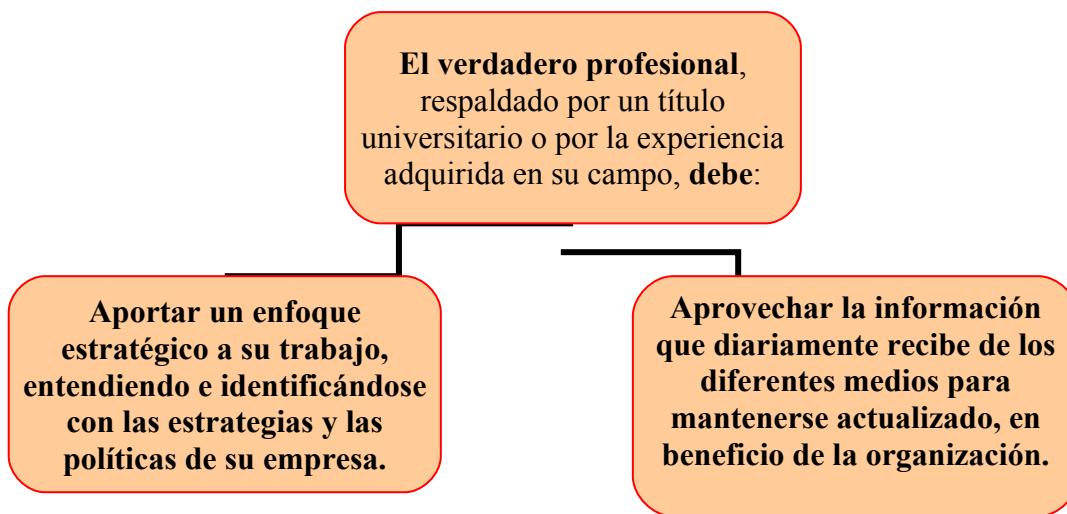
Las funciones están orientadas a la atención de proveedores y al análisis de oferta de productos, precios, condiciones, competencia; se trata de funciones especializadas en analizar y tomar decisiones acertadas de compras.

ANALÍTICA Y RACIONAL:

Debe hacerse tomando en cuenta todos los factores e incidencias que tienen sus decisiones; requiere tiempo y medios que faciliten el cumplimiento de esta función. El análisis y el raciocinio no deben traducirse en largos períodos para realizar "profundos estudios" que impidan tomar decisiones rápidas y oportunas.

Las empresas que asignan las funciones de compras a personas que desempeñan cargos orientados a otras actividades están propiciando resultados diferentes de los esperados de su labor. Éstos se reflejan en pérdida de oportunidades, falta de control y seguimiento a los acuerdos con los proveedores, falta de conocimiento del medio y desconcentraciones continuas que el proveedor sabe aprovechar.

2. ¿QUÉ ES UN VERDADERO PROFESIONAL DE LAS COMPRAS?



Para ampliar un poco el concepto de profesional, hay una definición de gran validez:

"Es una persona con una capacidad segura en un campo de ocupación particular, con una mente abierta e inquisitiva, que realiza continuos esfuerzos por mejorar sus conocimientos al servicio de la organización".

Conveniencia de la profesionalización

Cambio de imagen

A lo largo del tiempo, la función de compras ha adquirido una mala reputación, ya que individuos sin escrúpulos han visto en esta función una manera fácil de enriquecerse en forma ilegítima. Por esta razón, las empresas han ubicado en estos cargos clave a personas que cumplan con el requisito principal de parecer honradas, sin considerar otros factores que son determinantes para el desempeño correcto de la función e inciden directamente en las utilidades y en el funcionamiento de la empresa.

Las compras controlan entre el 70% y el 80% de los costos

Se ha demostrado que en las empresas de tipo comercial más del 70% de los ingresos por ventas se destinan al pago de proveedores por concepto de compras de mercadería. Cualquier desviación importante en el manejo de inventarios puede crear una situación de iliquidez de la empresa.

Las políticas de inventarios en las empresas se están volviendo cada día más exigentes, y se han venido convirtiendo en verdaderos objetivos de la gestión integral que debe buscar una administración eficaz. Para lograr estos objetivos, se requiere contar con compradores verdaderamente profesionales que **sepan administrar un inventario bien "balanceado"** que contribuya a que la administración de la empresa obtenga una liquidez permanente.


Necesidad de mejorar las utilidades

Esta sola razón justifica la necesidad de contar con verdaderos profesionales en el desempeño de la función. Las empresas tienen cada día mayor necesidad de mejorar

sus utilidades y éstas no se obtienen sólo en la venta; se logran en el inicio de la operación, o sea en las compras.

La diferencia entre comprar bien y vender bien está representada en una buena utilidad. La utilidad no solamente se ve reflejada en los pesos que se generan como ganancia sino en la conveniencia, oportunidad, necesidad, calidad y cantidad que se adquiere al cerrar la compra.


Necesidad de reducir gastos

Teniendo en cuenta la incidencia que el manejo de inventarios representa en los gastos generales de la empresa, es necesario que el profesional de compras contribuya a disminuirlos, **manteniendo unos**


inventarios balanceados, evitando gastos financieros, productos obsoletos y disminuyendo el número de agotados que generan pérdidas de ventas e imagen para la compañía.

3. EL PERFIL DEL COMPRADOR PROFESIONAL



La importancia del comprador como generador de utilidades, la imagen que se forma el consumidor sobre los precios, la calidad y variedad en el surtido, el aumento o disminución en los gastos por manejo de inventarios, el exigente y cambiante mundo del mercado y el trato permanente con proveedores son sólo algunas de las razones por las cuales las empresas modernas deben contar con un personal de compras que reúna una serie de requisitos de educación, personalidad y liderazgo acordes con sus funciones.





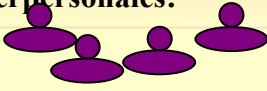
Presentación personal:


Debe ser impecable. Su aspecto físico y su forma de vestir deben inspirar respeto y aceptación. Es cierta la conocida frase "El hábito no hace el monje". Sin embargo, vestirse bien ayuda a mejorar la imagen de la persona y de la empresa ante sus proveedores.

Atención:



En las reuniones con proveedores o con funcionarios de otras dependencias, en las visitas a la competencia o a los almacenes propios, se requiere concentración y atención a todo lo que se escuche y se observe. Estar atento y saber escuchar permite obtener información que después puede capitalizarse.

<p>Memoria:</p> 	<p>El comprador no debe confiar a la memoria toda la información que recibe de sus muchos contactos. Un cuaderno, una agenda o libreta de apuntes, las modernas y sofisticadas Palm, bien utilizados, pueden ayudarlo a organizar su trabajo y a resolver los problemas diarios.</p>
<p>Habilidad numérica:</p> 	<p>En las negociaciones y en el análisis de resultados o cotizaciones, el comprador requiere cierta habilidad para realizar algunas operaciones mentalmente, sin tener necesidad de recurrir a las calculadoras. Se proyecta así una imagen de rapidez mental y dominio de la situación para tomar las decisiones oportunas.</p>
<p>Fluidez verbal:</p> 	<p>Los vendedores son unos "verdaderos artistas" para argumentar y defender sus productos y posiciones. El comprador no debe estar en inferioridad de condiciones para debatir y defender la posición de su empresa cuando tenga que sustentar un argumento contrario a los intereses del proveedor.</p>
<p>Planeación:</p> 	<p>El comprador debe saber administrar el tiempo y planear las actividades inherentes a su cargo: citas a proveedores, visitas a almacenes, bodegas o centros de distribución, competencia, nivelación de inventarios, colocación de pedidos, aceptación de cotizaciones, etc. Debe saber distinguir "lo importante" de lo "urgente". Las reuniones con proveedores requieren una preparación previa con información real, actualizada y bien fundamentada. Los temas que se traten deben diferenciarse dependiendo del nivel de la persona con quien se va a hacer la reunión.</p>
<p>Relaciones interpersonales:</p> 	<p>El administrador de las compras, debe tener actitud y aptitud para relacionarse con los demás. Altura, entusiasmo, amabilidad, empatía y aplicación de las más elementales normas de urbanidad deben ser los principios con los cuales el comprador debe llevar las relaciones interpersonales en el desempeño de su función. El comprador que actúe con soberbia, prepotencia, arrogancia o altanería causa grandes perjuicios no solamente a la empresa sino a la misma profesión. Mantenga el temple, sea enérgico y actúe con temperamento cuando alguien confunda su forma de actuar.</p>

4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

19 funciones propias

- Atender oportunamente a los proveedores (sin discriminaciones entre grandes y pequeños).
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Analizar y definir nuevos productos en forma oportuna.
- Analizar y aceptar una nueva lista de precios.
- Revisar y actualizar las bases de datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pago.
- Visitar a la competencia.
- Visitar los almacenes propios de la compañía.
- Visitar las bodegas o centros de distribución y zonas de almacenaje y despacho de mercaderías.
- Asistir a lanzamientos y eventos que apoyen la comercialización de productos.
- Definir artículos promocionales y destacables en eventos especiales.
- Determinar las cantidades de compra.
- Hacer conocer oportunamente a otras áreas de la empresa las condiciones de negociación y los cambios que se presenten en las relaciones comerciales con los proveedores.
- Conocer la rentabilidad de los productos y de los proveedores.
- Estar informado de los nuevos productos que se lancen al mercado.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades.
- Revisar y renegociar el nivel de servicio de los proveedores.
- Aplicar todas las estrategias identificadas que permitan mejorar las utilidades de la empresa.
- Estar informado permanentemente de las necesidades del consumidor.

10 funciones compartidas con otras áreas

- Estar atento a que el área financiera cancele oportunamente las facturas de los proveedores, de acuerdo con las condiciones establecidas en el momento de la negociación.
- Intervenir en forma objetiva y racional para ayudar a resolver los reclamos y diferencias que eventualmente se presenten en los pagos a proveedores.
- Estar atento a que los almacenes o tiendas y el personal de ventas pidan oportunamente y en cantidades suficientes las mercaderías definidas para el negocio.
- Velar por una adecuada exhibición y distribución de espacios de acuerdo con la rotación y el margen de utilidad que genera cada una de las referencias que maneja el almacén o la tienda.
- Verificar que los precios de venta registrados en los productos para la venta al público correspondan a los fijados por el departamento de compras y que conserven los márgenes de comercialización de acuerdo con los precios de

adquisición.

- Contactar a los proveedores para definir su participación en campañas de publicidad cooperativa o en eventos que requieran una vinculación conjunta.

FUNCIONES QUE AYUDAN A MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

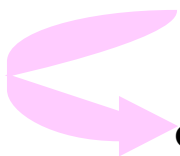
El rol de Compras no está limitado sólo a colocar y activar órdenes (realizar un seguimiento de los pedidos a través de contactos con el proveedor), sino que debe cumplir con una serie de tareas que contribuyen a una mejor administración de los recursos de la organización.

