
Centro Universitario de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Departamento de Finanzas y Economía

Trabajo de Diploma

Propuesta para la Gestión de Compras en la Corporación Cubalse.



Autor: Yaíma Pino Pérez.
Tutor: Ing. José Luis Duardo Ulloa.

Sancti Spíritus, junio 2009.

Pensamiento



“La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas (...) las finanzas tenerlas al día, por ejemplo los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos (...), todos esos casos contribuyen a la disciplina financiera”

Che.

Resumen

En la actualidad la búsqueda de la eficiencia y la competitividad es un elemento clave para la supervivencia de las organizaciones; por lo que se hace necesario un enfoque sistémico que tenga en cuenta todas las áreas de la empresa.

En el siguiente trabajo el autor realiza una investigación de la actividad de aprovisionamiento en la Corporación Cubalse, fundamentalmente en la actividad de compras, con el objetivo de presentar una propuesta para la mejora de dicha actividad, que le permita a la organización agilizar el proceso de compras y reducir sus costos.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas y métodos de trabajo tales como: tormentas de ideas, entrevistas, además de la observación, la recopilación de información e indagación bibliográfica.

Mediante el estudio de la situación de aprovisionamiento en la Corporación Cubalse se logró detectar los principales problemas y recomendar soluciones que conlleven a una eficiente gestión de las compras.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA GESTION DE COMPRAS	4
1.1 Logística Empresarial	4
1.2 Definición de Logística	9
1.3 Sistema Logístico	11
1.4 Logística de Aprovisionamiento.....	14
1.4.1 La gestión de Compras	17
1.4.2 Gestión de Inventario o stocks	25
CAPITULO 2: LA GESTION DE COMPRAS DE LA CORPORACION CUBALSE	28
2.1 Caracterización General de la Corporación Cubalse.....	28
2.2 La Gestión de Compras en la Corporación Cubalse	31
2.2.1 Las Compras en la Corporación	31
2.2.2 Tipologías de las Compras del Grupo	32
2.2.3 Selección y Evaluación de Proveedores	37
2.3 Comportamiento de las compras en el 2007	42
2.4 Diagnóstico de la gestión de compras en la Corporación	43
CAPITULO 3: DIVISON DE COMPRAS DE CUBALSE. SU GESTION	48
3.1 Breve Caracterización de la División de Compras.....	48
3.2 Gestión de aprovisionamiento en la División de Compras	50
3.2.1 Gestión de Compras en la División Salud	52
3.3 Diagnóstico de la situación actual de la Actividad de aprovisionamiento en la División de Compras.....	54
3.4 Selección y evaluación de proveedores	65
3.5 Indicadores medidores de la eficiencia de las compras	74
3.6 Propuestas de acciones de mejoras.....	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	73

Introducción

La gestión de suministros y dentro de ella la gestión de compras se ha convertido en la actualidad en un factor clave tanto para la supervivencia de la organización, como para su desarrollo.

El gran avance tecnológico, la eliminación de barreras para el comercio internacional y el incremento de la competencia han provocado que las organizaciones tomen acciones estratégicas para mejorar el servicio y la satisfacción de sus clientes de una forma superior a la de sus competidores potenciales; entre las que se encuentran la búsqueda de suministradores y proveedores más competitivos, políticas de abastecimiento y de gestión de inventarios que respondan a las necesidades de la organización y los clientes con eficiencia y eficacia.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

En las condiciones de Cuba, tales estrategias tienen un particular contexto ya que nuestro país se encuentra altamente influenciado por el bloqueo impuesto por el gobierno de los Estados Unidos. El bloqueo económico ha provocado y continúa provocando sensibles daños en la economía. Su acción es tan abarcadora y lo ha sido durante un período tan largo que no existe sector, rama o actividad económica que no haya sufrido el incremento de sus costos de operación y el deterioro de su eficiencia. Ello ha supuesto la pérdida de los proveedores naturales, difíciles condiciones de comercio y en general coyunturas de alto riesgo en la actividad de aprovisionamiento.

El presente trabajo se inscribe en la voluntad de brindar una contribución teórico-práctica en la búsqueda de una nueva estrategia para la Corporación Cubalse que procure para el país líneas de acción que garanticen una gestión de aprovisionamiento eficiente como punto de partida en la búsqueda de una estrategia general que permita a la organización cumplir su misión y el importante objeto social para la cual está diseñada. En particular el objeto de la investigación se centra en la gestión de compras de la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus

Es por ello que el objetivo general de esta investigación es: **Perfeccionar la gestión de compras en la Corporación Cubalse, Sucursal Sancti Spiritus** para lo cual fueron definidos los siguientes **objetivos específicos**:

- q Fundamentar la importancia estratégica de la gestión de compras en la función de aprovisionamiento y en la política general competitiva de las organizaciones empresariales.
- q Caracterizar la actividad de compras de la Corporación y realizar el diagnóstico estratégico.
- q Caracterizar y diagnosticar la gestión de aprovisionamientos en la División de Compras.
- q Realizar la evaluación de los proveedores mediante el método propuesto por la Dra. Maritza Ortiz Torres y determinar indicadores de eficiencia de la gestión de compras en la División.

Estructura y métodos utilizados para el logro de los objetivos planteados:

Para el desarrollo de esta investigación se aplicarán técnicas y métodos de trabajo tales como: dinámicas grupales, entrevistas, además de la observación y la recopilación de información.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, el trabajo ha sido estructurado en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones,

Recomendaciones, bibliografía y los correspondientes anexos que proporcionan una mejor comprensión de los resultados presentados. A continuación se muestra una panorámica general de la composición de los capítulos:

Capítulo 1: Fundamentos Teóricos de la Gestión de Compras. Se exponen las bases teóricas de la logística empresarial como punto de partida de la actividad de compras, así como todos los elementos relacionados con esta última.

Capítulo 2: La Gestión de Compras en la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus. Se presenta una caracterización general de la Corporación, sus principales productos, clientes, competidores, proveedores; se estudia como se desarrolla la actividad de compras en el mismo y se presenta una estadística de su comportamiento en el 2008. Por último se presenta un análisis estratégico mediante la matriz DAFO.

Capítulo 3: División de Compras de Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus. Su Gestión. Se realiza una breve caracterización de la División de Compras. Se presenta el diagnóstico de las actividades claves en la función de compras, se aplica el método de evaluación de proveedores propuesto por la Dra. Maritza Ortiz Torres, adaptado a las condiciones reales de la organización objeto de estudio, se determinan los indicadores de eficiencia y por último se presentan propuestas de acciones de mejora a partir de los aspectos detectados en el diagnóstico.

Capítulo 1: Fundamentos Teóricos de la Gestión de Compras.

La logística y dentro de ella la actividad de aprovisionamiento constituye un proceso clave en la búsqueda de la competitividad empresarial, toda vez que una creciente proporción de sus gastos se relacionan con estas funciones, y a la vez determina el valor de importantes indicadores de eficiencia, que como el servicio al cliente, establecen su posición en el mercado.

No es posible establecer políticas de aprovisionamiento desconociendo las tendencias más contemporáneas de este enfoque en la gestión empresarial y sus instrumentos, el entorno donde se ubican las organizaciones, y la situación particular que enfrentan. Es por ello que al trazar tales estrategias es necesario conocer la evolución que en términos de administración ha tenido la logística y su impacto en las organizaciones empresariales. Para desde la singularidad de la organización y su entorno buscar alternativas eficaces para su desempeño.

En este Capítulo se presenta desde la evolución de la Logística, el papel de la actividad de aprovisionamiento y dentro de ella la actividad de compras.

1.1 Logística Empresarial.

El entorno económico en que operan las empresas en la actualidad ha cambiado, los mercados se han ido globalizando y la competencia entre empresas de los mismos o diferentes países se acelera. Este proceso exige que las empresas coordinen actividades cada vez más complejas de forma tal que las compras, la producción y la financiación tengan costos más bajos. Por esta razón la reducción de los gastos sin reducir los ingresos es hoy en día, un aspecto vital para la propia subsistencia de la empresa.

Todo ello condiciona una serie de cambios en cuanto a las prácticas de los negocios, convirtiendo al cliente en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y el servicio que recibe. De ahí que las formas clásicas de dirigir las empresas, basadas en la optimización de sus áreas funcionales vayan perdiendo vigencia a favor de análisis y enfoques de dirección integrales y

sistémicos. Es en este entorno donde cada vez más se habla de La Logística Empresarial.

En este sentido, ¿Qué se entiende por logística? ¿Dónde queda enmarcado su surgimiento y desarrollo?

La actividad de manipulación y almacenamiento de materiales es tan antigua como la humanidad misma. Es en este sentido, que muchos autores consideran que es muy difícil afirmar con exactitud, cuándo y quién fue la primera persona que publicó escritos relacionados con el llamado: ciclo logístico, que no es más que la duración de la secuencia de actividades que se desarrolla en el marco del sistema logístico desde el o los proveedores, hasta el cliente final del sistema.

No obstante, los orígenes de la logística se consideran en la esfera militar, cuando cerca del año 1670 se incluye la posición del Mariscal General de Alojamiento, quien era responsable del suministro, transportación, selección de campos y ajuste de las marchas¹.

En la ciencia militar este término siempre ha estado vinculado a los ejércitos junto con los vocablos: estrategia y táctica. Tal es el caso que en la Enciclopedia Encarta se define a la logística como “El conjunto de operaciones desarrolladas en apoyo de las unidades de combate. La logística comprende la consecución, el mantenimiento y el transporte de personal militar, suministros y equipos”². Convirtiéndose así en la parte de la organización que atiende y posibilita la permanencia de las tropas de campaña.

A pesar de que la logística ha sido considerada por mucho tiempo un término militar, para el año 1945 se comienzan a trasladar las experiencias obtenidas al ámbito empresarial, momento a partir del cual ha ido evolucionando significativamente este concepto, donde la novedad ha radicado en la

¹ J. D. Little, the Military Staff, Its History and Development, 3^{ra} ed. (Harrisburg, Pa. Stackpole Co. 1961). Pág. 48- 49.

² Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005.

coordinación de las actividades, pues anteriormente se realizaban, de forma separada, y no integradas en un sistema.

El desarrollo de la logística se ha potenciado por esta necesidad de las empresas de ser cada día más competitivas y de controlar más los costos.

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa de excelencia.

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso. Si se asumiese el rol del mercado, es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es que es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística no es por tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

La logística en el ámbito empresarial, ha sido rebautizada repetidas veces con otros nombres, entre los cuales están:

- Gestión logística: que se encuentra en la Etapa de Crecimiento en la que se desarrollan, entre la década del 50 y principios de la del 60, las bases teóricas del concepto de logística. Se caracteriza por una expansión de las capacidades productivas y de los canales de distribución, por lo que se le presta mucha atención a la distribución física.
- Logística empresarial: situada a finales de la década del 60 y la del 70 y denominada Etapa de Madurez. Esta etapa se caracteriza por el desarrollo y consolidación del papel de la distribución física, comienza a integrarse ésta con la gestión de materiales para satisfacer al cliente al menor costo posible.
- Logística integral: ubicada desde la década del 80 y principios de los 90 se le conoce como la Etapa de Desarrollo y Consolidación aquí se conoce la necesidad de gestionar la totalidad del proceso logístico, el cliente deviene un factor principal y los sistemas de información alcanzan predominancia.
- Logística global e internacional: enmarcada desde finales de la década del 90 hasta nuestros días. En ésta etapa la globalización de los mercados ha llevado a desarrollar estrategias logísticas con enfoque global (organizaciones logísticas de clase mundial), las que gestionan los flujos de productos alrededor del mundo, mediante la integración de toda la cadena logística.³

En los últimos años con la aparición de las nuevas tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de la cadena de suministros ha visto una importante oportunidad para mejorar. Tanto es así que estudios realizados señalan que el

³ Ortiz Torres, Maritza: "Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicio". Tesis Doctoral. Diciembre 2004. La Habana. Cuba. Pág.5-6.

90% de las empresas planean comprar productos y servicios a través de Internet⁴. Esto brinda numerosas oportunidades a la empresa, entre las que se encuentran:

- Disminución de los precios de adquisición de las compras entre un 5 y un 15 %.
- Negociaciones más eficaces y eficientes debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores.
- Acceso a mayor número de proveedores potenciales posibilitando el acceso a mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automática.
- Disminución de los costos de los procesos en torno a un 50 % debido a la mejora de la eficiencia de los mismos.
- Reducción de los costos de compra debido a la eliminación de intermediarios.
- Disminución del tiempo de aprovisionamiento entre un 50 y 70 %.
- Adoptar prácticas logísticas que antes no eran técnicas o económicamente viables tales como: SAP (Sistema Automatizado de Procesos): Coordina una serie de actividades en una empresa entre ellas podemos mencionar: producción, ventas, finanzas y distribución; SAP R3: Permite realizar un enlace informático (interfaz) entre SAP R3 y el sistema de seguimiento FedEx; SISTEMAS UPS (on line tracking); Los distribuidores ofrecen a sus clientes la posibilidad de consultar el estado de sus envíos vía Internet; Modelo de Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés): Realiza comunicación entre los sistemas de información de la empresa; Web EDI: Es implementado como una alternativa del sistema EDI debido a los altos costos de éste último.

