

La Gestión del Abastecimiento

El abastecimiento es el proceso dentro de una organización que está íntimamente relacionado al manejo del Capital de Trabajo y, por lo tanto, es estratégico su desarrollo, con la finalidad de poder alcanzar la maximización de los recursos financieros que repercuten en el flujo de la organización.

Los actores que se desempeñan en este proceso deben conocer las implicaciones que resultan de las negociaciones y transacciones que se ejecutan a través de su ejecución, por lo que es muy importante hacer un reconocimiento del desempeño de sus actividades.

Es muy importante hacer constar que el desempeño de cada uno de los compradores de una organización tiene un rol importante tanto desde el enfoque financiero y el de la cadena de suministro, y por lo tanto su gestión y seguimiento son claves para el resultado.

El número de transacciones que se ejecutan deben ser medidos y considerados con indicadores que permita obtener la información que permita visualizar la efectividad en tiempo y forma de los requerimientos de la planeación conforme a lo presupuestado.

De ahí la primera consideración, que resulta prioritaria para el abasto ¿Qué tan asertiva es la planeación? Y en que se fundamenta esta última (historial de consumos, proyección del forecast de ventas, mezcla de ambas, algoritmo predictivo conforma a la venta de corto plazo). La falta de un porcentaje alto de asertividad provoca reactividad y con esto, un abasto incierto y elevar los costos, y aún más, cuando el suministro tiene un tiempo de entrega largo (lead time).

Aún cuando la planeación se asertiva, es importante priorizar los productos clave (ABC) que permitan mantener en primera instancia un inventario sano que mantenga un fill rate aceptable para los clientes y de igual manera que no se tienda a un sobre inventario que genera conflictos con el capital de trabajo, y con el volumen de almacenamiento.

La velocidad de las transacciones es también un factor importante, una vez generada la planeación de los suministros requeridos. La rapidez de las negociaciones y el cierre de las ordenes, son importantes y que el conjunto total de líneas de artículos requeridas se ha completado en un tiempo razonable. Medir el tiempo y la cantidad de ordenes cerradas en un periodo de tiempo es determinante para alcanzar los resultados requeridos de la planeación ya que esta contempla un tiempo de entrega previamente establecido como parte de la entrega del proveedor, y aún más críticos si requieren de un pago anticipado.

Reportes de Opinión

Conforma a esta situación la planeación debe considerar estos tiempos que se vuelven muy importantes en el manejo del lead time de los suministros:

$$\text{Lead Time} = \text{Tiempo de Transformar Requerimiento} \rightarrow \text{OC} + \text{Tiempo de Pago}^{(1)} + \text{Tiempo de Entrega del Proveedor} + \text{Tiempo Logístico de Entrega}^{(1)}$$

(1) Si son requeridos

La transformación de la requisición de suministro de mercancías a una Orden de Compra o Contrato, y posteriormente su seguimiento son claves para la buena ejecución de la Cadena de Suministro. Generalmente no se un punto de observación agudo del proceso, pero es significativamente importante.

En este paso, interviene una habilidad altamente crítica, la negociación. El desempeño de la negociación no solo se avala por la rapidez de alcanzar la Orden de Compra, sino se acompaña con la calidad de las mercancías negociada, los tiempos de entrega, las condiciones comerciales, el nivel de servicio y el servicio al cliente.

De ahí, una segunda condicionante en el abasto, la confiabilidad de lo que se compra, que esta directamente relacionado a la calidad del proveedor que se tiene, por lo que evaluarlo es altamente significativo en el proceso.

Las preguntas que resaltan son ¿Qué calidad de proveedores se tienen? ¿Cuál es la satisfacción de la organización con cada uno de los proveedores? ¿Qué fiabilidad existe en ellos? Y finalmente ¿Qué valor tiene para la organización un buen proveedor?

Por supuesto, que las habilidades de negociación son determinantes para lograr exitosamente los objetivos que requiere la empresa; ¿Se tienen bien establecidos los objetivos y criterios de negociación con cada uno de los proveedores, conforma a los objetivos del negocio? ¿existe una alineación bien definida de el significado de la negociación a la estrategia global y al presupuesto?

$$\% \text{ Inflación Interna} = (1 - (\text{Precio de compra} / (\text{Precio de la última compra}))) * 100$$

$$\text{Nivel de Servicio} = (\text{Cantidad Recibida} / \text{Cantidad Ordenada}) * 100$$

$$\text{Defectos} = (\text{Cantidad Defectuosa} / \text{Cantidad Recibida}) * 100$$

$$\text{Rendimiento} = (\text{Días de Crédito} / 30) * (\text{Tasa Anual} / 12) * \text{Importe de la Orden}$$

$$\text{Ordenes Perfectas} = (\text{Ordenes Completas} / \text{Ordenes Solicitadas}) * 100$$

El manejo de presupuestos y la economía de escalas, el planteamiento de cuáles son las metas para alcanzar, son determinantes para establecer objetivos de negociación, y entre ellos interviene el flujo de dinero requerido para dar cumplimiento a dichas metas ¿Son comprendidas y comunicadas a Compras las medidas, alcances y restricciones financieras para alcanzar los objetivos? Como se puede evaluar una buena negociación.

Reportes de Opinión

El manejo de pasivos resulta crucial para lograr negociaciones exitosas, que no permitan desarmar el poder de negociación, aún cuando esta la pueda hacer más avanzada y objetiva con la realidad de la organización.

Por otro lado, existe un compromiso unido al control del inventario, que resulta prioritario para el manejo del capital de trabajo. La confiabilidad del inventario es decisiva para el manejo correcto de la planeación y del presupuesto, y por consiguiente de la compra oportuna y estratégica, las desviaciones, obviamente repercutirán en inventarios excedentes o desabasto, lo que significa un aspecto tóxico para la empresa en muchas directrices, tanto desde el punto de vista financiero y comercial, así como de infraestructura mal utilizada y que significa por un lado ralentizar o acelerar los procesos de compra que finalmente son agentes reactivos para la organización.

Otro punto crítico en el Abasto, es la calidad requerida contra la calidad negociada, y que como tal debe estar definida para evitar discrepancia entre ambas. El manejo de especificaciones es el modelo práctico para evaluar el desempeño del proveedor en términos de sus cualidades y confiabilidad. Es un punto no negociable, unido al servicio. Todos los defectos o mermas provocadas por el proveedor significan pérdidas en el modelo de planeación, logística y comerciales para la empresa.