Entre ellas:

- *Investigar los mercados:* condiciones de los mismos, número, tamaño y localización de proveedores, su confiabilidad de los mismos, fuentes alternativas de suministros, sustitutos de materias primas, materiales e insumos, clases y costos de transportes factibles de utilizar.
- *Asesorar a los clientes internos acerca de nuevos productos, nuevos materiales, precios y calidades alternativos*
- *Asesorar en cuanto a la conveniencia de hacer o comprar*
- *Confecionar y actualizar un registro de proveedores*
- *Seleccionar proveedores*
- *Negociar precios, calidad, fechas y modalidades de entrega, servicios pos-venta, fechas y formas de pago*
- *Pedir cotizaciones de un modo tal que permita su posterior comparación*
- *Efectuar un análisis de valor de las diferentes propuestas*
- *Confecionar contratos ú órdenes de compra*
- *Registrar los pedidos, agruparlos por ítems y elaborar cronogramas de entregas*
- *Realizar seguimiento de los pedidos, activar las compras*
- *Efectuar el control de cantidades recibidas, realizar o colaborar en el control de calidad de las mercaderías enviadas por los proveedores, rechazar o aceptar las entregas*

- *Vigilar e informar del éxito o fracaso de pruebas realizadas con nuevos materiales o productos*
- *Administrar la devolución de productos fallados, entregas de diferente calidad a la solicitada y/o cantidades equivocadas*
- *Evaluar a los proveedores (cumplimiento de fechas de entrega, de calidad, de cantidades entregadas, de devoluciones, de servicios posventa realizados efectivamente, de tiempo de respuesta, entre otros parámetros)*
- *Analizar, junto con el proveedor, el mal desempeño de los artículos comprados o de la gestión de provisión*
- *Efectuar la recepción e ingreso de los pedidos a los almacenes o despachar a los lugares de utilización*
- *Intervenir en el control y venta de rezagos. Los rezagos son los materiales de desperdicio o deshechos de la firma. Al tratarse de materiales y no de productos fabricados, el área de compras conoce los mercados mejor que el departamento de ventas; por dicha razón, este trabajo suele estar bajo la responsabilidad de la primera.*
- *Confeccionar y actualizar un archivo del estado de inventarios*
- *Administrar las normas de embalaje*
- *Administrar los transportes y los envíos a otras plantas, sucursales o centros de distribución*
- *Formular y presentar estadísticas relacionadas con su función*

5. CUATRO TAREAS IMPORTANTES DEL COMPRADOR



OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de tomar decisiones sobre el surtido que tendrá la tienda o el almacén, el comprador debe recopilar toda la información sobre:

Productos: Marcas, calidad, variedad, tamaños, tallas, actualidad o vigencia, legalidad de marcas y licencias, empaques, publicidad, servicios, etc.

Precios: De costo o adquisición, venta al público de productos similares, precio de venta de los competidores.

Condiciones: Descuentos, plazos, despachos, devoluciones.

Proveedores: Fabricantes, distribuidores, mayoristas, agentes.



También existe información complementaria o adicional relacionada con cada una de estas variables, propia del manejo de cada establecimiento, que es importante conocer, y que no debe escapar al control del comprador.

El comprador, para obtener esta información, debe recurrir a sus contactos personales con los proveedores, los clientes y el personal de ventas en los almacenes o tiendas. También debe visitar la competencia, hacer investigaciones de mercados, consultar buzones de sugerencias, folletos, revistas, directorios especializados, Internet, catálogos y, en general, medios publicitarios y de comunicación.

Este proceso de la búsqueda de información se puede considerar fundamental para la estructuración y el posicionamiento del negocio, ya que de la calidad y de la profundidad con que se logre obtener la información dependerá la composición del surtido y sus precios.

SELECCIÓN DE MERCADERÍAS

Con base en las políticas de la empresa y en la información obtenida, debe seleccionar los proveedores y los productos teniendo en cuenta los precios, las condiciones, las garantías, las ventajas y la rentabilidad.

EL COMPRADOR

No debe dejarse influenciar por su gusto personal; debe entender que son los clientes los que deciden.

Actúa como intermediario entre el proveedor y el consumidor final, buscando satisfacer sus necesidades y generando utilidades para su compañía.

Debe ser totalmente imparcial y objetivo al tomar decisiones en la aceptación o rechazo de nuevos productos o en la definición del surtido inicial de su negocio.

El comprador que sepa valorar lo que significa el poder de la información, y la sepa utilizar en las negociaciones con los proveedores, podrá hacer de ésta un buen respaldo y el mejor argumento para lograr mayores beneficios para su compañía.

PLANEACIÓN DEL SURTIDO

Para que el surtido esté correctamente disponible, se deben planear las actividades que le permiten tenerlo oportunamente.

Si el comprador pretende que sus proveedores le cumplan en la entrega de mercaderías, debe colocar oportunamente los pedidos y registrar en éstos las condiciones de despacho, plazos, descuentos y precios correctamente actualizados.

El tiempo de entrega que el proveedor requiere para cumplir con su pedido debe ser consultado en la información inicial que se obtiene cuando se está en el proceso de selección de éste y tenido en cuenta en el momento de colocar los

respectivos pedidos.

Igualmente, los precios y las condiciones, si están debidamente actualizados, no deben ser obstáculo para que el proveedor, a través de su departamento de ventas o crédito, pueda autorizar el despacho de la mercadería solicitada.

En forma general, se puede afirmar que el trabajo de todo comprador se concentra en planear y administrar dos clases de surtido:

Surtido normal

Éste debe estar bien balanceado en productos, cantidades, calidades y marcas, revisando periódicamente las existencias y los tiempos de entrega del proveedor con el fin de evitar situaciones de excesos o agotados.

El número de marcas, presentaciones y cantidades que se manejan depende lógicamente del tamaño del negocio, su política de inventarios y el posicionamiento que quiere tener ante sus competidores.

Surtido de promociones, eventos o temporadas especiales

En la definición de los productos y las cantidades para estas ocasiones es donde se conoce la verdadera capacidad y habilidad para negociar de un comprador con sus proveedores.

Por los grandes volúmenes, la exhibición o despliegue y la rapidez de la rotación, se pueden conseguir condiciones especiales de precios y plazos que generan grandes utilidades a la empresa y le ayudan a ser más reconocida por los clientes y por los mismos proveedores.

Creatividad, intuición y rapidez son características que debe demostrar el comprador para saber administrar eficientemente estos.

EVALUACIÓN DEL SURTIDO

El comprador debe ser consciente de que para optimizar el espacio de sus bodegas, góndolas o estanterías y presentar un surtido renovado y actualizado, debe revisar y depurar permanentemente el surtido, dejando aquellos productos o referencias que tengan el mayor número de atributos, como publicidad, imagen de marca, servicio, requerimiento de los clientes, rotación y utilidad.

Por esta razón, tendrá que decidir en forma objetiva los productos y proveedores que no deben continuar en el surtido del negocio y abrirles el espacio a los nuevos productos que van apareciendo en el mercado.

El conocimiento del ciclo de vida del producto y la identificación de sus diferentes etapas le servirán de base para evitar posibles equivocaciones.

Manejar el concepto 80-20 tiene que ser otro parámetro que debe emplear el comprador para hacer una correcta evaluación del surtido y definir las prioridades que se deben dar a los negocios con los proveedores. La prioridad

siempre será un concepto que el comprador tendrá que saber manejar, principalmente cuando se le presenten múltiples actividades relacionadas con sus proveedores y en la distribución de su presupuesto de compras.

Cuando el comprador conoce cuánto representa un producto o proveedor en su negocio, debe dedicarle el tiempo, el presupuesto y los esfuerzos necesarios en proporción a su participación.

Debe estar atento a revisar y comparar la participación de cada proveedor en su negocio versus la participación del proveedor en el mercado o en las compras de sus competidores más cercanos, ya que una diferencia considerable podría indicar un manejo incorrecto en las relaciones con los diferentes proveedores.

Este análisis debe hacerse en forma independiente para cada una de las categorías o grupos de productos que sirven los proveedores en común, si se quiere obtener un resultado más objetivo que permita tomar decisiones bien fundamentadas.

Algunas actividades cotidianas relacionadas con el seguimiento se pueden identificar en:

- El comprador debe revisar en el sistema o en los informes de existencias la cantidad de unidades que se han vendido o consumido por las diferentes dependencias o áreas para las que se han comprado los productos.
- Estar pendiente y en contacto con los almacenes o usuarios de las áreas que consumen el producto y pedir el concepto del departamento de ventas o de control de calidad.
- Verificar las condiciones de exhibición y de identificación en las bodegas o centros de distribución para permitir una rápida salida o evacuación.
- Identificar oportunamente las causas que impiden la rápida evacuación y encontrar las mejores soluciones.
- Decidir, basado en los resultados de ventas o consumo y en los conceptos de los almacenes o los usuarios, la continuidad dentro del portafolio de productos de la empresa

6. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

El área de las compras se puede considerar como la fuerza motriz de la empresa, debido a que es la que inicia el proceso de operación al adquirir los productos indispensables para poder desarrollar la actividad de comercialización o prestar el servicio a los usuarios en forma normal.

No obstante, se debe reconocer que existen otras áreas o dependencias con las cuales el departamento de compras debe mantener un contacto permanente y unas excelentes relaciones, para que exista una verdadera armonía y se cumpla en forma eficiente y oportuna el proceso de la comercialización.



Una estrecha y eficiente comunicación con el área financiera le permitirá a la empresa aprovechar negocios de oportunidad y obtener descuentos por pronto pago que contribuirán a mejorar las utilidades de su compañía y favorecerán su imagen y su posición dentro de las preferencias de sus proveedores.

Almacén o tiendas

Son los encargados de recuperar, a través de las ventas, el capital que la empresa invierte en inventarios de mercadería por intermedio del departamento de compras.

La relación debe ser permanente para conocer la demanda de los productos, las necesidades de los clientes, los problemas de exhibiciones, la calidad y la frecuencia de entrega de los proveedores, el manejo de inventarios, la marcación de precios y el tratamiento del producto en el punto de venta.

Bodegas o centros de distribución

El comprador debe visitar frecuentemente la bodega o centro de distribución de la compañía para enterarse del recibo y despacho de mercaderías, empaques originales de los proveedores, calidad de la mercadería entregada, cumplimiento en las entregas, problemas de almacenaje y transporte. En general, debe tener un buen control de la mercadería y de los pedidos que está comprometiendo para la compañía.

El comprador debe, en ciertos momentos, iniciar “la operación rastreo” desde que la mercadería sale de la sede del proveedor, o desde que llega a su bodega o centro de distribución, para verificar dónde y en qué estado se encuentra la misma. Una bodega que no reciba la visita de sus compradores, puede convertirse en un museo de antigüedades y en el enemigo oculto de la rotación.

Sistemas

El área de sistemas es una dependencia de servicios cuya función es facilitar el proceso de registro y actualización de información relacionada con toda la base de datos de proveedores, productos, compras, gestión de inventarios, para que el comprador pueda tomar decisiones oportunas basadas en información actualizada y confiable. Por lo tanto, el comprador debe reportar las inconsistencias que observe y efectuar los requerimientos que le permitan contar con herramientas para mejorar su gestión de compras.



Marketing

El departamento de marketing suministra al de compras información relacionada con las actividades comerciales internas y con eventos del comercio, informa sobre el perfil de los clientes, las tendencias del mercado, facilita informaciones sobre el comportamiento del consumidor, diseña campañas de publicidad que apoyan la comercialización de los productos e informa sobre comportamiento, posición y aparición de nuevos competidores. Para enfrentar una negociación con un proveedor es necesario que el comprador esté completamente familiarizado con todos los términos propios del marketing. Debe conocer la diferencia y el significado entre un cliente y el consumidor, cliente objetivo, cliente potencial, perfil del consumidor, cambios y tendencias en el estilo de vida del consumidor, efectividad de los medios y efectividad de campañas publicitarias, interpretación de los estudios que aporten información práctica sobre participación de productos, mercados, fundamentos, principios y elementos de merchandising.