Puede concluirse que la irrupción de Internet en el entorno logístico afectará a la empresa en una doble vertiente. Por una parte las opciones de estrecha integración ínter empresarial hechas viables por Internet, en áreas como el EDI

⁴ <http://Improven-consultores.Com>.

basado en Internet o la integración en tiempo real de los sistemas logísticos de las empresas y sus transportistas, posibilitarán prácticas logísticas más eficientes, que potencien aún más la actual tendencia a la integración de la cadena logística extendida. Por otra, los modelos de negocio derivados del Comercio Electrónico supondrán nuevos requerimientos de eficacia, eficiencia y flexibilidad para el sistema logístico.

1.2 Definición de Logística.

Existen muchas definiciones de logística, incluso puede plantearse que los autores han ido ajustando las mismas al propio desarrollo que ha tenido la logística en los últimos 40 años, de ellas citaré algunas que considero, sean las más apropiadas para la investigación:

Según Ana Julia Urquiaga logística es: "... la acción del colectivo laboral, dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativos y financieros, desde sus fuentes de origen, hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada, con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente"⁵.

La Logística es el proceso de planificar, implantar y controlar eficaz y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de alcanzar los requerimientos de los clientes. Council of Logistics Management, 1992.

Según Ronald Ballou⁶ la definición más acertada para el término logística empresarial es la siguiente:

⁵ ISPJAE. CD: "Laboratorio de logística y gestión de la producción". <http://.logespro.com>.
PDF created with PDF Factory Pro trial version www.pdffactory.com.

⁶ Ballou, R: "Logística Empresarial. Control y Planificación". Editorial Diez de Santos, Madrid 1991.

“La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo”.

La Dra. Maritza Ortiz Torres define la logística como: “el estudio de un conjunto de actividades que se ejercen sobre los flujos de materiales, de información, financieros y de decisiones desde su origen hasta su destino con el objetivo de brindar un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes, tanto internos como externos de la organización, a un costo razonable, con la calidad requerida y en el momento oportuno, permitiéndole de esta forma ocupar una posición competitiva ventajosa”⁷.

Como puede observarse existe cierta coincidencia entre las definiciones citadas, éstas reflejan en gran medida el carácter sistémico e integrador que posee la logística y que el autor de éste trabajo la suscribe asociada al objeto y fin de la misma y que se ubica en las actividades de planificación, organización, mando y control de los flujos materiales, informativos, financieros y decisionales desde el punto de origen (proveedores) hasta el punto final (clientes) de una forma eficiente y económicamente racional.

La Logística, constituye pues un método de gestión inspirado en el enfoque sistémico e integrador que exige el management actual. Este nuevo enfoque aplicado de manera eficiente y efectiva proporciona un nivel de servicio deseado por los clientes, con un costo aceptable.

En la actualidad es cada vez mayor el interés que prestan las empresas en lograr mejoras en su desempeño logístico. Esto es debido entre otras a las siguientes causas:

- El aumento en la competencia entre empresas.

⁷ Ortiz Torres, Maritza: “Diseño y aplicación de sistemas de inventario mediante el uso de modelos cuantitativos”. Tesis de Doctorado. Diciembre 2005.

-
- El incremento en las expectativas del cliente con relación a la disponibilidad, variedad y calidad de los productos.
 - La disminución de la lealtad del cliente hacia las marcas.
 - La falta de capital que obliga a reducir los costos asociados a inventario, almacenamiento y transporte.
 - El alargamiento de las cadenas de suministro para incluir clientes y suplidores distantes geográficamente.
 - La dificultad de lograr ahorros adicionales mediante los métodos conocidos para mejorar la eficiencia.

La administración logística en cualquier organización tiene como misión la de planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los niveles deseados de servicio al cliente y calidad, siendo el enlace entre los mercados y las operaciones de la empresa. Adicionalmente a los aspectos operacionales de la logística, hay una dimensión estratégica todavía mayor para el logro de ventajas competitivas. Y es que la logística se ha establecido en los últimos años como una nueva forma de enfocar la gerencia empresarial, llegando a convertirse en una herramienta competitiva dentro de las estrategias de desarrollo de las empresas.

Esta nueva forma ha ido desplazando a la tradicional, sustentada en un enfoque meramente funcional y carente de una consideración integral, lo cual trae consigo problemas organizativos en el funcionamiento de las empresas, traducidos éstos en largos ciclos en la cadena de aprovisionamiento, producción y distribución y elevados índices de inventarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos terminados a lo largo de toda la cadena logística, con la consecuente afectación en el nivel de servicio ofrecido al cliente.

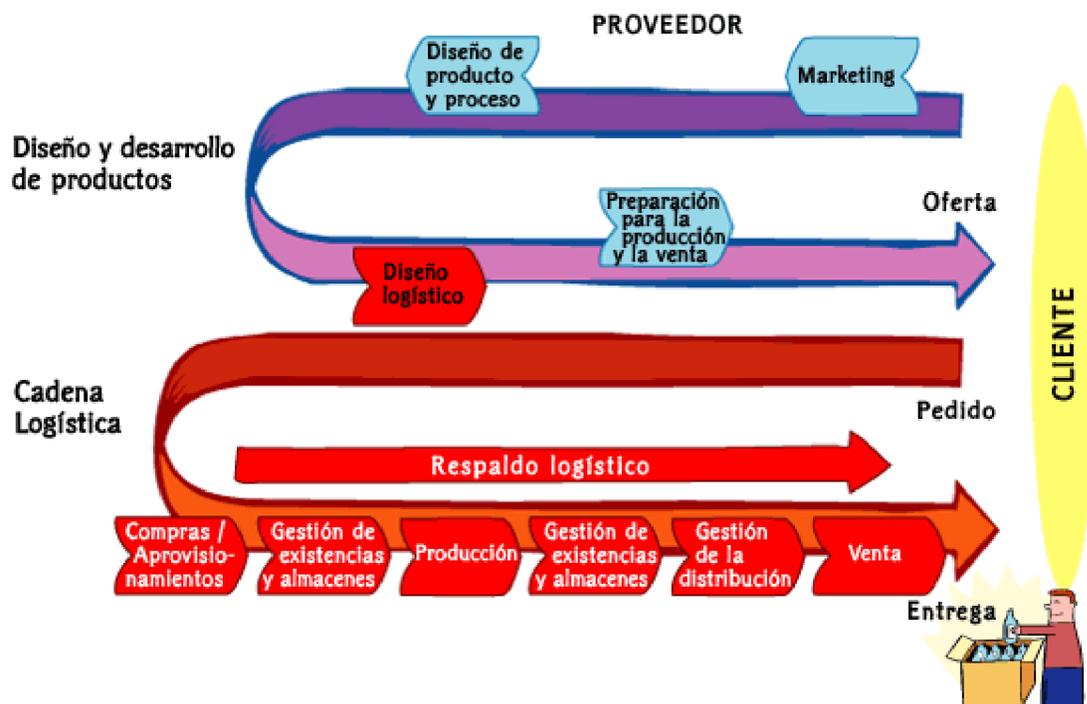
1.3 Sistema Logístico.

Cuando se habla de un sistema logístico integral atendiendo a distintas fases del flujo de mercancías desde el proveedor, pasando por la empresa industrial, hasta los clientes que reciben el producto final; se pueden agrupar las actividades a

través de la llamada cadena logística, que ha ido evolucionando con el paso de los años, ver **Gráfico No 1.**

En un primer momento la logística se veía como una actividad base para el diseño y desarrollo de productos; y un segundo momento en el que se evidencia que la logística no solo está relacionada con el proceso productivo sino también con las demás áreas de la organización como pueden ser: compras, comercial, entre otras formando una cadena logística, buscando con esto lograr gerenciar la adquisición, movimiento, almacenamiento y control de inventarios de una manera estratégica; así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encausan en lograr que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea minimizada a términos de costos y efectividad con el objetivo de lograr un mejor servicio al cliente.

Gráfico 1.1. Cadena logística.



Fuente: Elaboración propia. Trabajo de Diploma⁸.

⁸ Licea Alfonso, Yadira; Palacios Laza, Graneisy: "Propuesta para la mejora de la Actividad de Compras en BK-CETI". Trabajo de Diploma. Junio 2007.

Como puede observarse la cadena logística se divide en actividades claves y actividades de soporte⁹, diferenciación que planteó Ronald Ballou, a partir de considerar que, existe un conjunto de actividades que siempre van a estar presentes en cualquier canal logístico, mientras que otras sólo se desarrollarán en determinadas empresas, bajo ciertas circunstancias.

Actividades claves:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Gestión de inventarios
- Procesamiento de pedidos

Actividades de soporte:

- Almacenamiento
- Manejo de mercancías
- Compras
- Empaquetamiento
- Planificación del producto
- Gestión de información

Sin embargo, aunque esta clasificación puede servir de marco referencial para la comprensión del objeto de la logística el carácter clave o soporte puede variar en las organizaciones en atención a su objeto y misión.

La logística también entendida como un sistema está conformada por un grupo de subsistemas relacionados entre si. Numerosos autores definen tres subsistemas logísticos, otros cuatro. Estos son:

⁹ Ballou Ronald, H: “*Logística Empresarial. Control y Planificación*”. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid 1991. Pág. 8.

-
- Logística del Aprovisionamiento: Se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos, desde los proveedores hasta el comienzo de las actividades productivas.
 - Logística de la Producción: Se ocupa de las actividades que transforman las materias primas en productos finales hasta llevar los mismos a los puntos de ventas.
 - Logística de la Distribución: Comienza desde los puntos de venta hasta que los productos finales lleguen a los clientes.
 - Logística de Retorno: Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales desde el punto de consumo hasta el punto de origen.

El eficiente desempeño de cada uno de los procesos que tienen lugar en el sistema logístico de una organización resulta de vital importancia para el logro del nivel de servicio al cliente. Uno de los factores que posibilitan que esto se lleve a cabo con éxito, es desarrollar un sistema de indicadores que permita evaluar la gestión de los mismos, empleando para ello un adecuado sistema de información que permita medir las diferentes etapas del sistema logístico.

Los indicadores logísticos son, por lo general, relaciones de datos numéricos que hacen posible evaluar el desempeño y los resultados en cada componente de la cadena logística, constituyendo una herramienta que ayuda a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios, permitiendo establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las desviaciones o anomalías.

1.4 Logística de Aprovisionamiento.

Muchas veces en el ámbito empresarial se ve al aprovisionamiento como un sinónimo de compras, sin embargo hay que distinguir que la función de

aprovisionamiento tiene un carácter más amplio ya que las compras aunque son de vital importancia para la organización, es sólo una parte de todas las operaciones que ésta debe de realizar para reaprovisionarse.

En la actualidad la importancia de los aprovisionamientos hace necesario un nuevo enfoque orientado hacia una perspectiva logística que integre la función de aprovisionamientos en la formulación y puesta en práctica de la estrategia global de la empresa.

“La función de aprovisionamiento es clave dentro de la actividad empresarial, constituyendo además una función compleja. Esta complejidad se deriva lógicamente de la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objeto de adquisición, sin olvidar otros aspectos fundamentales como: la necesidad de adaptarse a un entorno económico altamente cambiante motivado por la globalización de los mercados, las variaciones cualitativas y cuantitativas de la demanda de los productos, la escasez de capitales y el crecimiento de los costos financieros, así como los cambios tecnológicos y el constante incremento de las exigencias de calidad”¹⁰.

La gestión de Aprovisionamiento es considerada una actividad crucial en la reducción de costos dentro de la Cadena de Valor junto a la mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes. El objetivo general de esta función se vislumbra bajo los parámetros de eficacia y eficiencia.

Desde la óptica de la *eficacia*, se trata de conseguir que el producto o servicio esté disponible cuando se necesite, con la calidad adecuada, la cantidad necesaria y en el plazo oportuno. Desde la *eficiencia*, los aprovisionamientos tratan de conseguir que el costo de los recursos empleados para realizar las distintas actividades encaminadas a conseguir el anterior objetivo sea el menor posible.

¹⁰ Felipe Valdés, Pilar; Rodríguez Aynat, Blanca: “Técnicas cuantitativas para la Gestión de Compras”.

La Logística de Aprovisionamiento se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc., desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo en empresas productivas y empresas comerciales.

“Aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes o servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento”¹¹. Esta actividad se realiza a través de las compras, es por ello que decidir qué comprar, cuánto y cuándo es algo común en todos los procesos de aprovisionamiento.

El autor comparte estos criterios y coincide con la definición proporcionada por la Dra. Maritza Ortiz Torres que plantea que el aprovisionamiento es: “La función logística que gestiona todo el proceso de provisión de los recursos necesarios para el funcionamiento exitoso de la empresa, a través de la cadena logística. Su concepto es sinónimo de abastecimiento, provisión o suministro”¹².

En consecuencia a lo anteriormente expuesto se hace necesario a fin de favorecer su comprensión, mencionar las funciones contempladas en el proceso de aprovisionamiento:

Prever las necesidades de la empresa.

- Planificarlas en tiempo.
- Expresarlas en términos adecuados desde el punto de vista descriptivo en forma cuantitativa y cualitativa.
- Buscar en el mercado los productos que las satisfacen.
- Adquirir los productos.
- Asegurarse que son recibidos en las condiciones demandadas.
- Pagar por los productos.

¹¹Ortiz Torres, Maritza: “Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios”. Tesis Doctoral. Diciembre 2004.

¹² Ortiz Torres, Maritza: “*Obra citada*”. Pág. 24.

Todas estas funciones se deben realizar de forma coordinada, planificada y adecuada para lograr el objetivo final del aprovisionamiento, es decir, que el producto o servicio esté disponible cuando se necesite, con la calidad requerida, la cantidad necesaria, en el plazo oportuno; todo esto al menor costo posible para la organización.

La logística del aprovisionamiento a su vez consta de tres actividades fundamentales, cada una de las cuales tiene sus propias funciones o actividades definidas:

- Gestión de Compras
- Gestión de Almacenamiento
- Gestión de inventarios

1.4.1 La gestión de Compras.

En toda empresa, la función de compras a evolucionado desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, en el momento preciso, en las mejores condiciones y cantidades requeridas de aquellos bienes y servicios que ella necesita en el exterior- materias primas, suministros y componentes- que se tornan imprescindibles para la organización a la hora de asegurar la continuidad de la producción o la prestación de servicios, a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables para la empresa, participación en el desarrollo de productos, o sea, tareas que exigen indudablemente una mayor tecnificación de los compradores.

Las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización, la cual se origina a partir del reconocimiento de una necesidad definida. Con el incremento de la especialización, la sociedad industrializada gasta una creciente proporción de sus ingresos en las compras. Este fenómeno sucede, porque una parte del producto de la empresa es muy probable que sea fabricado por algún otro empresario de forma más eficiente. En consecuencia, las mejoras en las

compras proporcionan una oportunidad para reducir los costos finales y por tanto se obtenga un mayor margen de beneficios.

Según la Dra. Maritza Ortiz Torres, la compra: “es una actividad dentro del aprovisionamiento que se encarga de obtener los recursos necesarios del suministrador adecuado, en el lugar correcto con las condiciones requeridas de calidad, tiempo y precio”¹³.

Según el Dr. Emilio Rodríguez Moya: “El fin concreto de la gestión de compras consistirá en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido (criterio económico). Este objetivo a corto plazo debe ser compatible con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva). Evidentemente ello depende de las características de cada empresa y de su entorno”¹⁴.

Cada vez un mayor número de compañías entienden la función de compras como uno de los mayores focos de generación de valor, y la empresa objeto de estudio no se encuentra fuera de esta dinámica, ya que se ha hecho más evidente que se debe tener una función de compras efectiva si se quiere competir con éxito.

Las características de las decisiones de compras pueden tomarse con un enfoque funcional o logístico. El enfoque funcional “se basa en considerar en la decisión de compra aquellos factores que atañen directamente al departamento de compra y puede tener una repercusión negativa en el proceso general de la empresa. El enfoque logístico no se basa solo en el costo de la compra, sino evaluar el impacto de la compra en toda la cadena logística de la empresa. Las exigencias de competitividad hacen que cada vez sea más imprescindible adoptar un enfoque logístico en el proceso de compra”¹⁵.

¹³ Ortiz Torres, Maritza. “*Obra citada*”. Pág. 24.

¹⁴ SYAF: Selección y Acción Formativa. Emilio Rodríguez, Moya: “*Gestión de Compras. Negociación y estrategia de Aprovisionamiento*”. Madrid 1999. Pág. 8.

¹⁵ Acevedo Suárez, José; Gómez Acosta, Marta I: “*Logística del Aprovisionamiento*”. Colección Logística Corporación John F. Kennedy. Pág.62. La Habana 2000.

Las personas encargadas de las compras en una organización, deben intentar el logro de un equilibrio de los objetivos generales de esta función, ya que no es eficiente comprar al menor precio, si los artículos recibidos no cumplen los estándares de calidad exigidos o si se reciben fuera del tiempo programado, ya que esta situación puede generar resultados perjudiciales en la gestión empresarial.

Es en este sentido que los objetivos de la administración de compras son: obtener los materiales adecuados, que satisfagan los requerimientos de calidad, en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta; un vendedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con puntualidad, prestando el servicio correcto, tanto antes como después de la venta y al precio conveniente.¹⁶

Entre los objetivos más importantes que debe cumplir la función de compras para tomar decisiones que le permitan a la organización obtener buenos resultados se encuentran:

- Mantener una continuidad en los suministros.
- Velar por que los productos y materiales cumplan con las especificaciones de calidad requeridas.
- Reducir los costos de compra sin desviarse de la calidad de los productos y de los plazos de entrega requeridos.
- Reducir el nivel de inventarios.
- Combinar lotes pequeños en compras de lotes grandes.

Todo esto implica una coordinación permanente entre las áreas de Producción, Comercial, Finanzas y Compras. Sin embargo, la función de compras tiene por naturaleza una serie de actividades¹⁷ que resultan de vital importancia para

¹⁶ England, Wilbur B. Fearon, Harold E. y Leenders, Michiel, “*Administración de Compras y Materiales*”, CECOSA, México 2004. Pág. 29.

¹⁷ Anaya Tejero, Juan: “Logística Integral. La gestión operativa de la empresa”. Editorial ESIC. Pág. 143.

conseguir los objetivos generales que la empresa desea alcanzar que la diferencien de otras funciones, y se resumen de la siguiente manera:

- Estudio de fuentes de suministro. (Análisis del Mercado)
- Evaluación y selección de los proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requeridas.
- Gestión de precios para conseguir compras más económicas.
- La gestión de plazos y condiciones de entregas, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los tiempos de entrega.
- El seguimiento y control de todas las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidos por el proveedor.
- La venta de los productos sobrantes y obsoletos, para evitar pérdidas económicas.

La función de compras se inicia cuando un bien o un servicio deben ser buscados en el exterior de la empresa y finaliza al cesar todos los derechos y obligaciones mutuamente establecidos con el proveedor. Esto puede definirse como un proceso en el que se distinguen diferentes fases, tal como se muestra en el **Anexo No. 1**.

En esta secuencia de actividades que corresponden al proceso de compras se ponen de manifiesto responsabilidades diferentes, como son: responsabilidades administrativas, técnicas, comerciales, financieras y económicas. Independientemente de cual sea la estructura organizativa funcional de la empresa siempre existirá un área, departamento, subdirección, etc, que desempeñe la función de compra, encargada de la toma de decisiones¹⁸. La toma de decisiones en el área de compra constituye un proceso en el que se pueden distinguir las siguientes actividades:

¹⁸Ortiz Torres, Maritza; Felipe Valdés, Pilar; Rodríguez Aynat, Blanca: “Logística del Aprovisionamiento: Técnicas Cuantitativas para su gestión”.

-
- Determinación de las necesidades de compra
 - Búsqueda de la información requerida
 - Formación de alternativas
 - Evaluación de las alternativas
 - Decisión sobre la compra
 - Ejecución de la compra
 - Monitoreo post compra

En la actualidad, toda empresa que desee lograr una posición competitiva ventajosa, debe evaluar diferentes alternativas de decisión, seleccionando aquella que cumpla con los requerimientos operativos y estratégicos de la empresa. Las decisiones fundamentales en el área o departamento de compras están dirigidas a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde y cuándo comprar?
- ¿A quién comprar?
- ¿En qué condiciones comprar?

En relación con la decisión de compras existen cuatro indicadores¹⁹ que constituyen los elementos fundamentales del proceso de negociación, estos son:

- Precio: debe estar definido por unidad de producto e incluir conceptos tales como: manipulación, transporte, etcétera, así como las especificidades necesarias si son productos de importación.
- Calidad: optimizar en este sentido según los requerimientos de la organización.
- Condiciones de pago: la negociación en este caso depende de la posición de la empresa en el mercado y la forma de pago final dependerá de los tipos de contratos establecidos con los proveedores.

¹⁹ Soret Santos, Ignacio: “Logística Comercial y Empresarial”. 2^{da} Edición. Editorial ESIC, Madrid 2000. Pág. 238.

-
- Plazo de entrega: debe ser lo más pequeño posible para trabajar con una menor cartera de pedidos y tener una menor financiación comprometida. Además debe ser fiable para no tener que mantener niveles muy altos del inventario de seguridad, incurriendo así en mayores costos de conservación. Para lograr plazos adecuados debe conocerse la evolución de la demanda y así poder negociar con el proveedor la cantidad y frecuencia de los pedidos.

De acuerdo a “estos elementos deben ser considerados en su conjunto, no se puede focalizar el problema en tratar de optimizar cada parámetro por separado, pues el objetivo final del proceso de negociación, será lograr un acuerdo que optimice el proceso en su conjunto. De ahí que, si se logra, el precio en correspondencia con la calidad requerida por el mercado de clientes, los plazos de entrega que satisfagan los requerimientos de éstos y las mejores condiciones de pagos para la organización, se podrá hablar entonces de eficiencia y eficacia en el proceso de compra”²⁰.

Las compras de una organización influyen considerablemente en su estructura financiera, es por esta razón que se deben gestionar adecuadamente los costos de compra.

Los costos relevantes que inciden directamente en las decisiones de compras son:

- Costo de adquisición del producto: Es la cantidad de artículos comprados por su precio unitario. El cual podría disminuir si se compran mayores cantidades pues se podría negociar el precio de los mismos.
- Costo de ordenar el pedido: Es lo que me cuesta realizar el ordenamiento de un lote. Este costo es fijo por lote, es decir, no depende de la cantidad de artículos de un lote.

²⁰ Ortiz Torres, Maritza: “Procedimiento para la Gestión de Inventarios con Demanda Independiente en Empresas Comerciales y de Servicios”. Tesis Presentada en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Económicas 2004. Capítulo I. Pág. 13.

Una adecuada gestión de compras permite una reducción en los costos de compra provocando un impacto positivo sobre los beneficios de las organizaciones o mejorando otras áreas de la misma. Es indudable que de alguna forma las decisiones asociadas a la actividad de compras afectan a los costos clásicamente ubicados en la actividad de inventarios con lo cual se hace más trascendente su implicación en la eficiencia de la organización y en particular del sistema de aprovisionamiento”²¹.

Una gran parte de los costos de compra no pueden manejarse, pero a veces teniendo una buena relación con los proveedores, determinando las cantidades a comprar, fijando el origen de los materiales o estableciendo los términos de las compras, permitirían a la organización reducir estos costos.

En el desempeño de sus responsabilidades, el especialista de compras debe desarrollar y mantener fuentes seguras de abastecimiento continuamente, y estar siempre al tanto de los proveedores potenciales y reconocer las limitaciones de los suministradores. Deben alentarse y desarrollarse fuentes alternas de abastecimiento para afrontar problemas tales como: conseguir nuevas fuentes de suministro cuando otros proveedores fallan en la entrega, asegurar una calidad mejorada y obtener precios más favorables.

Por su importancia el autor considera necesario dejar constancia en el **Anexo No. 2**: el método de selección y evaluación de proveedores, posibilitando una mejor comprensión de este proceso que se torna imprescindible en la actividad de compra.

Existen varios métodos para clasificar los productos que el autor de este trabajo cree preciso mencionarlos, específicamente el método ABC y de la matriz de impacto, acompañados además con pequeñas observaciones que nos dan muestra de la importancia que tiene emplearlos. Ver **Anexo No. 4**.

²¹ Licea Alfonso, Yadira; Palacios Laza, Graneisy: “Propuesta para la mejora de la Actividad de Compras en BK-CETI”. Trabajo de Diploma Junio 2007.