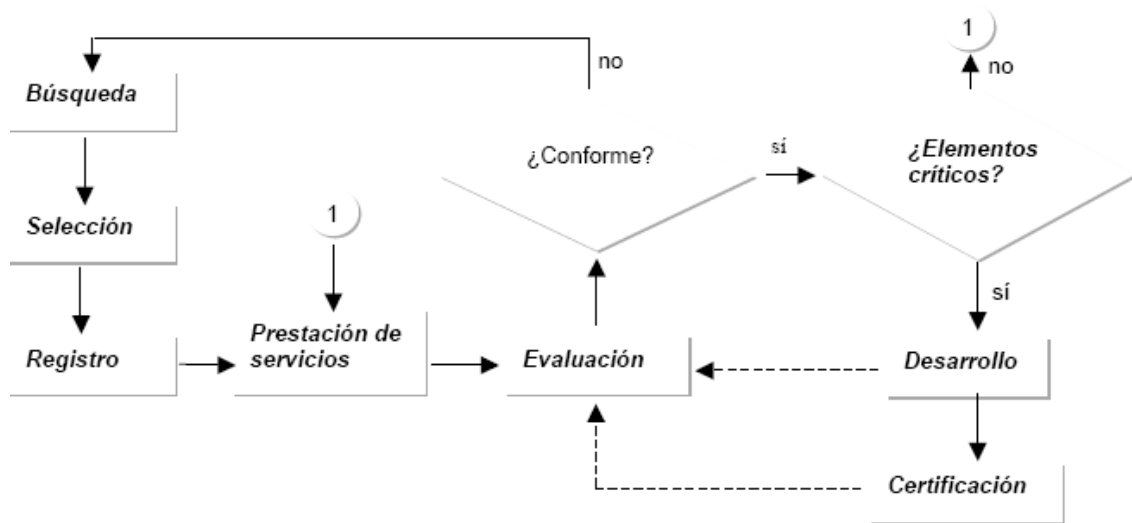
UNIDAD 2: EL CICLO DEL PROVEEDOR

¿Dónde encontrar un proveedor? ¿Cómo elegirlo? ¿En que aspectos evaluarlo? ¿Cómo evaluarlo?

¿Convendrá realizar un contrato a largo plazo? ¿Será confiable este proveedor? ... Estas son algunas de las preguntas típicas que toda organización se plantea, no sólo al comienzo de su operatoria en el mercado, sino a lo largo de todo su ciclo de vida.

La *búsqueda, selección, registro, seguimiento y evaluación de los proveedores* constituye lo que denominamos *el ciclo del proveedor*, que puede culminar con el *desarrollo y certificación* del mismo, en un esfuerzo por mejorar no sólo la rentabilidad de la compañía a largo plazo, sino la competitividad de la cadena de abastecimiento en su conjunto.

Ciclo del proveedor



1. ¿DÓNDE ENCONTRAR AL PROVEEDOR?

Las páginas amarillas, las publicaciones especializadas, los programas de radio y televisión y los periódicos son algunos de los recursos utilizados en la búsqueda de proveedores. Las guías de la industria son otros de los medios que permiten conocer potenciales proveedores; estos directorios son publicaciones que listan y clasifican las empresas de acuerdo a los productos que fabrican; en algunos casos ofrecen información adicional, como datos financieros y las direcciones de sus locales comerciales. En páginas anteriores, además, ya se ha mencionado a Internet como una novedosa y efectiva herramienta de identificación de recursos.

En la búsqueda de posibles fuentes de abastecimiento, las recomendaciones de empresarios, colegas y/o profesionales son, para muchos, los medios más utilizados. Esto es así puesto que de esta forma se obtiene información fidedigna sobre el desempeño real de los proveedores, sus prácticas comerciales, su seriedad, la calidad de sus productos y la exactitud en las entregas, entre otras variables de importancia para el cliente.

Otros recursos lo constituyen las Ferias, los Congresos y las Rondas comerciales. En la búsqueda de proveedores extranjeros, además de los medios mencionados, es común que se solicite información a las oficinas gubernamentales de Comercio Exterior del país en el que se está interesado; también a distintas reparticiones del gobierno, dependiendo el tipo de proveedores que se están buscando, por ejemplo, se puede solicitar información sobre proveedores al Departamento o Secretaría de Agricultura, al área de Salud, a las oficinas de la Pequeña y Mediana Empresa o similares que existan en dicho país, etc. De la misma forma, las asociaciones sectoriales nacionales e internacionales, suelen brindar algún tipo de información útil para detectar probables proveedores.

2. ¿CÓMO SELECCIONAR AL PROVEEDOR?

Después que han sido localizados los potenciales proveedores, se procede a realizar un proceso de análisis, comparación y selección de los mismos. Para ello, se debe desarrollar previamente un criterio de evaluación, en función tanto en las políticas como en las necesidades de la empresa. Una vez determinados los aspectos del

proveedor que mayor relevancia tengan para la firma compradora, se procede a la ponderación de los mismos en función de su importancia relativa, procediéndose a la **calificación del proveedor** y a su posterior selección.

Existen mucho métodos para efectuar la calificación; un ejemplo de este proceso se describe a continuación:

Supongamos que los atributos a medir para escoger un proveedor son los precios, las condiciones de pago, la calidad y los plazos de entrega. Se otorga un puntaje entre 0 y 1 a cada variable, en función de su importancia para la compañía, como por ejemplo:

<i>Atributo/Variable</i>	<i>Puntaje</i>
Precio	0.40
Condiciones de pago	0.30
Calidad	0.20
Plazos de entrega	0.10

(Nótese que la suma de los puntos asignados a las variables deben ser igual a 1)

Para esta hipotética empresa, los precios y las condiciones de pago son los criterios más relevantes, mientras que los plazos de entrega son relativamente de menor importancia. A continuación se procederá a evaluar y calificar a los proveedores en relación a los atributos escogidos. Para ésto se confeccionará una tabla con los nombres de todos los proveedores que se desean evaluar y se les otorgará un puntaje entre 1 y 10, de acuerdo al conocimiento de los mismos que se tenga y/o las propuestas por ellos elevadas:

<i>Atributo</i>	<i>Proveedor A</i>	<i>Proveedor B</i>	<i>Proveedor C</i>
Precio	7	4	6
Condiciones de pago	5	7	5
Calidad	4	8	5
Plazos de entrega	7	3	8
<i>Total</i>	<i>23</i>	<i>22</i>	<i>24</i>

La tabla nos indica, por ejemplo, que los precios del proveedor B no son competitivos, mientras que el proveedor A ofrece los precios más bajos, razón por la cual su puntuación es mejor. El mismo análisis puede realizarse con el resto de los parámetros escogidos.

Si sólo se tuvieran en cuenta los puntajes absolutos, el proveedor C sería el escogido, ya que su suma arroja el mayor resultado; sin embargo, los puntajes deben relacionarse con la importancia que cada uno de los factores tiene para la firma, esto es, se deben tomar los *puntajes ponderados*.

Para obtenerlos, se debe multiplicar el valor dado a cada variable con los puntajes absolutos para cada uno de los proveedores bajo análisis, tal como se muestra a continuación:

Atributo	Punt.	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
			Punt.pon derado		Punt.pon derado		Punt.pon derado
Precio	0.40	7 x 0.40	2.80	4 x 0.40	1.60	6 x 0.40	2.40
Condiciones de pago	0.30	5 x 0.30	1.50	7 x 0.30	2.10	5 x 0.30	1.50
Calidad	0.20	4 x 0.20	0.80	8 x 0.20	1.60	5 x 0.20	1.00
Plazos de entrega	0.10	7 x 0.10	0.70	3 x 0.10	0.30	8 x 0.10	0.80
<i>Total</i>	<i>1.00</i>	<i>23</i>	<i>5.80</i>	<i>22</i>	<i>5.60</i>	<i>24</i>	<i>5.70</i>

Se puede apreciar que el proveedor C, que tenía el mayor puntaje absoluto, no es el que arroja el mejor resultado cuando se lo relaciona con los factores de ponderación. El proveedor A es, en este caso, el que reúne las mejores condiciones, constituyéndose en el proveedor calificado para realizar negocios con la firma.

En un proceso de compras tradicional, los precios, las condiciones de pago, los plazos de entrega y la calidad son las características más utilizadas en la selección de proveedores.

Dada la creciente tendencia a desarrollar relaciones de asociación entre cliente-proveedor, las cuestiones de solidez financiera, de habilidad técnica y de capital intelectual están desempeñando un papel cada vez más importante en este proceso.

Otras de las variables que pueden utilizarse para comparar y elegir proveedores son:

20 principales criterios para seleccionar a proveedores

- **Localización,**
- **Servicios de asesoramiento previo a la compra,**
- **Garantías y servicios técnicos,**
- La seriedad en sus cotizaciones y argumentos.
- La trayectoria y reconocimiento en el medio.
- La confianza que inspire por sus antecedentes.
- La imagen de sus marcas.
- Su capacidad de producción.
- Sus recursos técnicos y las actualizaciones tecnológicas.
- **Certificación de normas de calidad**
- Sus recursos financieros.
- Sus apoyos publicitarios.
- La puntualidad en la entrega.
- El tiempo de entrega.
- Sus condiciones (descuentos, forma de pago, despacho, devoluciones, averías, reclamos).
- La claridad en sus estrategias de comercialización.
- Sus precios.

- La calidad de sus productos y su gente.
- La estructura y el profesionalismo de su fuerza de ventas.
- Sus servicios de posventas.
- La rapidez y la voluntad para atender oportunamente sus requerimientos (flexibilidad).
- **Experiencia, seriedad para el cumplimiento de relaciones contractuales**
- La asesoría en la comercialización de sus productos.
- La naturaleza del proveedor (fabricante, representante, distribuidor).

3. EL REGISTRO DE PROVEEDORES

Una vez seleccionados los proveedores, se deben abrir registros para cada uno de ellos, en donde se incluirá toda la información que se crea relevante, tal como datos identificatorios (razón social, domicilio legal y comercial, teléfono, fax, contacto, e-mail, dirección web, n° de CUIT, tipo de contribuyente, etc.), tipo de productos que ofrece o servicios que presta, precios, políticas de descuentos, condiciones acordadas de pagos, condiciones generales de entrega y contratos que se hayan firmado. **Es común que en dichos registros figuren además catálogos y muestras de los artículos ofrecidos, con los resultados de los análisis realizados a los mismos si correspondiere.**

Los archivos deben mantenerse actualizados en forma constante, lo que implica la actualización de los datos identificatorios y la inclusión de nuevos productos, como así también las modificaciones de precio, de materiales y/o de precios que los proveedores pudieran establecer.

18 datos básicos de sus proveedores que usted debe tener

- Razón social completa.
- Fecha de fundación.
- Identificación tributaria.
- Dirección, código postal, teléfono, telefax.
- Adecuaciones logísticas (EDI, paletización, entregas certificadas).
- Dirección electrónica, página Web.
- Representantes (fuerza de ventas).
- Frecuencia de visitas.
- Distribuidores principales.
- Bodegas o centros de distribución y operadores logísticos.
- Tiempo de entrega.
- Calidad y sistema de producción.
- Empaques originales y subempaques.
- Condiciones de venta o negociación.

- Condiciones de devolución.
- Líneas de productos y lista de precios actualizada.
- Apoyos publicitarios.
- Proyectos futuros.

4. ¿EN QUÉ ASPECTOS EVALUAR AL PROVEEDOR?

Por lo general, los mismos criterios utilizados en la selección del proveedor son utilizados periódicamente para medir su desempeño real. **Además de ellos, se debe realizar un seguimiento sobre ciertos factores críticos tales como:**

- **Nivel de fallas detectadas en los lotes entregados,**
- **% de envíos equivocados en cantidad y/o variedad,**
- **% de roturas,**
- **Evolución de los precios,**
- **Cumplimiento de plazos previstos de entrega,**
- **Flexibilidad,**
- **Cumplimiento de garantías,**
- **Evaluación de los servicios técnicos prestados, entre otros.**

El seguimiento y la evaluación de las fuentes de aprovisionamiento no sólo se realizan a partir de los registros de la oficina de compras, sino que también pueden consistir en cuestionarios realizados por la empresa a sus proveedores y/o en visitas programadas a sus plantas de producción. En este último caso, la apreciación visual es un elemento sumamente importante en la evaluación, detectándose la confiabilidad o no de los equipos e instalaciones, apreciando los controles de calidad utilizados, la seguridad e higiene imperantes, la organización y su estabilidad, etc.

Un adecuado control sobre la actuación de los proveedores permitirá medir hasta qué punto satisfacen las necesidades de la empresa en los aspectos que se consideran más importantes.

Si el desempeño de las fuentes de suministro no es el adecuado, puede requerirse una rectificación por parte de éstas o se realiza una nueva búsqueda y selección. Si la evaluación ha sido positiva y se desea potenciar la relación con el proveedor, la empresa puede proceder al desarrollo del mismo.

5. DESARROLLO DE PROVEEDORES

Desarrollar a un proveedor significa, tal como lo dice R. Schonberger en su libro “Manufactura de Categoría Mundial”, ‘volverlo como uno de la familia’, lo que implica un alto grado de compromiso y confiabilidad para establecer relaciones duraderas sobre la base de un mejoramiento continuo.

El desarrollo de las fuentes de suministro consiste, básicamente, en orientar a los proveedores en el desarrollo de procesos que reduzcan costos, minimicen

desperdicios, mejoren la calidad y optimicen los tiempos de entrega. Seguidamente se mencionan algunas de las actividades que el cliente puede realizar para favorecer esta vinculación:

- *Compartir más información acerca de los verdaderos planes de compra, lo que permite que los proveedores puedan planificar sus operaciones de forma más fidedigna.*
- *Estudiar en forma conjunta los planes de producción y la forma de hacer frente a las variaciones de los mismos.*
- *Ofrecer asistencia técnica y capacitación.*
- *Sugerir y/o implementar métodos o medios para la resolución de problemas que afecten los procesos productivos.*
- *Colaborar en el establecimiento y práctica de técnicas, herramientas y controles de calidad, a fin de lograr oportunidades de mejora en los procesos productivos.*
- *Apoyar la implementación de calidad certificada para eliminar las inspecciones en la recepción*
- *Aportar asistencia financiera para la adquisición de máquinas y equipos, para la instrumentación de cambios en los procesos, para solventar gastos de programas de aseguramiento de calidad, entre otros.*

La asociación con proveedores, ya sea a través de una alianza estratégica u otra figura contractual, **requiere el establecimiento de objetivos comunes y beneficios mutuos a obtener y la forma de medirlos; requiere definir los coordinadores o responsables máximos en cada una de las empresas involucradas** y que se analicen cuidadosamente cada uno de los puntos del acuerdo.

Una de las claves para el éxito de un programa de desarrollo de proveedores es la comunicación. Todos los participantes deben estar al tanto de los alcances del programa, sus beneficios a largo plazo, los niveles de responsabilidad de cada una de las partes, la metodología a implementar, la duración de las etapas de desarrollo y las condiciones particulares del vínculo. Evidentemente, este tipo de relación e integración cliente-proveedor requiere tiempo y un gran esfuerzo por parte de los integrantes de ambas compañías, pero si los objetivos están claros y han sido comunicados fehacientemente a los empleados, se puede convertir en una importante herramienta competitiva.

6. CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

La culminación del proceso de desarrollo del proveedor es lo que se conoce como *certificación del proveedor*. El objetivo de este programa es lograr que el proveedor se desempeñe de acuerdo a las pautas establecidas, bajo una concepción de calidad total.

Una de las ventajas más visibles de la certificación es la eliminación de los controles de entrada, es decir, los artículos elaborados por el proveedor son ingresados a la planta sin inspecciones previas en la recepción - esta situación no sólo elimina los

costos asociados al control, sino que además disminuye los lead time de abastecimiento, reduciendo asimismo las devoluciones y reprocesos de los artículos adquiridos -.

El programa de certificación incluye visitas a la planta del proveedor por parte de un equipo interfuncional de la parte compradora, en las que se realiza una exhaustiva evaluación de la capacidad de la fuente de suministro para cumplir con los objetivos de calidad, costos y entregas, tanto desde el punto de vista de los procesos, como desde el punto de vista de la tecnología de información y de los recursos humanos. Por ejemplo, se realizan inspecciones técnicas de equipos y maquinarias, herramientas, calibres, etc.; se determina su aptitud para una fabricación de calidad, se determina la vida útil de dichos bienes y se establece el momento adecuado para su reemplazo; **se verifica el cumplimiento estricto de las especificaciones, el empleo de normas de calidad y de la utilización de controles de productos y procesos.**

En base a esta información, se crea un *equipo de certificación* (representantes del cliente

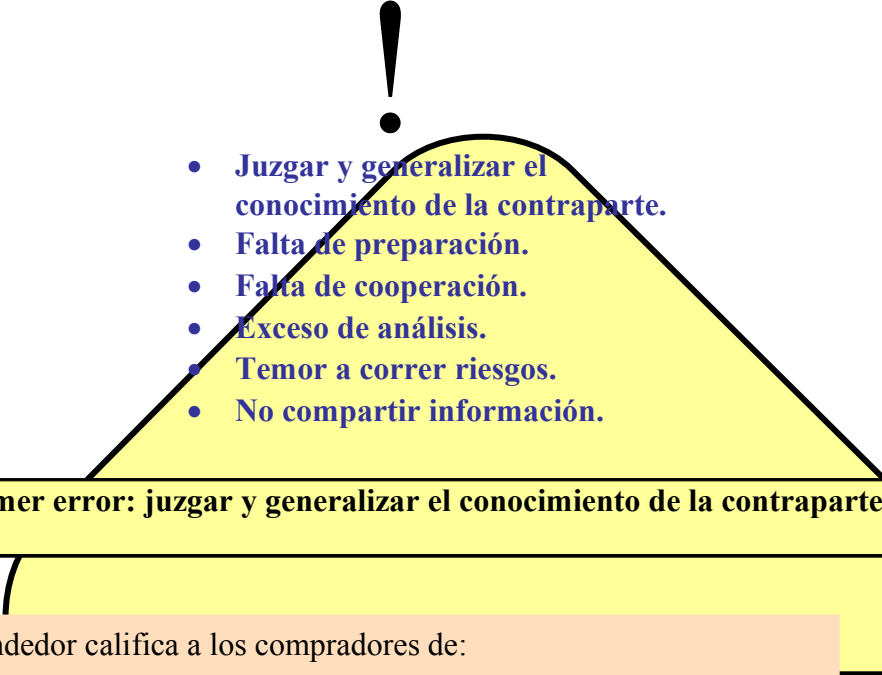
trabajan en forma conjunta con un equipo del proveedor) que tendrá a su cargo el establecimiento, seguimiento y control de un *programa de mejoras*. Dicho programa debe incluir explícitamente los objetivos del mismo, las áreas que deberán corregirse, los responsables del programa, la asignación de equipos de trabajo, la metodología a utilizar, los métodos y herramientas necesarios para su implementación, la documentación a emplear y el cronograma a cumplir. El equipo de certificación también debe definir los criterios de evaluación que se aplicarán posteriormente y debe acordar los métodos y medios para inspeccionar los productos del proveedor con el fin de llegar a otorgar la certificación.

A medida que se van corrigiendo los desvíos que se pudieran presentar, los controles de entrada de mercaderías se van eliminando gradualmente de acuerdo a las pautas establecidas por el equipo e certificación. Cumplidas satisfactoriamente todas las fases del programa, el cliente certifica al proveedor, emitiendo un documento formal. La certificación no es genérica, sino que se aplica a los productos, partes o componentes que han sido objeto del acuerdo y que han sido sometidos al proceso de mejoras e inspección.

A intervalos regulares se realizan auditorías en donde se verifica que cada producto cumpla con las especificaciones, que los procesos se hallen bajo control estadístico y que se mantengan las condiciones del ambiente de trabajo tal como se habían pactado (higiene y seguridad, empleo de mantenimiento preventivo, entre otras). Si se encuentran anomalías respecto a lo pactado, el cliente puede suspender al proveedor, perdiendo su calidad de proveedor certificado. En estos casos, el cliente informa al proveedor acerca del problema hallado y puede sugerirle formas de resolverlo para recuperar su certificación. En caso que esta situación se repita, es posible que se dé por finalizado el acuerdo y se proceda a la búsqueda, desarrollo y certificación de una nueva fuente de suministro.

UNIDAD 3: COMO MEJORAR LA RELACION CON LOS PROVEEDORES

1. LOS ERRORES MÁS COMUNES DE LOS COMPRADORES

- 
- Juzgar y generalizar el conocimiento de la contraparte.
 - Falta de preparación.
 - Falta de cooperación.
 - Exceso de análisis.
 - Temor a correr riesgos.
 - No compartir información.

Primer error: juzgar y generalizar el conocimiento de la contraparte

El vendedor califica a los compradores de:

“Soberbios”	“Tiranos”
“Desconsiderados”	“Cretinos”
“Corruptos”	“Irracionales”
“Orgullosos”	“Maleducados”
“Pesadillas”	“Hábiles Profesionales”
“Prepotentes”	

El Comprador califica a los vendedores de:

“Mentirosos”	“Molestos”
“Oportunistas”	“Vivos”
“Incumplidores”	“Inoportunos”
“Bandidos”	“Recursivos”
“Pesados”	“Perseverantes”

Si aceptamos el hecho de que el comprador y el vendedor, en razón de sus funciones y responsabilidades, deben estar en continuo contacto y permanente comunicación, no se puede esperar que las negociaciones fluyan y se concreten en

forma eficaz si en cada una de las partes existen prevenciones y prejuicios generalizados sobre las personas con quienes deben concretar diariamente algunas de las variables que forman parte de una negociación.

Segundo error: la falta de preparación

La falta de preparación es uno de los principales errores de los negociadores y “cuesta muy caro” a las empresas. **La falta de tiempo, la falta de información, la falta de conciencia, la improvisación, la inmediatez, la irracionalidad de las exigencias, las múltiples funciones y responsabilidades que debe cumplir en forma simultánea son algunas de las principales razones que asisten al comprador o al vendedor para presentarse a las negociaciones sin una correcta preparación.**

Una adecuada preparación significa tener muy claros los objetivos que se pretende lograr, contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones que se derivan de esa negociación, conocer las políticas y los estilos de la contraparte y preparar los argumentos más convincentes, serios y coherentes que lleven a tomar una buena decisión.