Hoy en día la forma de comprar es variada pues los avances del mercado van marcando la pauta y el ritmo al cual comprar. Dentro de las principales categorías se encuentran:

- Compras según las necesidades: Se compra solo lo que se necesite en el momento, siempre y cuando no exista incertidumbre en el mercado.
- Compras para un período determinado: Se conoce la cantidad exacta de lo que se necesita, se basa fundamentalmente en una previsión de la demanda.
- Compras programadas: Se prevén las cantidades que se necesitan y se firma un contrato en el cual se dará a conocer cuándo y cuánto debe ser entregado.
- Compras especulativas: No solo se tiene en cuenta las necesidades que se requieren, sino también las oscilaciones de los precios en el mercado. Esta compra, puede tener alto riesgo por el hecho de que no se cumplan las expectativas previstas.
- Compra conjunta de pequeñas partidas: Se realiza un pedido conjunto, a un mismo proveedor, de varios artículos, para conseguir mejores condiciones de precio por el volumen de la compra.

Independientemente de las diferentes formas de realizar las compras, las decisiones relacionadas con esta actividad que tienen un mayor impacto en los costos logísticos son:

- Seleccionar los puntos de compra.
- Determinar las cantidades a pedir.
- Establecer los momentos para emitir los pedidos.
- Elegir los métodos de transporte.
- Seleccionar la forma en que se van a comprar los productos.

1.4.2 Gestión de Inventario o stocks.

En la última década se ha visto un cambio en las actitudes de administración, tanto en calidad como en cantidad. La necesidad de disminuir los costos innecesarios de inventario y de aumentar la productividad y competitividad han dado lugar a nuevas prácticas, acompañadas de reducción de tiempos de entrega, reducción de costos de las órdenes e intercambio de datos electrónicos, entre otros aspectos que son parte del mismo esfuerzo.

Gestionar de forma eficiente y eficaz los inventarios, constituye un factor importante para las empresas debido a que los beneficios de los inventarios administrados correctamente superan los costos de mantenerlos, ya que garantizan la continuidad de la producción o la prestación de los servicios. La carencia de inventarios puede ocasionar demoras en la cadena de manufactura y por consiguiente, la pérdida de clientes.

Pero... ¿Qué son los stocks o los inventarios?

Según el Diccionario Enciclopédico “El pequeño Larousse”, el inventario es: “la relación y valoración de los bienes, derechos y obligaciones de una empresa, que expresa la estructura de su patrimonio en un momento dado”²².

Otros autores plantean que son: “materiales que se tienen almacenados para su utilización o ventas posteriores, los cuales asumen la forma de materias primas que se tienen para elaborarlos, artículos en proceso de fabricación y/o artículos terminados en espera de ser vendidos”²³.

El autor coincide plenamente con la Dra. Maritza Ortiz Torres que define como inventario: “el conjunto de recursos que son capaces de satisfacer una necesidad y se encuentran almacenados, en espera de que se produzca la demanda para satisfacerla”²⁴ pues en su definición, introduce la relación entre la demanda y la

²² Diccionario Enciclopédico: “El Pequeño Larousse”. 2001. Pág.568.

²³ <http://www.becerravila.tripod.com>.

²⁴ Ortiz Torres, Maritza: “La Gestión de Inventarios. Un enfoque sistémico”. Ponencia presentada al evento Municipal de la ANEC. La mujer economista. Pág. 4.

oferta, que es precisamente, uno de los motivos principales por el cual surgen los inventarios, es decir, ellos no son más que los amortiguadores entre la oferta y la demanda.

Según la literatura se aprecia que a pesar que una de las tareas fundamentales de la gestión de inventario consiste en mantener un nivel de stocks, permitiendo así garantizar el nivel de servicio que el cliente exija al menor costo posible para la organización, existen objetivos diferentes dentro de la misma, por ejemplo: en el área de Marketing lo que importa es tener la cantidad suficiente de stocks para satisfacer al cliente y al área de Finanzas le interesa mantener la menor cantidad posible de estos de forma tal que no se afecte la rentabilidad general de la empresa.

Por tanto, la gestión de inventarios debe equilibrar los objetivos en conflicto y manejar adecuadamente los niveles de estos, puesto que el hecho de tener inventarios, implica necesariamente para el buen desempeño de la organización una adecuada gestión y control de los mismos, ya que estos constituyen un activo importante dentro de la empresa.

El concepto de gestión de stocks no es nuevo dentro de las diferentes teorías de administración, y ha ido evolucionando constantemente debido a las condiciones económicas cambiantes. Al mismo tiempo, la administración de inventarios es complicada, por el medio rápidamente cambiante dentro del cual se realiza la planificación de los mismos.

A juicio de la Dra. Maritza Ortiz Torres se considera que la gestión de inventarios no es más que: “Un proceso de toma de decisiones, cuyo objetivo es, lograr la satisfacción del cliente, al menor costo posible o a un costo económicamente razonable para la organización”²⁵. Para lo cual, se deben dar respuesta a los siguientes problemas de decisión:

²⁵ Ortiz Torres, Maritza: “*Obra citada*”. Pág. 34.

-
- ¿Qué artículos deben incluirse en las existencias del almacén?
 - ¿Qué cantidad de artículos deben solicitarse cada vez?
 - ¿Cuándo se debe solicitar el pedido?
 - ¿Qué tipo de sistema de revisión de inventario se debe utilizar?

El autor se hace partícipe de esta definición, ya que resulta evidente que en esta se destacan: la necesidad de establecer previsiones de consumo, la necesidad de determinar las cantidades a reponer y cuando reponerlas, el uso de diversas técnicas para gestionar el inventario, así como la necesidad de controlar todo el sistema.

Capítulo 2: La Gestión de Compras de la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus.

En este capítulo, se caracteriza a la organización objeto de estudio y a partir del interés de su dirección se particulariza en el diagnóstico de su sistema de compras, partiendo de que esta actividad es un elemento clave para su competitividad.

2.1 Caracterización General de la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus.

La Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spiritus se encuentra ubicada en Carretera central Km 381 banda Jatibonico. La Corporación surgió en 1974 a partir de una idea de Celia Sánchez Manduley para la atención a los extranjeros que por diferentes motivos residían en el país, especialmente las sedes diplomáticas acreditadas en el mismo. De hecho su nombre parte de esta idea, por lo que CUBALSE significa: Cuba Al Servicio del Extranjero.

Con el transcurso de los años, los cambios de la realidad provocaron que esta empresa se transformara de manera significativa y aunque mantiene hoy su objetivo inicial, su objeto social ha crecido considerablemente.

El Grupo hoy, tiene la Misión de: “Comercializar artículos para el consumo personal, para el hogar y para Empresas, Instituciones y Organismos, así como, a la atención al Cuerpo Diplomático y las representaciones extranjeras acreditadas en Cuba, la prestación de Servicios a nacionales y extranjeros en los Negocios Inmobiliarios, Automotriz, Transitarios, Constructivos, Gastronómicos, de Inversiones y de Tecnología. Se distinguen por la profesionalidad de sus trabajadores y la calidad”.

La Visión del Grupo es: “Ser una organización de excelencia dentro de las empresas de comercio y servicios en Cuba”.

El Grupo Empresarial CUBALSE Sucursal Sancti Spiritus comparte los valores esenciales siguientes:

1. *Fidelidad*. Reforzar.
2. *Honor*. Reforzar.
3. *Profesionalidad*. Reforzar.
4. *Creatividad*. Desarrollar.
5. *Orientación al Cliente*. Desarrollar.
6. *Trabajo en Equipo*. Desarrollar.
7. *Atención al Hombre*. Desarrollar. *Se propone agregar este valor.*

Estos Valores se definen a partir de la conceptualización que se hace de los mismos y se mide su observancia por los comportamientos típicos. Para una mejor comprensión ver **Anexo No. 4**.

ESTRUCTURA DEL GRUPO CUBALSE. SUCURSAL SANCTI SPIRITUS

A partir del Proceso de Nueva Estructura implantado en el último trimestre del año 2006, fueron establecidas las líneas de negocios según los productos y servicios que las caracterizan, así como los niveles de control de las mismas a nivel nacional. La Nueva Estructura tiene las siguientes características distintivas:

- La Estructura de Dirección es plana, por lo que las decisiones se transmiten y aplican con inmediatez.
- La relación entre la Dirección de la Sucursal y la Casa Matriz es más directa.
- Las Decisiones fundamentales se toman en la Sucursal y se adoptan de manera uniforme para todas las Líneas de Negocios.
- La Concentración de los Recursos permite acelerar el ciclo de venta y el reaprovisionamiento, además de, utilizar racionalmente las capacidades de financiamiento, recursos áreas de ventas, almacenamiento y transporte.
- Se reducen los Gastos Administrativos.
- Se Incrementa e Incentiva el Nivel de Cooperación entre las diferentes Líneas de Negocios.

-
- Aumenta el Nivel de Control Interno al supervisarse los Procesos Contables en tiempo real por las Instancias Superiores y eliminarse eslabones intermedios.
 - Se brinda un Seguimiento continuo e integral a la solución de los problemas.
 - Se podrá realizar un análisis objetivo y homogéneo de la Información sobre la base de la instalación de un soporte único de la misma.

La Estructura Organizativa de Cubalse y la Red Comercial del Grupo se pueden apreciar en el **Anexo No. 5**.

Principales productos que compra el grupo.

A continuación se hace referencia a las familias de productos que se comercializan en la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus. El autor considera válido mencionar que dicha familias de productos encierran en sí a una amplia gama de subproductos o líneas de productos- para llamarlos de alguna manera- con sus características específicas. En el **Anexo No. 6**, se muestran algunos de los productos que más se vendieron en el 2008.

- Alimentos.
- Textiles y calzados.
- Aseo y útiles del hogar.
- Automotriz.
- Ferretería y muebles.
- Electrodomésticos.
- Tecnología e insumos.
- Biocontrol.

Principales Clientes.

Los principales clientes son:

- Las empresas.
- Las instituciones.
- Los organismos.

-
- La atención al Cuerpo Diplomático.
 - La población en general.
 - Otros.

Relación de los principales Competidores, acompañado de un análisis entre la Corporación objeto de estudio y el resto de la competencia., profundizando en dos de los competidores más significativos.

Entre los principales competidores de la Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spiritus se encuentran:

- Cimex.
- TRD Caribe.
- Caracol.
- Palmares.
- Otros.

2.2 La Gestión de Compras en la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus

En la Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spiritus la gestión de compras se encuentra centralizada. La misma responde a las necesidades de mercancías para la comercialización en las unidades de ventas, las materias primas para las producciones y los insumos para garantizar la calidad de los servicios.

2.2.1 Las Compras en la Corporación.

Entre las medidas aplicadas para modernizar las operaciones de CUBALSE Sucursal Sancti Spiritus figura una nueva estructura organizativa consistente en la creación de sucursales territoriales, integración de la red minorista y cambios en el aparato central del Grupo, entre ellas la creación de la gerencia de Compras. El funcionamiento de las compras tiene que estar dirigido por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen del mismo modo.

El manual de procedimientos de las compras, es el documento que describe las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones a ellas inherentes. Además incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Se incluye información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, así como cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de la actividad dentro de CUBALSE. Sucursal Sancti Spiritus.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los grupos, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.2.2 Tipologías de las Compras del Grupo.

La actividad de compras de la Corporación Cubalse se realiza mediante la Actividad de Compras de Importación y la Actividad de compras a la producción Nacional.

Actividad de Compras de Importación.

Son aquellas compras de mercancías que se realizan a empresas extranjeras, las que para ser introducidas en el territorio nacional requieren de trámites aduanales, ya sea importación directa o desde zonas francas.

El Plan de Compras de Importación del 2008 ascendió a 119 MMCUC, el real ejecutado alcanzó la cifra de 95 MMCUC, representando un 80% de cumplimiento. En la **Tabla 2.1** que se muestra a continuación, se detalla el cumplimiento del Plan y su comparación con el real del 2007.

Tabla 2.1. Cumplimiento del Plan. Comparación con el Real del 2007.

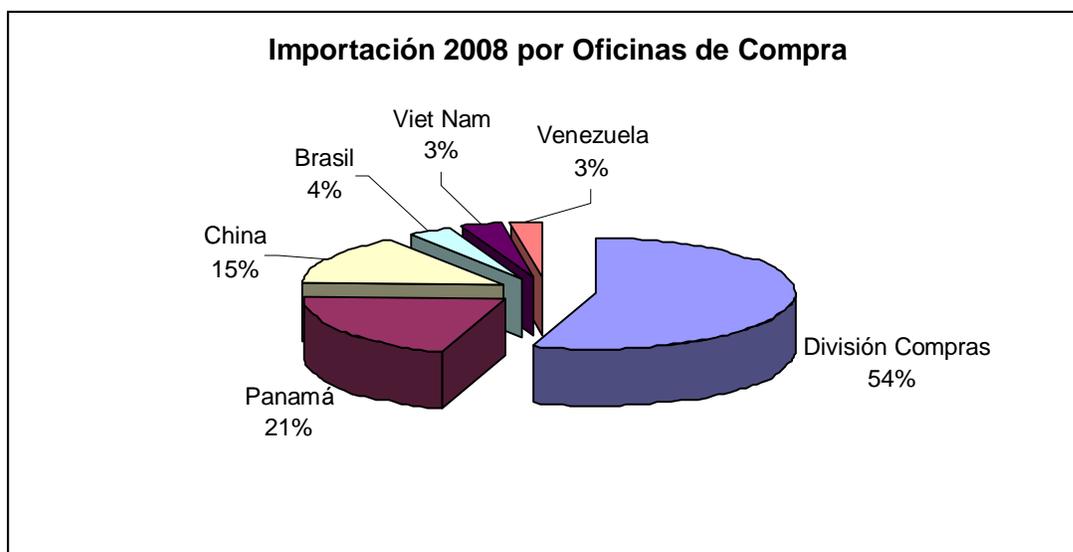
UM: MMCUC

División Compras	Importación 2007	Plan Importación 2008	Importación 2008	% Importación 2008/2007	% Importación /Plan 2008
	97,5	119,0	95,3	98	80

Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

Las Oficinas de Compra tuvieron una participación del 46% del total de las compras en el 2008, según se detalla en el **Gráfico 2.1** que se presenta a continuación:

Gráfico 2.1. Distribución de las importaciones por Oficinas de Compra.



Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

La Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spiritus clasifica los productos que comercializa agrupándolos por familias según sus características, como se muestra en la **Tabla 2.2.**

Tabla 2.2. Familia de Productos.

UM: MMCUC

Familias de Productos	Importación 2007	Plan Importación 2008	Importación 2008	% Participación Importación 2008	Importación /Plan 2008
Alimentos	20,3	20,4	22,6	23	101
Textiles y Calzados	19,3	12,5	17,3	19	67
Aseo y Útiles Hogar	14,8	13,7	14,5	15	48
Automotriz	18,3	32,1	12,9	13	43
Ferretería y Muebles	10,6	9,9	11,8	12	60
Electrodomésticos	14,3	29,9	11,0	12	32
Tecnología e Insumos			4,5	5	15
Biocontrol	0,2	0,5	0,7	1	78
	97,8	119,0	95,3	100	53

Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008

Por grupos de productos las mayores afectaciones en el 2008 fueron para los electrodomésticos, confecciones y calzado no contando en determinados períodos del año con la cantidad y variedad requerida para garantizar las expectativas de los clientes y el cumplimiento de los planes de venta previstos.

Actividad de Compras a la Producción Nacional.

En el año 2008, Cubalse alcanza un 35 % de participación de productos nacionales en las ventas minoristas, contra un 32 % del año 2007, que significa 30 millones más en ventas.

El autor de este trabajo considera oportuno mostrar a continuación la **Tabla 2.3**, que detalla los resultados de las compras a los principales Ministerios en los años 2007 y 2008, y una relación entre ellos para comprender mejor su comportamiento.

Tabla 2.3 Resultados de las compras a los principales Ministerios.

Ministerio	2007	2008	Relac 08/07	
110	Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL).	27,9	43,9	157%
107	Ministerio de la Industria Ligera (MINIL).	28,4	38,4	135%
131	Ministerio de la Agricultura (MINAGRI).	2,9	5,2	177%
105	Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).	2,5	4,4	169%
103	Ministerio de la Ind.Sidero Mecánica y Electrónica (SIME)	0,9	2,7	290%
161	Ministerio de Comunicaciones (MIC).	4,7	2,3	49%
108	Ministerio del Azúcar (MINAZ).	0,4	1,9	395%
171	Ministerio del Comercio Interior (MINCIN).	0,7	1,3	177%
109	Ministerio de la Industria Pesquera (MIP).	1,0	1,2	113%
271	Min. de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).	0,3	1,1	307%
272	Ministerio del Interior (MININT).	0,02	0,9	3460%

Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

Las compras a todos los todos los Ministerios crecen con relación a igual período excepto el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. La principal causa de este decrecimiento se debe a la falta de productos de COPEXTEL tales como lavadoras y ventiladores que sólo a finales de año entregaron pequeñas cantidades. Se ratifica el MINAL y MINIL como los ministerios de mayores resultados concentrando el 70 % de las ventas.

Las cervezas, rones, perfumes, jabones, desodorantes, refrescos, cigarros, shampoo, cremas, tratamientos para belleza y papel sanitario concentran casi el 50 % de las ventas, agregados que se les presta especial seguimiento. Las confecciones, calzado y electrodomésticos son las subcuentas más afectadas en los resultados.

Los problemas más generales que han incidido en estos resultados han sido, la falta de materias primas oportunamente y dificultades con la transportación de mercancías por parte de los suministradores.

Las dificultades con la transportación de mercancías de los suministradores ha traído como consecuencia, que cada día más, se eleva el número de proveedores que solicitan transitar sus mercancías de forma centralizada llegando a la actualidad a 30 proveedores, lo cual incide negativamente en la logística de la Corporación.

Se ha incrementado el número de proveedores que haciendo uso de la Resolución 56 del BNC proponen pago a 30 días de la factura, lo cual ha implicado esfuerzos especiales en ordenar y coordinar que las órdenes de pago se envíen oportunamente y a pesar de esto, no ha existido paralizaciones de las entregas por impago.

Se debe trabajar en culminar el envío de la demanda anual a nivel de surtidos, a todas las Empresas, y cambiar los análisis con los Ministerios, evaluando principalmente el NIVEL DE SERVICIO logrado y el por ciento de cumplimiento de la demanda.

Se han presentado durante todo el período dificultades con el funcionamiento en cada Sucursal Provincial del Comité de Compras, Inventario y Pagos de la Industria Nacional, ocasionando excesos de inventarios y malas compras, por lo que se debe trabajar en el control y resultados de este órgano.

Se ha trabajado en la coordinación de trasladar mercancías de otros territorios hacia lugares donde no existan estos suministros, tratando de aprovechar los retornos del transporte de la Corporación.

Existen en la actualidad serias dificultades con la información del existe donde no viaja toda la actividad de la Producción Nacional y esto ocasiona dificultades para la evaluación de los resultados.

2.2.3 Selección y Evaluación de Proveedores.

Selección de proveedores.

Una de las tareas más importantes de los especialistas de compras es la de buscar al proveedor adecuado antes de realizar una compra determinada. Por lo que estos deben tener bien definidos que criterios de evaluación permitirán realizar la mejor selección comparando productos de iguales o similares características y teniendo en cuenta que el mejor proveedor no solo debe dar el precio menor, sino también satisfacer los estándares de calidad, así como la entrega oportuna del producto/servicio.

Una vez realizado este análisis, comienza el proceso de búsqueda y selección de proveedores por Departamento de Salida al Mercado que se encuentra ubicado dentro de la División de Compras, este grupo cumplirá con la fase de petición de ofertas y presupuesto, dentro del proceso de compras. Para ello, utilizan numerosas vías entre las cuales se encuentran:

- Guías telefónicas, páginas Web.
- Organismos oficiales.
- Asociaciones empresariales y profesionales.
- Prensa y revistas especializadas.
- Ferias y exposiciones del sector.
- Bases de datos, cedidas por empresas especializadas en gestiones.
- Banco de Proveedores de la División.
- Recomendaciones hechas por otros clientes.

Deberá tenerse en cuenta que para las mercancías definidas en la Política de Surtidos y los suministradores definidos en la Política de Gestión de Importaciones no se efectuará la Salida al Mercado.

La solicitud de ofertas es una práctica que siempre se realiza al licitar los planes de compras en los casos siguientes:

- Cuando se tiene que comprar un producto nuevo. La primera vez que se adquiere un artículo, buscando primero los proveedores que fabrican o venden dicho producto.
- Cuando no existe satisfacción con los proveedores habituales. La División quiere introducir algunos cambios, porque no está conforme con los suministradores o las relaciones comerciales que mantiene con ellos.
- Para ampliar la cartera de proveedores. Cuando la División trabaja con un número limitado de proveedores, puede incurrir en desabastecimiento por causas ajenas a su propia organización, como pueden ser retrasos en las entregas, huelgas, etc.

Proveedores de la Corporación Cubalse. Sucursal Sancti Spiritus

La Corporación cuenta aproximadamente con 388 proveedores internacionales y 81 proveedores nacionales, teniendo un mayor peso, como bien se puede apreciar, los proveedores internacionales. Los proveedores extranjeros provienen de todas partes del mundo, siendo más representativos países como Panamá, España, Venezuela, China, Brasil Canadá y Viet Nam. **Ver Anexo No. 8**, donde además se exponen otros datos adicionales y en el **Anexo No. 9**, se muestran los proveedores nacionales más importantes para la Corporación.

Tabla 2.4. Monto de las compras de los Principales Proveedores de la Corporación.

CODSUM	DESSUM		2008
T.general:			95.036.861
103834	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS (ALIMPORT)	Cuba	13.187.477
118244	FERRETERIA COMERCIAL S.A.	Panamá	4.263.027
118267	MAY'S ZONA LIBRE, S.A.	Panamá	3.637.508
117730	TODA EXPORT S.A.	Panamá	3.288.734
119335	THAI BINH IMPORT- EXPORT CO. L	Vietnam	3.044.251
119428	BDC INTERNATIONAL INBOND	Bélgica	2.610.598
109889	SHANGHAI SENIOR INTERNATIONAL CO. LTD	China	2.486.631
110709	FONDON REDES Y FLUIDOS S.A. (FRF)	España	2.181.477
109743	CHINA AUTO CAIEC LTD	China	2.166.457
118254	INTERNATIONAL CARIBBEAN SUPPLIER S.A.	Panamá	2.040.481
118059	PROMOCIONES ACUARIO S.A.	Panamá	1.902.398
109913	CHINA NATIONAL ELECTRONICS IMPORT AND EXPORT BEIJI	China	1.579.499
114907	FARMAVENDA, S.P.A.	Italia	1.573.310
110348	SILSA SA	México	1.452.111
117710	EXIMPRO DEL CARIBE S.A.	Panamá	1.398.024
112550	ZAPATOS ARTESANOS DE ELCHE S.L.	España	1.304.157
120508	HANGZHOU YIHAO IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	China	1.170.170
117808	CORPORACION LOGISTICA DEL CARIBE S.A.	Panamá	1.113.656
117829	ALINA INTERNATIONAL SA	Panamá	1.036.269
109679	LIAONING MEC. GROUP CO. L.T.D.	China	1.012.240
114422	UNITED PRODUCTS, S.A.	Irlanda	989.841
121167	INVERSIONES QUEGUAY S,A.	R. Dominicana	944.935
111765	JUANITA MATEO	Panamá	872.540
121153	VIDA PANAMA S.A	Panamá	831.525
109675	SHANTOU NEW FAR EAST INDUSTRIAL CO. L.T.D.	China	789.635
115266	ITALSAV SRL	Italia	783.892
108844	CTS DEVELOPMENT SERVICES INC.	Canadá	761.486
114277	REPRESENTACIONES JUNIOR LIMITADA	Guatemala	726.642
108132	INCOPIOS INDUSTRIA E COMERCIO	Brasil	696.205
110004	C.I. ARAGON LTDA	Colombia	689.179

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los datos brindados por los especialistas.

Cada uno de estos proveedores cuenta con un fichero con la finalidad de obtener rápidamente sus datos para solicitar presupuesto, información o enviar los pedidos, independientemente de la frecuencia con que se lleven a cabo contactos con los mismos. Por eso las condiciones que debe reunir un fichero son:

- Que contenga todos los datos necesarios y rigurosamente actualizados.
- Que las fichas estén ordenadas o clasificadas, bajo un sistema de fácil localización.
- Que exista un duplicado en lugar seguro, para los casos de extravío.

Las fichas (de proveedor y producto) que se muestran más adelante se adaptan a una necesidad concreta de disponer de todos los datos que se necesitan a la hora de seleccionar las ofertas, pero, una vez cubierta esta necesidad, también se debe proporcionar información de las relaciones que se mantienen con el suministrador.

La ficha del proveedor es un documento que usa todo el personal de compras, sin ella su trabajo sería lento, algo que ocurre hoy. El contenido de una ficha de modelo estándar es el siguiente. Ver **Anexo No. 10**.

- Datos de identificación del proveedor: nombre o razón social, código, dirección completa, teléfono, e-mail, sitio web, etc.
- Artículos que fabrica o comercializa: modelos, tallas, colores, unidad de venta, lote, etc.
- Condiciones comerciales: precio, descuentos, forma de pago, plazo de entrega, gastos-envase, transporte, seguro, servicios que proporciona, etc.
- Observaciones: aquí se suele anotar el resultado de las pruebas realizadas a las muestras o síntesis de los informes recibidos, etc.