Tercer error: la falta de cooperación

“En una negociación existen elementos cooperativos y elementos competitivos”. Erróneamente, el negociador tiene la creencia de que aceptar la solicitud o petición que hace la contraparte es en alguna forma ceder terreno a su oponente o permitir que éste domine la situación.

El comprador está preparado psicológicamente para escuchar sólo el sí a sus requerimientos, pero no cede fácilmente a las solicitudes de su proveedor por elementales que éstas sean. Esta actitud, casi de desconfianza permanente y de poca colaboración, produce resentimientos y desalientos en el vendedor que más tarde recuerda y trata de cobrar.

Cuarto error: exceso de análisis

Un buen análisis implica tener una mezcla de sentido común, olfato, intuición, rapidez, espíritu de riesgo y la información básica que permita tener una visión general del asunto, suficiente para tomar una decisión que favorezca los intereses de su empresa y también los objetivos del proveedor.

“Es mejor una acción anárquica a una inacción organizada”.

Quinto error: el temor a correr riesgos

A la gran mayoría de las personas les da algún temor correr riesgos para evitar el fracaso o el juicio de los niveles superiores.

“Las buenas organizaciones estimulan a su personal para correr riesgos, siempre que sean calculados; conceden margen para equivocaciones y comprenden que un error inteligente es parte del precio que hay que pagar por el progreso individual y de la empresa”.

“Las personas de bajo rendimiento sólo aspiran a la seguridad y procuran parecer importantes sin arriesgar nada”.

Michael Leboeuf

Sexto error: no compartir información

No compartir información por temor a que el proveedor la divulgue a los principales competidores del cliente es muestra de inmadurez, de desconfianza frente al proveedor y de que se cree que la competencia no piensa ni tiene ideas propias y sólo está lista a copiarle las suyas.

2. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

El proceso de compraventa de mercadería o adquisición de productos exige un contacto permanente entre comprador y vendedor; por esta razón las relaciones deben desarrollarse en un ambiente de cordialidad, respeto, delicadeza y mutua confianza.

El comprador debe inspirar respeto e irradiar profesionalismo en el trato con sus proveedores. Debe tener la mente abierta y una actitud positiva frente a ellos y pensar que cada llamada o visita de un proveedor puede presentar una oportunidad para un nuevo negocio, una solución a un problema existente o la consecución de nueva información que sea de beneficio para la empresa.

Un proveedor que se sienta mal tratado, presionado, descompensado, buscará "desquitarse" y en momentos de aumentos de precios, escasez de productos, exclusividades, lanzamientos de nuevos productos, participación de promociones, dificultades financieras, etc. buscará beneficiar a los clientes con los cuales tiene muy buenas relaciones.

Hacia una nueva cultura en la relación con los proveedores

Contrariamente a lo que la mayoría de las empresas piensan, la relación con los proveedores puede convertirse en una ventaja competitiva si la alta gerencia se convence de que, efectivamente, ésta puede ser una excelente forma de diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados.

“Los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio”.

Adicionalmente, los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencias y cambios de mercado.

El comprador profesional entiende que ese proveedor (actual o potencial) que llama o llega a cumplir una cita representa una oportunidad de generar utilidades para su compañía y, por lo tanto, lo debe reconocer como un socio de su empresa.

¿Ha pensado usted cómo lograría los objetivos de su empresa si no existieran los proveedores?

Los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir esta información a la gente apropiada en la organización.

El comprador tiene que ser muy cuidadoso para no tomar decisiones apresuradas motivadas por el menor precio y condiciones "atractivas". En muchas ocasiones, las condiciones se conservan sólo mientras se logra el objetivo de que se los registre como proveedores de la compañía.

El comprador con experiencia entiende que aunque estas dos variables (precio y condiciones) son muy importantes para lograr una buena compra, existen los otros factores, ya descritos, que también son cruciales y deben ser considerados para tomar una decisión acertada en la selección de un proveedor.

Capacite, oriente y concientice a toda su fuerza de compras

De la importancia de los proveedores en el desarrollo del negocio y en el logro de los objetivos de su empresa. **Insista en que los acuerdos sean justos, equitativos y respetuosos y haga que esa fuerza de compras marque la diferencia frente a sus competidores.** Verifique constantemente que las actuaciones de su departamento de compras correspondan a esta nueva cultura y tome medidas drásticas y ejemplarizantes cuando el estilo y el comportamiento no correspondan a lo que usted crea es la mejor estrategia para hacer negocios que perduren e inviten al proveedor a volver a atenderlo.

Participe o asista a los congresos o ferias exposiciones que realicen los proveedores de un mismo sector

Asista a la convención de ventas de sus proveedores o invite a sus proveedores a la suya

Intercambie visitas a la planta de los proveedores y a las sedes de las bodegas o centros administrativos de su cliente o proveedor

Elabore un manual del proveedor

- **Cotización:** La información básica que debe contener ésta para poder hacer el análisis del nuevo proveedor o producto.
- **El pedido inicial:** Descripción, significado e importancia de todos los campos.
- **Entregas de los pedidos:** Requisitos, horarios, días, documentos, información mínima que deben contener las facturas o remisiones.
- **Pagos:** Fechas, días, sistemas o medios de pago utilizados, documentos, personas autorizadas.
- **Devoluciones:** Condiciones o eventos en que se puedan presentar, documentos que se deben elaborar, tiempo en que se debe realizar, pago de fletes.
- **Cambios de precios:** Documentos, fechas y condiciones para aceptar nuevos cambios, formas de pago, personas autorizadas para aceptar estos cambios.
- **Evaluación:** Frecuencia o períodos en que se hace la evaluación del desempeño de los proveedores y productos, los parámetros que se tienen en cuenta para decidir su continuidad.

Programe reuniones con grupos de proveedores de un mismo sector

Hacer reuniones, en su sede o en ciudades importantes, con un grupo de proveedores especializados en una misma gama de productos o de un sector determinado **le da la oportunidad de expresarles qué espera de ellos, comunicarles sus objetivos, indicarles las oportunidades, y al mismo tiempo escuchar sus necesidades y conocer las barreras que tienen para lograr una mejor relación.**

Reúna a los fabricantes de un mismo sector no proveedores de su empresa

A través de directorios especializados de la asociación de industriales o de cámaras de comercio, se debe identificar e invitar a los fabricantes de un tipo de productos específicos y escuchar sus razones y reclamos. Es posible que muchos no puedan seguir siendo sus proveedores, es posible que muchos sean injustos con su empresa y su comprador, es posible que muchos salgan desilusionados, pero también es posible que se encuentre con información, grandes sorpresas y oportunidades que en otras circunstancias no podría identificar.

Ofrezca y pida a sus proveedores servicios de capacitación

Es muy posible que en su empresa o en las de sus proveedores existan personas que dominen algunos temas de actualidad e interés para la organización. Identifique temas, necesidades, empresas, personas e inicie programas de capacitación; le dejarán buenos dividendos: mayor empatía, entendimiento y afecto entre los miembros de su empresa y de su proveedor.

Intercambio de información estadística

Comparta sus “signos vitales” con sus proveedores

Si usted tiene claramente definidos sus indicadores de gestión -como objetivos de crecimiento en ventas, márgenes de utilidad, rotación y duración de inventarios, nivel de servicio esperado-, compártalos con sus principales proveedores. Esta información les ayudará a entender sus exigencias o estrategias.

Hágase presente en los momentos difíciles de sus proveedores

Adecue las oficinas y los salones para atender a los proveedores

Desarrolle acciones que generen afecto entre los proveedores

Genere una nueva cultura con pequeños detalles que el proveedor reconozca y sepa valorar. Propóngase ser el primer cliente en quien el proveedor piense cuando tenga algo nuevo, importante y bueno para ofrecer. Recuerde: "Para ser un comprador EFECTIVO sólo cambie la E por la A".

Ocasionalmente, cuando sus proveedores estén en épocas de crisis, adelante el pago de las facturas unos días

Establezca premios al mejor desempeño para compensar o motivar a los mejores proveedores

En forma mensual, trimestral, semestral o anual, defina los criterios que servirán de base para premiar a los proveedores de mejor desempeño en las variables que considere de impacto en los resultados. Nivel de servicio, mejor innovación en los nuevos productos y mayor crecimiento en ventas son algunas de las variables que se pueden definir para hacer estos reconocimientos.

Cambie la arrogancia de la ignorancia por el poder que da la información

Facilite los medios tecnológicos, desarrolle los programas y cree una cultura en la fuerza de compras para que las decisiones que comparta con sus proveedores estén basadas en el poder y la confianza que da la información, y acabe con la incultura y la prepotencia que se apodera de las personas al sentirse sin argumentos para enfrentar a un buen negociador.

3. LA NUEVA IMAGEN DEL PERSONAL DE COMPRAS

El comprador moderno debe tener espíritu de investigación, debe conocer la competencia como a su propia empresa, debe estar enterado de las novedades y tendencias del mercado, debe inspirar respeto y confianza ante sus colegas, superiores y proveedores, debe entender que su función consiste en tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes aprovechando la distribución de sus proveedores y generando utilidades para su compañía.

Definitivamente, el comprador tiene que ser un "buscador de oportunidades".

Rafael Mario Villa dio una excelente y oportuna definición que resume lo que debe ser el comprador moderno:

"El comprador debe salirse del entorno pequeño que lo rodea a través de las ofertas que le presentan. Debe buscar nuevos proveedores y nuevas alternativas de abastecimiento, debe pensar no en forma local sino en forma global. El comprador debe ser un programador, debe ser un innovador, debe ser un buscador de oportunidades".

4. EXPECTATIVAS DE UN PROVEEDOR SOBRE UN COMPRADOR

Expectativas de un proveedor sobre un comprador

El proveedor espera...

Que el comprador sea eficiente. El comprador eficiente mira su posición desde el punto de vista de los negocios.

Que trate a sus proveedores como quiere que su gente de ventas trate a sus clientes.

Hacer negocios y que éstos produzcan resultados.

Encontrar una persona amiga que se sienta en confianza haciendo negocios con él.
Encontrar un amigo que esté correspondiendo a lo que él le entrega.
Encontrar un comprador respetuoso. El comprador respetuoso es el que piensa que el negocio tiene que ser bueno para ambas partes.
Que busque soluciones en posiciones de negocio y no a través de amenazas.
Que sea delicado. Ser delicado es no dejarse sobornar. Es atender a los proveedores con afecto y expresar sinceramente que no puede continuar entendiéndose con un representante que no le simpatice. Un comprador delicado es el que: <ul style="list-style-type: none"> - Quiere a su compañía. - Cree en su trabajo. - Se entusiasma con los proyectos del proveedor. - Cumple lo que promete.
Encontrar un comprador matemático, que sepa analizar resultados y entienda que los resultados se expresan en pesos y no en porcentajes.
Un comprador que tome decisiones con rapidez.
Un comprador que sepa escuchar y que se deje asesorar.
Encontrar un comprador que sea positivo. Que piense que lo que parece imposible se puede hacer posible. Que no sea caprichoso.
Un comprador que entienda que el precio no es la única variable de marketing que debe analizar; que piense en el marketing mix.
Un comprador que se fije objetivos y metas conjuntas con su proveedor.

5. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA IMAGEN DEL COMPRADOR

Recomendaciones para mejorar la imagen del comprador

Al analizar un producto para determinar su ingreso o permanencia dentro del surtido de su empresa, tenga en cuenta que además del precio y del margen de utilidad existen numerosas variables que deben pesar en la decisión (formas de pago, tiempo de entregas, imagen, servicio de postventa, etc.)