Estos modelos son rellenados por los compradores cuando se presentan nuevas operaciones de compras y en ellas aparecen nuevos suministradores. De la misma forma rellenan el modelo establecido para solicitar el código por el MINCEX y CUBALSE. El Grupo de Política de Compras es el encargado de gestionar, archivar y actualizar estos documentos.

Evaluación periódica.

Una vez confeccionado el listado de los posibles proveedores se debe contactar por carta, e-mails, o fax para solicitarles la información que se necesita conocer.

La información gira en torno a tres aspectos: condiciones económicas, condiciones técnicas y servicios.

1. Condiciones económicas:

- Precio por unidad y por lote
- Descuento comercial
- Rappels y su aplicación
- Gastos de envases y embalajes
- Gastos de transporte y seguro
- Formas de pago
- Recargo por aplazamiento del pago

2. Condiciones técnicas:

- Características técnicas
- Calidad
- Embalajes especiales
- Instalación y montaje
- Tiempo de garantía
- Formación de los usuarios
- Repuestos y mantenimiento postventa

3. Servicios:

- Plazo de entrega
- Devolución de excedentes
- Revisión de precios
- Otros servicios

Además de la información anterior, se le solicitan catálogos, muestras, presupuestos, etc., indicando que la fecha límite para que envíen la respuesta es de 15 días.

También se les comunica que esta misma información se le solicita a otros proveedores y cuál es el criterio que utilizará la División para evaluar sus ofertas.

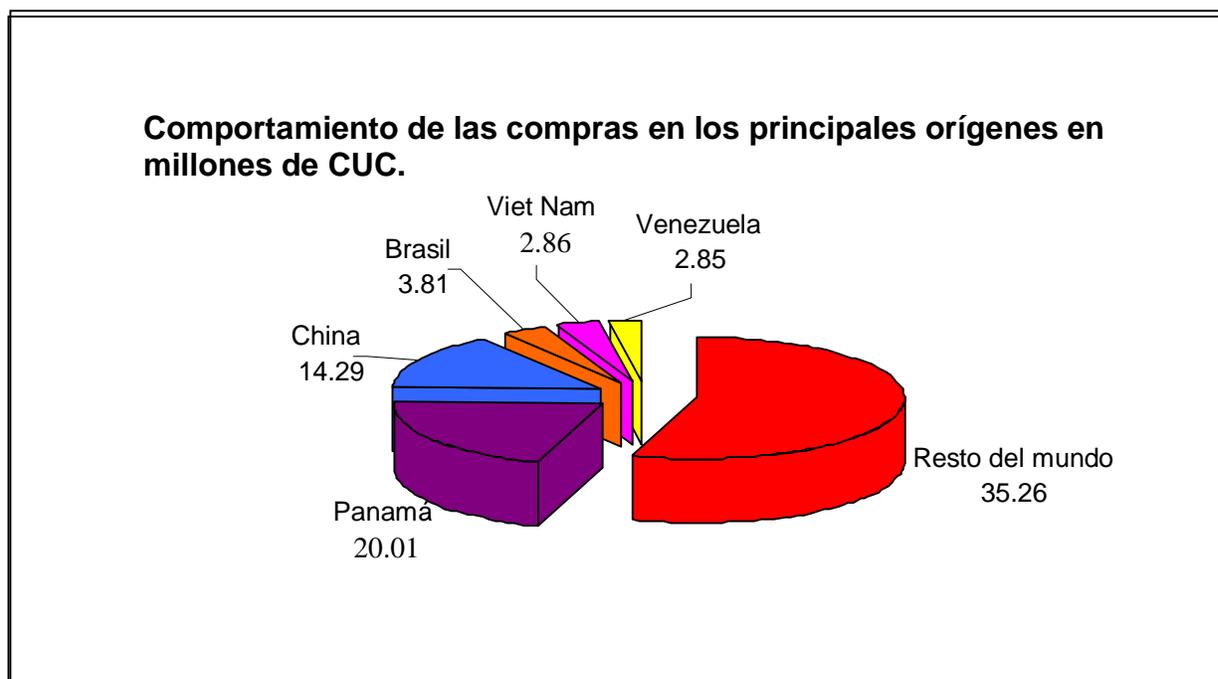
Los pasos a seguir por el comprador para evaluar y comparar la información recibida son los siguientes:

- Preseleccionar las ofertas recibidas del Grupo de salidas al Mercado: cuando las ofertas sean numerosas (más de cinco), para sintetizar el trabajo se elimina la oferta del proveedor que no se ajusta a las condiciones principales, lo que no quiere decir que estas no aparezcan en el expediente.
- Elaborar un cuadro comparativo de ofertas: pliego de concurrencia. Este cuadro resumen debe reflejar información sobre el precio, la calidad, la forma de pago, el plazo de entrega y todas las condiciones que ofrecen cada uno de los proveedores preseleccionados. Ver **Anexo No. 11**.

2.3 Comportamiento de las compras en el 2008.

Durante el año 2008 las importaciones se realizaron desde numerosos orígenes destacándose 5 de ellos Venezuela, Viet-Nam, China, Brasil y Panamá, como puede apreciarse en el gráfico que se expone a continuación.

Gráfico 2.2. Distribución del monto de las importaciones por orígenes.



Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

Cuatro de estos orígenes Venezuela, Brasil, Viet-Nam y China fueron favorecidos con créditos gubernamentales los cuales permitieron realizar contrataciones importantes con fabricantes de distintos productos, pero a pesar de contar con esta facilidad, continua siendo Panamá el mercado natural de la Corporación, en este último origen se adquirieron mercancías por un monto similar al de los otros cuatro más importantes.

Fueron realizados 484 Contratos de compraventa, 119 Nacionales y 365 Importación, por un monto total de 154 millones de CUC, para un cumplimiento del plan de compras de un 96.2%, a pesar del incumplimiento del plan de compras el plan de ventas y el aporte al presupuesto del Estado se sobre cumplieron.

2.4 Diagnóstico de la gestión de compras en la Corporación.

A partir del estudio y observación del sistema de compras en el Grupo, así como de criterios de expertos y entrevistas a la alta dirección, profesionales y especialistas en la actividad de compras pudo establecerse la existencia de un número importante de elementos que en el orden interno de la organización

debilitaban o propiciaban una eficiente gestión. Fueron determinados también los eventos externos que influyen en la actividad, todo lo cual permitió construir una matriz DAFO para el comportamiento de la actividad de compras en el Grupo Cubalse.

En su elaboración se utilizó una escala de 1 a 3 para evaluar el impacto de cada uno de los factores analizados.

3-. Alto impacto 2-. Mediano impacto 1-. Bajo impacto

Como resultado de este análisis podrá ubicarse al Grupo en aquel cuadrante cuya sumatoria del impacto de los factores sea mayor. Los cuadrantes se definieron de la siguiente forma:

- 1 Cuadrante I: Fortalezas – Oportunidades
- 2 Cuadrante II: Fortalezas – Amenazas
- 3 Cuadrante III: Debilidades – Oportunidades
- 4 Cuadrante IV: Debilidades – Amenazas

Los factores son los siguientes:

DEBILIDADES.

1. Inestabilidad en la oferta y calidad de bienes y servicios. El reaprovisionamiento de las líneas de productos comercializados es aún deficiente.
2. Proceso inversionista limitado que afecta el merchandising, imagen, promoción y los servicios de atención al cliente. Gradual deterioro de la infraestructura (unidades de venta) por la falta de mantenimiento y reposición de mobiliarios y equipos.
3. Deficientes mecanismos de emulación, estimulación y atención al hombre, lo que afecta el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

4. Poca integración y deficiencia de los sistemas de información, evaluación y control de la gestión empresarial.

AMENAZAS.

1. Restricciones legales para los diferentes procesos empresariales. Inestabilidad en las entregas de las producciones de la Industria Nacional e Incumplimiento y/o cierre de suministros por parte de proveedores extranjeros por los impagos.
3. Inestabilidad internacional en lo político y económico. Recrudescimiento de las acciones de la llamada Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).
4. Centralización de las decisiones financieras, comerciales y de inversiones a nivel estatal.

FORTALEZAS.

1. Existencia de oficinas y representaciones comerciales en el exterior (China, Venezuela, Panamá, Brasil, con proyección en Viet – Nam).
2. Capacidad instalada en la infraestructura técnica en la informática, redes y comunicaciones de avanzada.
3. Contar con una dirección con iniciativa en las áreas de resultados claves, trabajadoras y trabajadores jóvenes, responsables, disciplinados y con alto nivel escolar, especialistas altamente calificados.
4. Existencia de un alto número de clientes fidelizados con la marca.

OPORTUNIDADES.

1. Existencia de demanda insatisfecha de bienes y servicios que posibilita determinados nichos de mercado que no han sido explotados totalmente y que se pueden asumir a partir del desarrollo de las líneas de productos, (gourmet, productos dietéticos y orgánicos, muebles, electrodomésticos, etc.)

2. Interés de los proveedores en otorgar financiamiento. Alternativa de nuevos mercados proveedores a través de la colaboración del ALBA y PETROCARIBE y el establecimiento de nuevos gobiernos.
3. Respaldo estatal a los créditos comerciales.
4. Desarrollo vertiginoso del Comercio Electrónico.

Cuadro 1: Resultados de la DAFO.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	TOTAL	A1	A2	A3	A4	TOTAL
FORTALEZAS	F1	2	3	3	3	11	2	1	3	3	10
	F2	1	1	1	3	6	1	2	3	1	7
	F3	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4
	F4	3	3	3	1	10	2	2	1	2	7
	TOTAL	8	9	8	8	33	6	6	8	7	27
DEBILIDADES	D1	3	2	2	1	8	2	3	2	2	9
	D2	2	2	2	1	7	3	2	3	2	10
	D3	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5
	D4	1	1	1	1	4	1	2	2	2	7
	TOTAL	7	6	6	4	23	7	9	8	7	31

Fuente: Elaboración propia con ayuda de los especialistas de la organización.

Teniendo en cuenta el análisis de la Corporación Cubalse, diagnosticando su situación actual a través de la Matriz DAFO se puede observar que se posiciona en el **I cuadrante**, es decir el cuadrante de estrategia ofensiva por lo que se deben aprovechar las oportunidades del entorno apoyándose en sus fortalezas. Sin embargo vale destacar que el **cuadrante IV** es el más cercano en puntuación y

este es el cuadrante de liquidación por lo que se le debe prestar especial atención a los puntos débiles de la Corporación y a las amenazas presentes en el entorno; el **problema estratégico** queda de la siguiente manera:

Si se acentúa la inestabilidad en la oferta y calidad de bienes y servicios; las deficiencias en el reaprovisionamiento de las líneas de productos comercializados; el deterioro de la infraestructura por la falta de mantenimiento y reposición de mobiliarios y equipos; las limitaciones del proceso inversionista, ante la existencia de la inestabilidad en las entregas de las producciones de la Industria Nacional e incumplimiento y/o cierre de suministros por parte de proveedores extranjeros por los impagos; la inestabilidad internacional en lo político y económico; a pesar de la existencia de oficinas y representaciones comerciales en el exterior (China, Venezuela, Panamá, Brasil, con proyección en Viet – Nam) y de contar con un alto número de clientes fidelizados con la marca no va a ser posible aprovechar la existencia de la demanda insatisfecha de bienes y servicios que posibilita determinados nichos de mercado que no han sido explotados totalmente y que se pueden asumir a partir del desarrollo de las líneas de productos, (gourmet, productos dietéticos y orgánicos, muebles, electrodomésticos, etc.); el interés de los proveedores en otorgar financiamiento ni la alternativa de nuevos mercados proveedores a través de la colaboración del ALBA y PETROCARIBE y el establecimiento de nuevos gobiernos.

El problema estratégico descrito anteriormente supone ante todo la búsqueda de una solución estratégica para la organización, desarrollando en particular una consistente **Estrategia de Compras**.

Capítulo 3: División de Compras de Cubalse. Su Gestión.

En este Capítulo se abordarán los elementos específicos de la División de Compras de la Corporación Cubalse.

3.1 Breve Caracterización de la División de Compras.

La misión principal de la División de Compras es garantizar la contratación y ejecución de los suministros necesarios para el cumplimiento de las diferentes líneas de negocios de la Corporación, en la cantidad, calidad y tiempos demandados.

Los objetivos generales de la División de compras son:

- Establecer las normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la Corporación.
- Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.
- Desarrollar y administrar las compras.
- Establecer proveedores bien evaluados.
- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

Los objetivos específicos de la División de compras son:

- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción y los servicios.
- Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.

-
- Localizar nuevos materiales y productos.
 - Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
 - Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
 - Desarrollar óptimos procedimientos y controles.
 - Mantener un costo de operación económico en la División de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos.
 - Informar a los directivos de la Corporación sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización.
 - Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales.
 - Mantener comunicación dinámica y constante con los directivos de la Corporación, que directa o indirectamente, determinen cuáles serán los programas de producción y de ventas para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.
 - Cooperar con otros departamentos de la Corporación (ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, etc.) que soliciten sus servicios.
 - Estar al día de los avances existentes en métodos y técnicas de compras.
 - Obtener la aprobación del Comité de surtido sobre nuevos artículos o artículos que requieran un proveedor nuevo. Para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales.
 - Velar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.
 - Puntualizar normas de conducta moral.
 - Obtener utilidades para la Corporación.

Además de hacer mención a los objetivos de la División de Compras, el autor considera necesario anexar las funciones que cumple la División para realizar las compras. Ver **Anexo No. 12**.

3.2 Gestión de aprovisionamiento en la División de Compras.

Una de las funciones de la División de Compras es anticiparse a las necesidades de la Corporación. Ver **Anexo No.13**. Por eso, el personal encargado de gestionar los aprovisionamientos, debe planificar las compras.

A partir del plan de ventas y el presupuesto financiero se realiza el plan de compras de la Corporación. La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministro de bienes y servicios.

Este plan de compras debe estar listo y aprobado por todas las instancias en el segundo trimestre del año anterior. Para lograr ese objetivo tanto la Dirección Comercial como la Vicepresidencia Económica deben entregar a la División de Compras los respectivos planes de negocios, venta y el presupuesto financiero en la primera quincena del mes de marzo del año anterior.

La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan por el Departamento de Planificación y Salida al Mercado en coordinación con los objetivos de otras áreas funcionales. Es decir, se deben tener en cuenta antes de la elaboración de los planes de compra:

- Los presupuestos para el próximo año elaborados por la Vicepresidencia Financiera, donde se tendrán en cuenta el flujo de caja y los créditos bancarios que garanticen todos los pagos a suministradores de servicios y mercancías.
- Las necesidades de materias primas, insumos y servicios de todas las entidades.
- Los cálculos realizados por el personal de la Dirección de Distribución, la gestión de stock (existencias y coberturas).
- Los planes de negocios y ventas previstos por el plan de la Dirección de Comercial.

Con una buena gestión de compras la Corporación logrará obtener ventajas al

incrementar los márgenes o beneficios de las ventas, debido sobre todo, a la reducción de costes.

El plan de compras es el resultado de un análisis integral en que participaran el Departamento de Planificación, los Grupos de Compra, la Dirección de Compras, el Grupo de Política de Compras y la Dirección Económica. La confección del documento final es responsabilidad del Departamento de Planificación, el que está abierto hasta niveles de agregados.

El Departamento de Planificación propone la primera versión del plan de compras a partir de los planes de negocios.

Los Grupos de Compras revisan la primera propuesta por sub-cuentas y agregados, valorando las entregas por trimestres, campañas, así como las propuestas de orígenes y precios estimados.

Dirección Económica: Valora la propuesta de compras y realizará las recomendaciones de compra en función de los posibles financiamientos y formas de pago.

Grupo de Política: Valora todas las propuestas de cada una de los grupos, departamentos y direcciones anteriores y da las recomendaciones que serán discutidas en el Consejo de Dirección de la División.

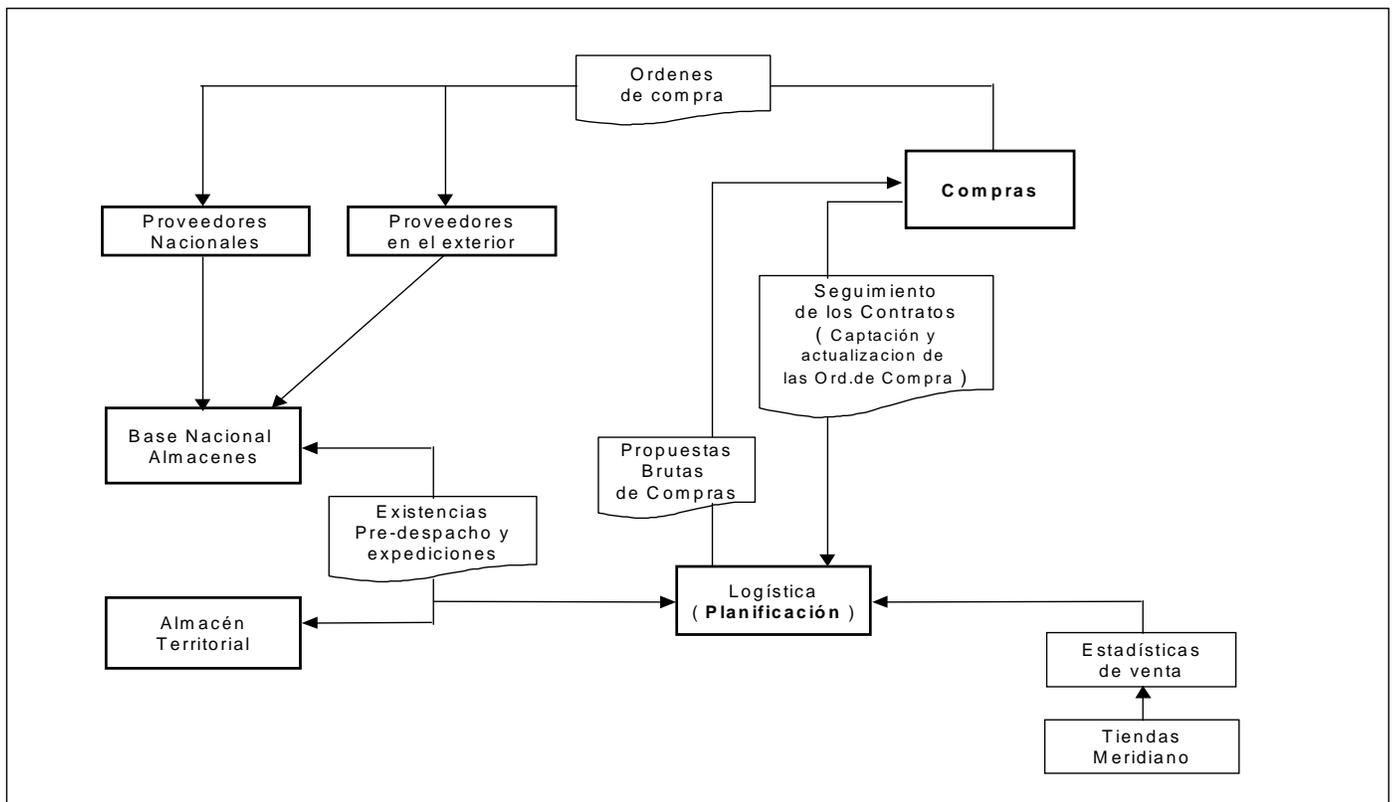
El Grupo de Logística de la División de Compras a partir de la versión final del plan de compras realiza el estimado de contenedores de forma mensual, información que deberá estar consolidada para la entrega por esta División al MINCEX.

3.2.1 Gestión de Compras en la División.

Las compras realizadas por la División tanto las nacionales como las importadas están reguladas por el Procedimiento de Compras propio de la organización.

El modelo básico del procedimiento de gestión del abastecimiento es el siguiente:

Tabla. 3.1. Modelo básico de gestión del aprovisionamiento.



Fuente: Datos brindados por la División de Compras.

El procedimiento entonces estará distinguido dentro de dos tipologías fundamentales:

1. actividades de mantenimiento
2. actividades cíclicas de Planificación

Actividades de mantenimiento.

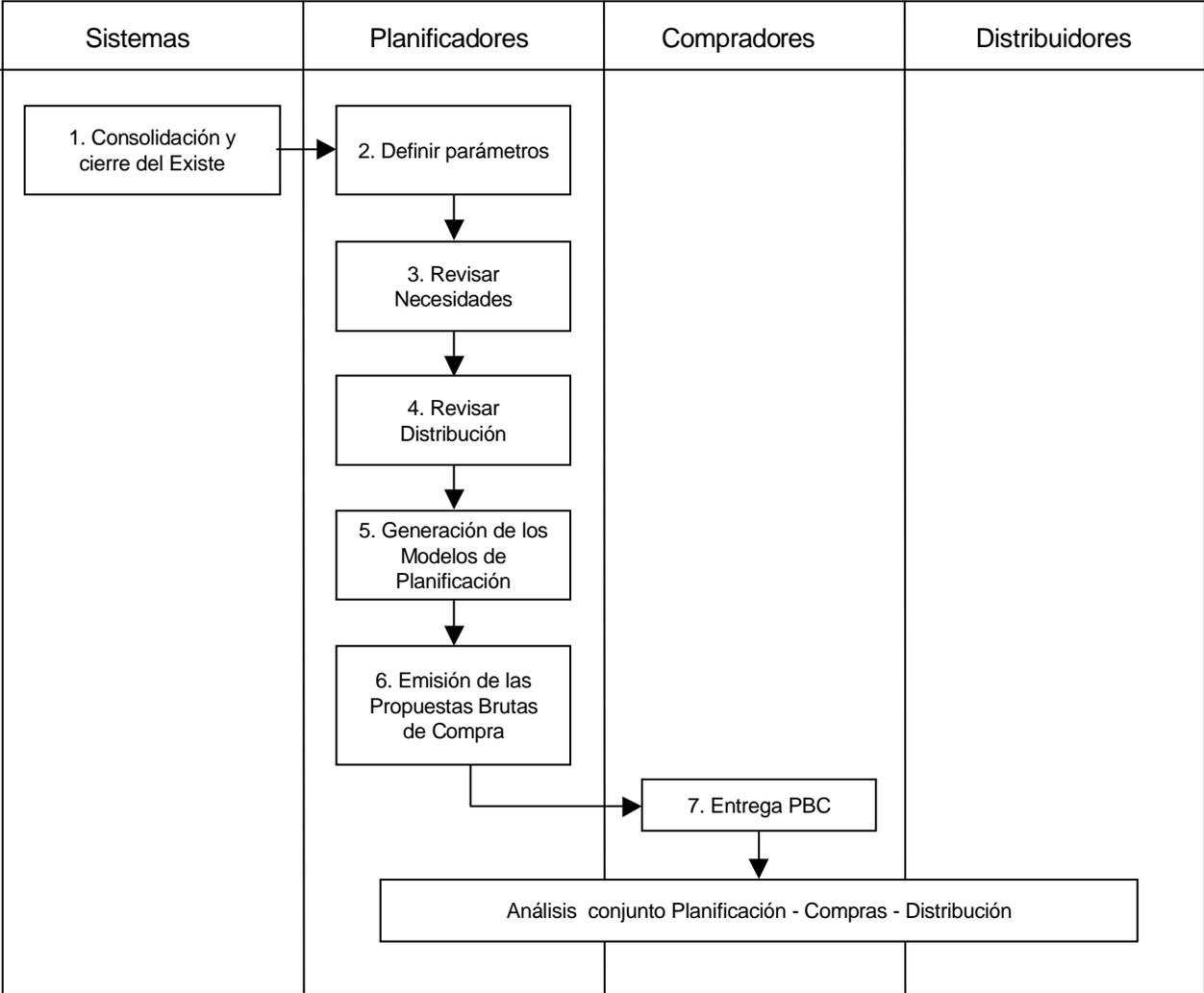
Cada planificador tiene la tarea de actualizar, verificar, corregir los datos y los parámetros que intervienen a la hora de determinar la Gestión de Stock. A nivel de

Departamento, según la experiencia realizada en el control de inventario, y con el soporte de la dirección de Distribución, puede resultar ventajoso perfeccionar o variar los criterios con los cuales se elaboran los Modelos de Planificación, solicitando eventualmente las oportunas adecuaciones al CDI (Costo de Dirección Informática). Esto quiere decir que pueden existir posibles variaciones en las variables que influyen en los Modelos de Planificación.

Los Jefes de Grupos de Compras comunican mensualmente al Departamento de Planificación los productos que pasaran a la categoría de obsoleto, decisión que será aprobada por el Comité de Compras de la Corporación.

Actividades cíclicas de planificación.

Tabla 3.2. Diagrama de Flujo.



Fuente: Datos brindados por la División de Compras.

3.3 Diagnóstico de la situación actual de la Actividad de aprovisionamiento en la División de Compras.

El diagnóstico realizado se analizará asociado a las actividades fundamentales de la División.

Actividad de Logística y Costeo.

En el 2008 arribaron al país 3050 contenedores de ellos 1854 de 40 pies y 1196 de 20 pies, 256 contenedores más que en el 2007, siendo los meses finales del año los de mayores entradas intensificándose por tanto en este período el trabajo de los especialistas de compra. Esta situación que caracteriza al último trimestre del año esta dada fundamentalmente por dos razones, la primera que las autorizaciones para la compra de vehículos a las empresas estatales se otorgan a partir de septiembre, lo que provoca se importen un número significativo de vehículos, los que por sus características implican una cantidad considerable de contenedores y la segunda es la preparación para la campaña de fin e inicio de año.