Piense en la importancia de los "pequeños detalles" que son clave para lograr una buena gestión: los empaques o embalajes, la frecuencia de visita de representantes de los proveedores, la oportunidad en las entregas, los sitios donde le entregan su mercadería, la forma y la calidad de los empaques y el sistema de facturación.

El lanzamiento de nuevos productos respaldados con estrategias bien definidas exige una actitud positiva y una acción rápida y no una posición de mucho análisis y "estudio" que otros ya realizaron.

Las citas y entrevistas con los proveedores entiéndalas como una buena oportunidad para hacer negocios y solucionar problemas vigentes, y no como una pérdida de tiempo.

Cuando tenga un problema de altos inventarios, trate de darle una solución rápida. Acepte que usted, como comprador, debe plantear

fórmulas para la nivelación de los inventarios, buscando la participación de los proveedores y del personal de ventas. Usted es parte del problema y debe ser parte de la solución.

Para tomar la decisión de compra de un nuevo producto, no espere a que la competencia lo tenga. Tome la decisión según sus posibilidades, los méritos propios del producto y las políticas de su empresa.

Sea serio y respetuoso con el proveedor. Si un producto nuevo no le sirve a su compañía, expréselo sinceramente y sea consecuente con los argumentos.

No subestime ni desprecie a los proveedores pequeños. Ellos también contribuyen a la conformación de un surtido completo para atender las diferentes necesidades de sus clientes.

Piense que los productos nuevos son como las personas. Para triunfar y ser reconocidos sólo necesitan de una oportunidad.

Conozca bien las políticas y los procesos de producción de sus proveedores. Esto le ayudará a entender o a llegar a acuerdos que beneficien los intereses de ambas compañías.

Sea enérgico y haga respetar los intereses de su compañía cuando esté convencido y completamente seguro de que el proveedor actuó con engaños y le faltó sinceridad en una negociación. Pero no proceda a tomar decisiones basándose en suposiciones que lo lleven a hacer deducciones equivocadas o injustas.

Acepte con humildad que todavía le falta mucho por aprender. Los proveedores y sus colegas siempre le pueden aportar algo.

Aprenda a escuchar a los proveedores, jefes y colegas.

6. NUEVAS REALIDADES: CARACTERÍSTICAS DEL COMPRADOR ACTUAL

Características del comprador actual

Es más profesional

Hoy, el vendedor se enfrenta a un comprador más profesional, no solamente por el título que lo respalda sino porque entiende que **sus decisiones y relaciones con sus proveedores están basadas en el poder y la importancia de la información, el análisis serio y responsable de las cifras y los argumentos que los proveedores deben saber sustentar y respaldar.** Antes que todo, el comprador debe defender los objetivos de su empresa por encima de los intereses y las necesidades particulares del vendedor.



Tiene orientación hacia el marketing

El comprador que sólo se preocupa por obtener mayores descuentos, el precio más bajo y reducir al mínimo los inventarios está quedando rezagado. El comprador moderno conoce las cuatro, seis o cuarenta y cuatro variables del marketing y la importancia de cada una de ellas. Entiende que sus decisiones deben ser tomadas teniendo en cuenta la satisfacción del consumidor, las oportunidades del mercado, las debilidades y fortalezas de la competencia y las políticas y necesidades de su empresa.

Busca permanente actualización

La alta gerencia y el comprador de hoy comparten una gran preocupación e interés por capacitarse y actualizarse con miras a lograr un mejor desempeño en su función. El comprador moderno entiende cabalmente que la única forma de sobresalir en ambientes altamente competitivos y llevar a cabo con éxito las negociaciones relativas a su cargo es adquirir herramientas de conocimiento que le den mayor seguridad ante el proveedor. El comprador que no se preocupa por actualizar y aumentar sus conocimientos es fácilmente identificado por los proveedores y por su propia organización y muy pronto será víctima de la ineludible renovación.

Tiene espíritu competitivo

El comprador de escritorio ha ido desapareciendo, ya que éste ha comprendido que al conocer a fondo las fortalezas y debilidades de la competencia y las oportunidades que ofrece el mercado obtiene la mejor herramienta con que puede contar un negociador: la información. **El nuevo comprador debe dedicar buena parte de su tiempo a visitar, conocer e investigar qué hace la competencia y aprovechar este conocimiento e información para mejorar su capacidad de negociación y ayudar a orientar sus decisiones.** Si alguna característica sobresale en el comprador de hoy, es la de no querer ser inferior o ir detrás de sus colegas o competidores, o tener ofertas o condiciones menos favorables, así sus características de canal o de volumen no le permitan obtener las mejores condiciones, prioridad o exclusividad.

Está mejor informado

El comprador moderno sabe que cuando no posee información, se ve obligado a asumir una posición pasiva frente al vendedor, quien muchas veces manipula la información que le ha entregado su compañía con el fin de lograr sus propósitos en su relación con el comprador. El comprador de hoy es consciente de que debe conocer y saber interpretar los diferentes estudios, gráficas, tendencias y en general la información que tiene a su disposición. La Internet es una poderosa fuente de información que el comprador puede utilizar para aumentar su poder de negociación al conocer nuevas alternativas de productos, proveedores, precios y condiciones.

Es más financiero

La capacidad y efectividad de un comprador solamente se pueden medir a través de los resultados económicos que logre en su función. De nada le servirá tener un buen conocimiento sobre su empresa, el mercado, la competencia y sus proveedores si finalmente esto no se refleja en los resultados económicos de su empresa. **El comprador moderno debe conocer y tener facilidad para el análisis de las cifras relacionadas con su gestión, y debe, también, ser un generador de utilidades Y conocer las fuentes de generación de esas utilidades.**

Tiene mejor preparación

La necesidad de las empresas de contar con verdaderos expertos e idóneos profesionales en el área de compras exige que el comprador se prepare para negociar con sus proveedores. De hecho, existen muchas maneras en que el comprador moderno puede prepararse para enfrentar al vendedor, pero, por razones prácticas, sólo mencionaré algunas, simples y elementales:

Actúa de acuerdo con el plan de marketing de su compañía

“Si uno no sabe para dónde va, es muy difícil que llegue”. **Si el comprador tiene bien claro cuáles son los objetivos, todas sus estrategias y habilidades de negociación deben estar orientadas a contribuir al logro de esos objetivos.**

Se apoya en otras áreas de la empresa para el logro de los objetivos

Aunque el comprador debe tener un conocimiento amplio de todas las variables y temas que tienen que ver con su función, en las empresas existen otras áreas más especializadas y dedicadas a perfeccionar las diferentes actividades inherentes a estas funciones. **El comprador moderno trabaja en coordinación con estas áreas y propicia un apoyo mutuo que permite lograr los resultados esperados.**

<i>Recibe y busca información sobre participación de mercado</i>	“Datos y hechos” son los conceptos en los que se basan algunos principios de la productividad y la calidad total. La forma más práctica de llegar a entender, o de hacer entender a la contraparte, es conocer la información real sobre el mercado, la participación en el nivel interno y, en forma general, los datos que ayuden a tomar decisiones basadas en hechos reales y no en suposiciones o simples deseos o intenciones.
<i>Realiza estudios propios para tener argumentos frente a sus proveedores y mejorar su gestión</i>	Es muy importante que el comprador cuente con la información externa sobre participación en el mercado, valor de las categorías, tendencias de crecimiento, etc., y también es necesario que realice sus propios estudios internos de crecimientos, “ranking” de proveedores, categorías o departamentos, importancia relativa, participación de proveedores y marcas. Esta información es la base para desarrollar lo que los asesores modernos en forma más sofisticada denominan “Category Management”.
<i>Realiza chequeos de precios a sus competidores.</i>	Para mantener un control sobre la competencia, el comprador debe tener información sobre los precios a los cuales están vendiendo sus competidores. De esta manera puede mantener una posición competitiva o lograr unas condiciones que mejoren su rentabilidad.
<i>Realiza comparaciones entre proveedores similares</i>	Una de las formas más eficaces de mejorar las condiciones es hacer comparaciones entre los proveedores que ofrecen una misma gama o línea de productos. Antes de atender un nuevo proveedor, el comprador debe conocer las condiciones que sus proveedores tienen establecidas y lógicamente querrá que todos los proveedores de una misma categoría ofrezcan las condiciones de aquel que representa el mayor beneficio en descuentos, plazos, bonificaciones, nivel de servicio, porcentaje de incrementos de precios, inversión.

UNIDAD 4: GENERACION DE UTILIDADES A TRAVES DE LAS COMPRAS

1. ESTRATEGIAS PARA GENERAR UTILIDADES

Estrategias para generar utilidades

- Obtenga los mejores descuentos comerciales y reduzca el precio de costo.
- Acuerde el mayor plazo posible (revise las condiciones de proveedores similares).
- Consiga que le otorguen o le mejoren los descuentos financieros.
- Déles preferencia a los productos que representen mejor margen y una buena rotación.
- Consiga productos exclusivos que le permitan vender con una buena utilidad.
- Elimine la compra de productos que definitivamente no necesite en su surtido y que sólo le signifiquen gastos financieros y de almacenamiento.
- En los cierres de cada mes, consiga descuentos adicionales en productos que usted necesite y al proveedor le interese conceder.
- Cuando se presenten aumentos de precios, analice su inventario, el consumo normal, el incremento en los precios de los productos y efectúe compras que le posibiliten aumentar sus utilidades.
- Piense en la utilidad basada en los altos volúmenes (recuerde que los japoneses lograron penetrar en el mercado con esta estrategia).
- No deje que se presenten agotados en el surtido por mala planeación de las compras.
- Entusiásmese con los productos que estén respaldados con buenas campañas publicitarias y apoyos promocionales.
- Aprenda a escuchar. No piense que siempre que el proveedor le ofrezca un producto, el beneficiado únicamente va a ser él.
- Trate de ser el primero en tener los productos que se lancen al mercado con el respaldo de una importante firma e inversión publicitaria.
- Una buena rotación sin que se presenten agotados que perjudiquen las ventas equivale a generación de utilidades en forma continuada.
- No espere que los proveedores lo llamen para proponerle negocios. Busque usted a sus proveedores y propóngales negocios.
- No compre por inercia al mismo proveedor y los mismos artículos, busque otros proveedores y estudie sus cotizaciones.
- Haga contacto con otros canales diferentes del suyo. Se llevará grandes sorpresas.
- Ejercer controles y auditorías que le permitan identificar posibles "irregularidades" en el manejo de precios y condiciones.
- Establezca unas excelentes relaciones con sus proveedores. Ellos saben valorar y recompensar a su empresa el respeto y su actitud hacia sus representantes. Las mejores oportunidades se las brindarán a los clientes dispuestos a escuchar y a decidir rápidamente.

2. LA MEZCLA DE MARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS COMPRAS

EL PRODUCTO

Algunos aspectos que el comprador debe conocer sobre el producto

- **Calidad** (acorde con el precio y con la imagen de la empresa), **estilo, color, diseño** (dependiendo del producto)
- **Tamaño o peso** (determinar su segmento)
- **Variedad** (cantidad de productos similares)
- **Servicio de postventa** (reparación, mantenimiento, mercaderistas, averías)
- **Empaque original y subempaques** (contenido y sus posibles demandas)
- **Manipulación, facilidades y riesgos de almacenaje.**
- **Marca e imagen.**
- **Precio, publicidad, promoción, patentes.**

Cuando un producto es presentado por su proveedor, el comprador, además de las anteriores variables, debe analizar aspectos internos y externos.

Aspectos internos

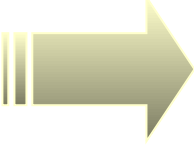
- ¿Es apropiado el producto para el negocio?
- Utilidad que representa frente al precio público o a la competencia.
- Capacidad para manejarlo directamente.
- Facilidad de exhibición.
- Disponibilidad de personal especializado o atención personalizada si lo requiere.
- Espacio disponible para su ubicación.
- Almacenes donde se pueda vender o clientes que lo puedan distribuir.
- Segmento al cual está dirigido.
- Efecto sobre productos actuales.

Aspectos externos

- Tendencias y vigencia de la moda.
- Consumo potencial.
- Costumbres del medio.
- Entorno cultural y social.
- Factores geográficos y climáticos.
- Ambiente político y legal.
- Situación económica del medio.
- Competencia de otros productos y empresas.
- Surtido que ofrece la competencia.



EL PRECIO

Observaciones sobre los precios de adquisición





Obtener el precio de costo más bajo ayudará a generar mayores utilidades si el producto tiene buena rotación y genera un buen margen de utilidad. Sin embargo, el comprador no debe exigirle al proveedor un precio que ponga en peligro su rentabilidad o lo lleve a perder el interés en venderle sus productos a su empresa.

El comprador debe permitir, obviamente, que el proveedor también obtenga utilidades y asegurarse de contar con un suministro continuo y oportuno del producto.




Un manejo adecuado de inventarios que le permita vender sus productos antes del plazo fijado para el pago de éstos está contribuyendo a la liquidez y rentabilidad de su compañía.

La calidad de los productos, la imagen de las marcas, el respaldo publicitario, la trayectoria y seguridad de la empresa, el servicio y asesoría en la pre y posventa también tienen que ser consideraciones lógicas que el comprador debe valorar en el momento de analizar el precio de costo de un producto. **Finalmente, el consumidor o los usuarios son quienes deciden la permanencia de un producto en el mercado en cuanto al precio se refiere.**



Cuando existen productos similares en su uso, forma, tamaño y empaque, la diferencia en los costos debe estar plenamente justificada y puede ser aceptada por la diferencia en la calidad, el posicionamiento de la marca, los servicios, la seguridad y los beneficios reales o psicológicos que obtenga el consumidor con el producto. **Ejemplo: relojes Rolex, whisky Chivas Regal.**


En resumen, obtener el precio de costo más bajo no es el gran problema de las compras, como tampoco puede convertirse en el principal o único objetivo de un comprador. Saber reconocer el valor de la marca, la importancia de la calidad, la oportunidad en la entrega, la seguridad y la satisfacción del consumidor llevará al comprador a preocuparse más por tener el producto que por alcanzar el menor precio de facturación.



LA DISTRIBUCIÓN (Plaza)

Importancia

Antes de definir la compra de cada producto, el comprador o comerciante debe pensar dónde podrá venderlo, teniendo en cuenta las características propias del artículo, su precio y el segmento al cual está dirigido.

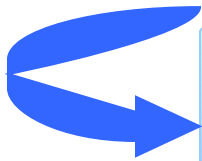


El marketing moderno exige al fabricante y al comerciante pensar en la optimización de sus recursos (tiempo, capital en inventario, personal, espacios de bodegaje y exhibición).



Distribuir productos que no estén acordes con el segmento y con el tipo de negocio sólo ocasiona al fabricante y al comerciante problemas de inventario, imagen, dificultad para comercializar nuevos productos, pérdida de oportunidad de nuevos

negocios y tiempo valioso para administrar y solucionar el problema de una incorrecta distribución.



Una de las tareas más difíciles que enfrenta un comprador es definir la inclusión o la distribución de la gran cantidad de productos nuevos que a diario le presentan sus proveedores.

El problema se hace más difícil por la conocida limitante de espacios en góndolas, vitrinas, estanterías, depósitos y bodegas que tiene cualquier comerciante dedicado a la comercialización de productos de uso masivo.

El comprador, además de pensar en la distribución interna de los productos, también debe conocer los canales de distribución que normalmente utilizan los proveedores, debido a que, de alguna forma, esos canales se constituyen en sus competidores o fuentes alternas de abastecimiento.

LA PROMOCIÓN

La competencia cada vez más agresiva, la aparición de nuevos negocios y nuevos productos y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores hacen que las empresas diseñen nuevas estrategias de mercado que se traducen en diferentes modalidades de promociones dirigidas al comerciante y al consumidor final.

Una empresa, para poder permanecer vigente y lograr aumentar su participación en el mercado, tiene que desarrollar estrategias competitivas que le permitan captar el interés del cliente (comerciante) o del consumidor final.

Las promociones constituyen una de las estrategias que mejores resultados de ventas e imagen proporcionan a una empresa que quiere retener a sus habituales clientes y atraer nuevos consumidores.

Cuando la competencia entre los fabricantes y los comerciantes entre sí se realiza con mayor intensidad y agresividad y el dinero se hace más escaso por la difícil situación económica que vive el respectivo país, se hace imperioso que las estrategias promocionales del fabricante o del comerciante se orienten a satisfacer las necesidades del consumidor, cada día más exigente, así como a lograr una rápida evacuación y a obtener una razonable utilidad y una buena imagen de la actividad promocional.

3. MANEJO DE LAS DEVOLUCIONES

Condiciones de devolución

En el momento de definir una negociación con un proveedor, además de las condiciones básicas anteriormente indicadas, se deben concretar algunos aspectos del manejo de la mercadería una vez ésta se ha recibido, pues de lo contrario pueden presentarse dificultades en las relaciones comerciales.

Es normal que en las relaciones comerciales permanentes con un proveedor se presenten situaciones de choque de intereses entre las partes, que pueden ser causales del deterioro de la imagen, la confianza y las futuras negociaciones entre ambas compañías.

Los principales motivos de desacuerdo en relación con el manejo de las mercaderías pueden resumirse en:

Devoluciones por excesos	<p>Cuando se presenta un exceso de mercadería por mal manejo de inventarios o por una razón de mercado, se requiere una acción inmediata para nivelar los inventarios; ésta puede consistir en una devolución de existencias directamente al proveedor.</p> <p>El comprador no puede proceder a efectuar devoluciones por excesos de mercaderías a un proveedor con la misma facilidad con que firmó el pedido si éstas no fueron previamente pactadas con el respectivo representante.</p> <p>Todas las compañías tienen establecidos procedimientos y requisitos para evitar dificultades en las bodegas de los transportadores u operadores logísticos de sus clientes o proveedores, en las contabilidades y en otras áreas que pueden verse afectadas por falta de claridad en las negociaciones.</p> <p>Antes de proceder a efectuar una devolución por excesos, se debe verificar que no sea inminente un aumento en los precios de los artículos devueltos.</p>
Devoluciones por averías	<p>Cuando el producto se deteriora en su empaque o presentación por el contacto con el cliente en el punto de venta, por mal manejo en el proceso de almacenaje interno o por siniestros en la bodega o en los almacenes (incendios, inundaciones, saqueos), se debe precisar en cuáles casos el proveedor acepta devoluciones por este concepto.</p> <p>Es necesario identificar cuáles son responsabilidad del proveedor, cuáles del cliente y cuáles de responsabilidad compartida.</p>
Devolución por cambios de presentación	<p>Es común que cuando un producto se encuentre en la curva descendente o en la última etapa del ciclo de vida, el proveedor intente reposicionarlo efectuando algunos cambios en su empaque, diseño o presentación. El comprador debe acordar con el proveedor el destino de la presentación anterior, puesto que no se</p>

	<p>debe tener inventario doble en bodega, en el centro de distribución o en los almacenes. La devolución se debe acordar antes de recibir la nueva presentación.</p> <p>Normalmente, la nueva presentación llega acompañada de un buen respaldo publicitario y de un incentivo promocional para el consumidor, el cual debe ser aprovechado por el comprador.</p> <p>Remates, traslados, donaciones, acondicionados y devoluciones pueden ser algunas de las acciones conducentes a agotar rápidamente las existencias anteriores y darle cabida a la nueva presentación.</p>
<p><i>Devoluciones por precios</i></p>	<p>En un momento dado, la competencia puede fijar un precio de venta que no permita al comprador tener un precio de venta competitivo y a la vez lograr el margen deseado.</p> <p>El comprador también puede fijar un precio de venta de remate por exceso de inventario, eliminación del producto del surtido, etc. Antes de efectuar la devolución se debe acordar el precio al cual el proveedor recibirá la mercadería, para no causar diferencias en las contabilidades de las dos compañías.</p> <p>Al acordar una devolución, cualquiera que sea el motivo, se debe definir el precio. Éste puede ser: el último precio vigente de la lista, el último precio al cual fue facturado el producto, el precio promedio o un precio de liquidación que se convenga.</p>

4. DESCUENTOS ESPECIALES

<i>Condiciones básicas</i>	
Descuentos comerciales, básicos o pie de factura	Descuentos financieros o pronto pago

<i>Descuentos especiales por volumen (descuentos o rebajas)</i>		
Objetivos en pesos	Objetivos en volumen (toneladas, cajas, kilos, litros)	Objetivos por categorías o líneas de productos

<i>Descuentos por manejo de línea</i>
<p>Si su empresa tiene una gran capacidad de compra frente a sus proveedores y existen muchos proveedores que pretenden ofrecer los mismos productos, es posible obtener algún descuento por este concepto, que implica un manejo especial, atención y dedicación del comprador para desarrollar el negocio con el proveedor y lograr crecimiento en las cifras de participación. Cada empresa deberá tener los argumentos y las razones para explicar al respectivo proveedor lo que le representaría como retribución la concesión de este descuento.</p>

<i>Descuentos por introducción</i>	
Por aperturas de nuevos puntos de	Cuando su empresa se dispone a abrir una nueva sucursal, debe hacer grandes inversiones de capital, tiempo,

venta o sucursales	<p>investigaciones, personal, capacitación, tecnología, etc. que estarán al servicio de los proveedores para comercializar sus productos. Obtener el surtido inicial, o parte de éste, o un descuento adicional por un pedido o durante un período determinado es una modalidad que se puede utilizar para ayudar a financiar, en parte, las inversiones que la empresa realiza, puesto que al proveedor le debe interesar el crecimiento de su cliente.</p>
Por ingreso como nuevo proveedor	<p>Ser proveedor de un cliente importante es una oportunidad que se debe reconocer. Un jefe de compras puede solicitar un descuento adicional ocasional o temporal cuando un nuevo proveedor pretenda ser incluido en la base de datos de su empresa. Un nuevo proveedor, aunque puede representar una oportunidad para el cliente, también implica riesgos, manejo, seguimiento e incertidumbre, de modo que su ingreso bien puede justificar un descuento especial inicial.</p>
Por codificación de nuevos productos	<p>Aceptar todo nuevo producto que los proveedores lancen o presenten a su empresa no es posible ni conveniente. Así como un nuevo proveedor presenta oportunidades y riesgos, los nuevos productos también significan riesgos que se deben prever. Aunque el proveedor haya realizado estudios e investigaciones y haya concluido que el producto tiene un gran potencial, nada asegura ni garantiza los resultados. Obtener un descuento adicional temporal por introducción del nuevo producto es una práctica comercial común que se puede aplicar en las negociaciones y es algo que tanto proveedor como comprador deben contemplar.</p> <p>Solicitar un descuento adicional introductorio en cualquiera de los eventos es una estrategia de negociación viable y aceptable cuando se exponen argumentos razonables que el proveedor normalmente sabe entender.</p> <p>Serán las políticas de su empresa y el sello de su estilo de negociador los que guiarán la modalidad, la forma y el tipo de descuento que usted quiera y pueda obtener.</p>

Descuentos por devolución

Por averías	<p>Cuando el proveedor acepta cancelar un porcentaje sobre la facturación y el cliente asume las averías que resulten en la manipulación de la mercadería.</p>
Por cambio de presentación de nuevo producto	<p>Cuando el proveedor presenta un producto que ha tenido relanzamiento, se puede negociar un descuento sobre las existencias de la presentación anterior, con el fin de evacuarlas más rápidamente a través de una rebaja y no hacer la devolución al proveedor.</p>
Por remates	<p>Cuando la empresa quiere rematar inventarios y quiebra el precio y al proveedor no le interesa que se remate el producto, acepta la devolución.</p>

Descuentos por precios de competencia

Este descuento se puede presentar cuando el margen de utilidad de la competencia es inferior al mínimo esperado por su cliente. El proveedor entonces concede el descuento para compensar el margen que pierde al hacer la rebaja para nivelarse frente a la competencia.

Aunque al proveedor no le es posible controlar los precios de venta de cada uno de sus clientes, una forma de ayudar a conservar la rentabilidad de éstos es "enseñar" y orientar en la fijación de los precios de venta cuando no hay claridad en la estrategia del cliente o se presentan errores de marcación.

Descuentos por penalización

Por excesos	Cuando el proveedor participa en el manejo del inventario en plan confianza y se generan excesos con duración superior a la permitida o convenida entre las partes, es posible acordar un descuento o un porcentaje sobre el inventario con el fin de "responsabilizar" al vendedor o key account manager del buen manejo del inventario.
Por incumplimiento en las entregas	Cuando a pesar de haber acordado un nivel de servicio mínimo, el proveedor hace una entrega de pedidos por cantidades inferiores al límite definido y el cliente se ve perjudicado por el incumplimiento del proveedor, se debe pactar un descuento o porcentaje sobre el pedido o la cantidad dejada de despachar con el fin de subsanar las pérdidas que este incumplimiento pueda representar.
Por falta de recursos tecnológicos	Cuando el cliente dispone de alta tecnología y no la puede utilizar porque el proveedor no cuenta con los mismos recursos o sistemas y lo obliga a seguir operando con ineficiencias en conceptos como EDI, etiqueta de origen, códigos de barra, empaques originales o facturación, se debe pactar un descuento adicional temporal mientras persista la causa que las origina. Este descuento o porcentaje debe obligar al proveedor a adecuar sus sistemas, productos y empaques a las necesidades del cliente.

Descuentos por publicidad

Cuando el cliente desarrolla folletos, plegables, catálogos o algún tipo de publicidad directa en beneficio de los productos y marcas particulares de sus proveedores, es normal negociar algún tipo de descuento o valor por este concepto.

Descuentos por exhibición

Cuando el cliente cuenta en su área de ventas o instalaciones con puntos, espacios, zonas o vitrinas que permitan destacar los productos de una marca específica y el proveedor quiere que su mercadería sea ubicada en estas zonas, es normal definir tarifas o porcentajes de descuento sobre las compras por ofrecer esta contraprestación.

Descuentos por manejo logística

Cuando el cliente tiene una infraestructura de centros de distribución y transporte para recibir y distribuir los productos del proveedor a algunas zonas o sucursales, es normal llegar a acuerdos de descuentos o pagos por realizar la operación logística que en otras circunstancias hace el proveedor con un tercero.

Descuentos por promoción

Cuando el proveedor o el cliente, o en forma conjunta, toman la decisión de efectuar rebajas a un producto o grupo de productos con el fin acelerar su rotación, o con el motivo de celebrarse un gran evento promocional institucional o uno que pretenda posicionar al cliente, es normal que el comprador obtenga descuentos adicionales en las compras de promoción, para compartir las rebajas que finalmente se trasladan al consumidor final.

Descuentos por aumento de precios

En mercados muy desordenados en los cuales es difícil normalizar oportunamente los cambios de precios de venta al público entre los diferentes competidores, es posible solicitar un descuento adicional antes del alza de precios, a fin de agilizar el cambio de precios y lograr que la competencia lo haga también. Este descuento no ha sido utilizado por los proveedores como argumento para acelerar el cambio ni por los compradores para aumentar sus utilidades, y se presenta aquí como una innovación en las variables de negociación.

Descuentos por pagos anticipados

Consisten en obtener un porcentaje adicional al descuento financiero por el pago anticipado de las facturas pendientes de cancelar, aprovechando las necesidades de liquidez del proveedor. El cliente hace las veces de banco y ofrece tasas de interés a su proveedor para cancelar las facturas que tienen su vencimiento en fechas posteriores.

CHECK LIST

Las compras son una actividad altamente calificada y especializada (realizada por personas preparadas, con información y experiencia acorde a su puesto) y deben ser analíticas y racionales (hay que tomar decisiones rápidas y oportunas). El objetivo a

buscar es la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con nosotros. Cada vez que tenemos un contacto con un proveedor, el debe sentir deseos de seguir haciendo negocios con nosotros. Eso se logra cuando el proveedor encuentra a un comprador abierto a escuchar propuestas nuevas, preparado para poder evaluarlas y rápido para tomar decisiones acertadas que genere negocios para ambas partes.

Hay que tratar a los proveedores de la misma forma que nosotros tratamos a los clientes. De ambos obtenemos información valiosa y propuesta de negocios que nos permiten diferenciarnos de nuestra competencia.

Para verificar si le estamos brindando un buen servicio a nuestros proveedores, tenemos que controlar que el proveedor no se contacte con nosotros (presencialmente, por teléfono o vía mail) mas de una vez para tratar un mismo tema. Una vez que el proveedor plantea una propuesta, nosotros tenemos que hacer el seguimiento adecuado y contactarnos con el las veces que haga falta hasta brindarle una solución (tomar una actitud preactiva).

En las mayorías de empresas el comprador administra su tiempo de la siguiente forma: un 80% para realizar tareas operativas (generar órdenes de compra, imputar en las cuentas corrientes, seguimientos de pagos y cuentas corrientes etc.) y un 20% de gestión (búsqueda de información, negociación y acuerdos que generen rentabilidad para la empresa). Los compradores efectivos invierten los porcentajes: 20% para realizar tareas operativas y un 80% gestión.

Para realizar una buena gestión de compras hay que generar información que me sirva para llevar a cabo negociaciones exitosas con nuestros proveedores y obtener la máxima rentabilidad para la empresa. Algunas de las informaciones que necesitamos:

a) Realizar una tabla por producto. En las filas tener al proveedor actual y a un mínimo de 3 proveedores potenciales (si no se puede realizar con todos los productos realizarlo con los más estratégicos). En las columnas se debe incorporar información de los precios por mes (tratar siempre detener información de un semestre para poder evaluar la evolución de los precios). Esta tabla sirve para ver los aumentos de precios y ver la evolución de los mismos verificando que los proveedores potenciales no hayan realizado, durante el periodo de seis meses ajustes de precios menores que nuestros proveedores.

PRODUCTO A	Precios Enero	Precios Febrero	Precios Marzo	Precios Abril	Precios Mayo	Precios Junio
Proveedor actual						
Proveedor potencial A						
Proveedor potencial B						
Proveedor potencial C						

b) Los proveedores potenciales hay que buscarlos a través de Internet.

c) Dentro de los proveedores potenciales incluir nacionales y latinoamericanos. Hay que realizar los respectivos cálculos de los precios de los productos puestos en nuestro país. Aunque no tenga intenciones de importar, esta información es muy importante para poder negociar precios con los proveedores nacionales. También hay que agregar distintos canales de comercialización o sea fabricantes, distribuidores, importadores y representantes (ya que a veces podemos hacer operaciones especiales por exceso de stock o problemas financieros de los mismos).

d) Seguir la evolución de los precios de los principales componentes de los productos que compramos. Supongamos que compramos cantidades importantes de cable, verificar la evolución del precio del cobre. Esto sirve para analizar los casos en que se produce aumentos de precios en los productos que consumimos por la incidencia de aumentos en sus componentes. De esta forma vamos a saber la incidencia real de dicho aumento en el producto final que nosotros compramos.

e) Hay que elaborar una cartera de descuentos especiales (nosotros en el curso expusimos aproximadamente 15. Algunos no le van a servir, otros sí, lo importante es que con el conocimiento que usted tiene de su negocio, genere la mayor cantidad posible teniendo en cuenta los ejemplos que nosotros pusimos). Al tener más alternativas, seguramente va a obtener operaciones especiales que le permitan mejorar su rentabilidad. Es bueno planificar reuniones periódicas con los proveedores para lograr rebajas de precios, bajar gastos logísticos que nos permitan importantes ahorros, nuevas alternativas de productos (por ejemplos con componentes más económicos) e ir presentando en forma paulatinas distintos tipos de descuentos especiales.

f) Elaborar un listado evaluando las entregas de los proveedores. Los puntos que deben contener:

- **Nivel de fallas detectadas en los lotes entregados,**
- **% de envíos equivocados en cantidad y/o variedad,**
- **% de roturas,**
- **Evolución de los precios,**
- **Cumplimiento de plazos previstos de entrega,**
- **Flexibilidad,**
- **Cumplimiento de garantías,**
- **Evaluación de los servicios técnicos prestados, entre otros.**

Por cada falla detectada negociar una operación especial con descuento para compensar los costos generados por la mala gestión.

Los errores comunes que deben evitar los compradores:

- **Juzgar y generalizar el conocimiento de la contraparte.**
 - **Falta de preparación.**
 - **Falta de cooperación.**
 - **Exceso de análisis.**
 - **Temor a correr riesgos.**
 - **No compartir información.**

El comprador debe inspirar respeto e irradiar profesionalismo en el trato con sus proveedores. Debe tener la mente abierta y una actitud positiva frente a ellos y pensar que cada llamada o visita de un proveedor puede presentar una

oportunidad para un nuevo negocio, una solución a un problema existente o la consecución de nueva información que sea de beneficio para la empresa.

Un proveedor que se sienta mal tratado, presionado, descompensado, buscará "desquitarse" y en momentos de aumentos de precios, escasez de productos, exclusividades, lanzamientos de nuevos productos, participación de promociones, dificultades financieras, etc. buscará beneficiar a los clientes con los cuales tiene muy buenas relaciones.

El comprador moderno debe tener espíritu de investigación, debe conocer la competencia como a su propia empresa, debe estar enterado de las novedades y tendencias del mercado, debe inspirar respeto y confianza ante sus colegas, superiores y proveedores, debe entender que su función consiste en tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes aprovechando la distribución de sus proveedores y generando utilidades para su compañía.

"El comprador debe salirse del entorno pequeño que lo rodea a través de las ofertas que le presentan. Debe buscar nuevos proveedores y nuevas alternativas de abastecimiento, debe pensar no en forma local sino en forma global. El comprador debe ser un programador, debe ser un innovador, debe ser un buscador de oportunidades".