Tabla 3.3. Arribo de los contenedores por mes.

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agost.</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>	<i>Total</i>
<i>2007</i>	260	161	178	220	168	229	237	288	222	340	274	217	2794
<i>2008</i>	218	208	250	170	136	220	214	216	283	316	371	448	3050
	1202						1848						256

Fuente: Datos brindados por la División de Compras.

El promedio de arribo de contenedores en el 1er semestre fue de 200/mes mientras que en el 2do semestre el promedio llegó a los 300 mensuales. El 37 % del total de contenedores recibidos entraron en el último trimestre del año. La incidencia fundamental en los bajos niveles de Contenedores recibidos en el 1er semestre, estuvo en la entrada de Contenedores de Origen China.

Los especialistas de la División trabajan en función de estabilizar las entregas de contenedores a puertos cubanos durante todo el año, evitando las concentraciones de arribos en determinados periodos que afectan la logística y ventas en los centros comerciales.

Principales Indicadores.

En el 2008 se logró reducir el tiempo de preparación y entrega de la documentación de las mercancías importadas, ya fuera por vía aérea como marítima, lográndose que el:

- 58 % de los contenedores recibidos tuvieron la documentación antes de su arribo a puerto cubano.

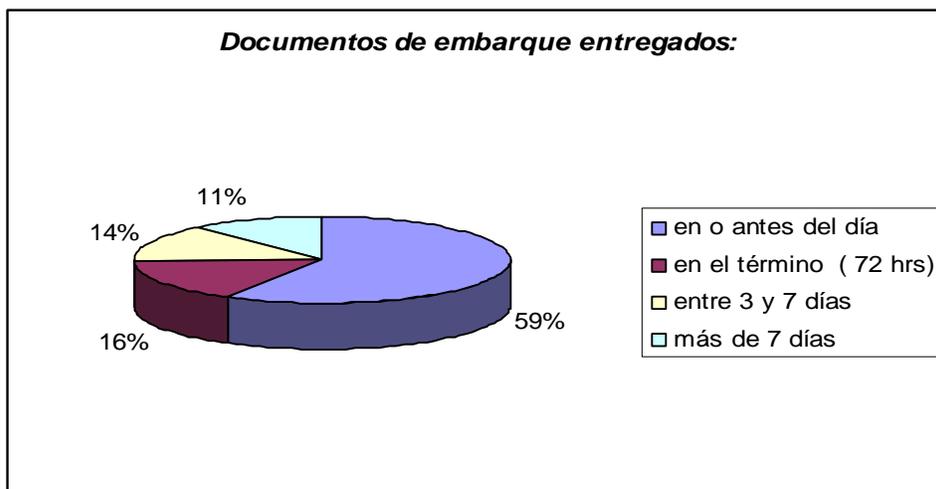
Desglosando la entrega de la documentación por edades, quedaría:

Tabla 3.4. Relación de los documentos de embarques entregados.

<i>Documentos de embarques entregados:</i>				
En o antes del día	En el término (72 hrs.)	entre 3 y 7 días	más de 7 días	Total general
1783	498	424	345	3050
58%	16%	14%	11%	100%

Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

Gráfico 3.1. Por ciento de los documentos de embarque entregados.



Fuente: Elaborado por el autor. Datos tomados del resumen de compras del 2008.

Aún resulta insuficiente el seguimiento por lo que un 25 % de los contenedores recibidos demoraron en su tramitación, por no tener la documentación entregada. El 52.4 % de los contenedores con esta incidencia corresponde a mercancías de origen Panamá que a su vez es el 75 % del total de Contenedores de este origen. También 76 contenedores de origen China tuvieron incidencias negativas por la demora en la entrega de la Documentación (9.8 %), dado en lo fundamental a la restricción de que la documentación viaje sólo por la vía del Banco.

Han sido insuficientes las reclamaciones a Proveedores por los incumplimientos en la entrega de la documentación, cuestión en la que se debe trabajar en el 2009.

Las Oficinas de Compras en el exterior deben trabajar en conjunto con los proveedores que presentan mayores dificultades para buscar soluciones que permitan agilizar todos los trámites a fin de evitar incurrir en gastos por concepto de estadías.

No se logró durante el 2008, que todos los contenedores que arribaron a los Centros de Distribución del país tuvieran listos los estados de costo para lograr la recepción y distribución en el período de tiempo establecido.

Como promedio los contenedores recibidos en el 2008, demoraron 3 días desde la llegada al puerto, para ser costeados. El 34 % del total recibido estuvieron más de 7 días sin costeos.

Se debe seguir profundizando por tener mayor nivel de calidad de la información contenida en estos documentos, logrando disminuir tiempos por esclarecimientos de descripciones, unidades de medida, lo que facilitara la ejecución de los pedidos y despachos hacia las unidades comerciales.

Tramitación de los sobrantes.

Se han notificado a la División de Compras por los distintos Centros Nacionales de Distribución un total de 135 reportes, de ellos con proceso ya concluido 36, pendiente de DM 22 (Declaración de Mercancías) y el resto se corresponde con Abandono Voluntario, y Decomisos y Sobrantes de Alimport que su tratamiento es comunicar al importador. Se han procesado varios productos como son: Alimentos, Aseo Personal, Útiles del hogar, Confecciones, etc. Siendo estas últimas las mercancías que más incidencias han tenido en los reportes, principalmente de Promociones Acuario.

Los mecanismos para notificar los sobrantes no son lo suficientemente eficientes, se presentan problemas con el Acta de Retención y Notificación (RAD) de la Aduana donde no se detalla la referencia de las mercancías sobrantes. Los Centros Nacionales de Distribución no presentan ante la División de Compras el Reporte de Inspección correspondiente. Las provincias le comunican directamente a Arandia la situación que presentan con los sobrantes, pero en muchas ocasiones por no conocer el procedimiento que se debe seguir esta información no fluye con rapidez por lo que se dan casos de decomisos por extemporaneidad.

Actividad de Planificación.

Se logró el completamiento de la plantilla aprobada, iniciándose trabajo en Automotriz, desarrollándose análisis homogéneos para las diferentes líneas de productos de la Corporación relacionados con las existencias y necesidades de compra.

Debe continuar el mejoramiento de la calidad y la regularidad del flujo informativo de la Corporación fuente primaria de datos para los análisis que en este grupo de trabajo se efectúa, que constituye la base para la toma de decisiones de los suministros a contratar o recibir en determinado periodo de tiempo.

Debe aumentar la calidad de la gestión de los especialistas de este grupo de trabajo, quienes deberán ser la contrapartida de los compradores, evitando tanto los excesos de inventario como las rupturas de stock, con las consecuentes afectaciones tanto a los clientes finales como a la Corporación.

Actividad de Política Comercial.

A finales del 2007 fue elaborada y aprobada la Política de Gestión de Importaciones por líneas de productos, sirviendo de base para la contratación en todo el año 2008.

Fueron revisados 484 Expedientes Únicos de Compras, 119 Nacionales y 365 Importación, detectándose los errores existentes, los cuales fueron analizados con los especialistas de compras y corregidos antes de la presentación al Comité de Contrataciones.

Como parte del trabajo interno en la División se auditaron en dos etapas del año, 40 contratos correspondiente a 22 compradores. Las deficiencias de mayor incidencia fueron:

- No presentes en el expediente de compra las solicitudes de compra.
- Las solicitudes de compra no se realizan en la misma fecha.
- El plazo para la obtención de la oferta es superior a los 15 días.
- Demoras en la presentación de las operaciones al Comité de Contrataciones, sin tener evidencias de proceso de negociación con los proveedores.

-
- No se cuenta en el expediente la carta de comunicación al proveedor del cierre de negociaciones.
 - Expedientes con productos nuevos sin la aprobación del Comité de Surtidos o de Inversiones.
 - Falta en el expediente el documento de solicitud de la inspección en origen de las mercancías contratadas.
 - No realización de la inspección de calidad.
 - Diferencia de los documentos de embarque pactados en el contrato y los que se encuentran en el expediente.
 - No aparecen en el expediente los certificados de inspección en origen, ni en destino.
 - Faltan en los expedientes de las copias de los documentos de pago, certificados de seguro de las cargas, extracción de las mercancías de puertos y / o aeropuertos.

A pesar de las deficiencias detectadas en las auditorías internas hay que señalar que en período posterior se evidenció en los expedientes mejores condiciones, denotándose un mayor sentido de organización en la actividad de compras.

No obstante el autor considera que se debe seguir profundizando en los análisis que desarrollan los miembros de este grupo con vistas a ir ganando en calidad y homogeneidad del trabajo en la División de Compras. Enfatizándose en los análisis de las ofertas, los precios de compra, los pliegos de concurrencia, los oferentes y las propuestas de adjudicación de las compras.

Actividad de Salidas al Mercado.

Se concluyeron en el período 101 salidas al mercado como vía de identificar a nivel internacional ofertas para la contratación del plan de suministro por líneas de productos. De ellas el 60 % se encuentran ya contratadas.

Se contactó un importante número de fábricas, aunque no siempre fue posible contratar sus producciones por no contar con instrumentos de pago aceptados y ni créditos financieros para ambas partes.

Se debe trabajar fundamentalmente en lograr la planeación de esta actividad a mediano plazo, disminuir el tiempo del proceso de búsqueda de ofertas hasta la entrega de los expedientes a los compradores internacionales, así como la labor de contrapartida con los compradores.

El eficiente cumplimiento de lo expuesto anteriormente redundará en mayores beneficios para la Corporación, mediante la incorporación de un mayor número de productores y distribuidores representativos en la Cartera de proveedores.

Actividad de Contabilidad y Finanzas.

Se trabajó en la depuración de las cuentas del Balance, fundamentalmente las relacionadas con las Cuentas por Cobrar por importaciones, aun cuando se realizó un esfuerzo importante para conciliar con todos los receptores de mercancías de importación en el país, no se lograron los resultados esperados. Las cuentas por cobrar internas acumularon un saldo de 41,0 MMCUC al cierre 31 de diciembre del 2008, de ellos 12,6 MMCUC con más de 120 días.

La Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spiritus no cuenta con un sistema de trabajo viable que permita controlar todos los estadios de las mercancías de importación, hasta su total recepción en el destino final, lo que ha provocado hasta la fecha esfuerzos del área económica de la División de Compras para compensar entre todas las partes que inciden en el proceso esta actividad.

Otras cuentas en las que se debe seguir trabajando hasta lograr su total depuración son: pagos anticipados externos y las cuentas por pagar de importaciones.

En relación con el presupuesto las partidas que tuvieron mayores sobregiros fueron: Supervisión de mercancías, Gastos financieros por fluctuación en la tasa

de cambio y la Cuenta de Inventario Mercantil Final. Estas partidas son difíciles de planificar, la primera por no contar con una serie histórica que permitiera prever la ejecución, en la segunda por cumplir con las orientaciones del país de modificar los contratos de compra venta, cambiando la moneda de pago de CUC a EUR. En el tercero de los casos lo que ocurre es que a nivel corporativo no se cuenta con información de base para planificar este indicador, ya que por primera vez se comienza el registro de la mercancía en tránsito en cuenta contable.

3.4 Selección y evaluación de proveedores.

La División de Compras tiene relaciones con una amplia gama de proveedores sin embargo no ha diseñado un procedimiento que permita evaluarlos periódicamente. En el estudio realizado a la División se pudo comprobar que sólo se realiza un análisis subjetivo a la hora de evaluar a los proveedores que no está en correspondencia con lo que realmente necesita la Corporación Cubalse, por tanto el autor considera necesario hacer un análisis mediante la aplicación del método de evaluación de proveedores, ver **Anexo No. 14**, adaptándolo a las condiciones reales de la División de Compras en la medida en que se analizan los parámetros que los especialistas definen como más significativos.

Dicha evaluación es de vital importancia para la Corporación, pues le permite conocer a los proveedores que mejor responden a sus necesidades, pero también, puede ser muy útil para los proveedores, ya que debido al conocimiento del resultado que obtengan en la evaluación, les permitirá buscar soluciones a las deficiencias y brindar un mejor servicio; lo que sería favorable para la gestión de compras.

Para llevar a cabo la evaluación de proveedores, los especialistas de la División otorgaron a cada uno de los aspectos que se mencionaron en el capítulo anterior un valor porcentual; que representa el peso que tiene para la organización el cumplimiento de los mismos o sea el grado de importancia de cada uno de ellos. Por tanto en el aspecto de Condiciones Económicas los especialistas consideraron que sería oportuno darle un valor de 0.7 por su alto impacto y por ser mayor su incidencia a la hora de gestionar las compras en la División, un valor de 0.2 a las

Condiciones Técnicas y de 0.1 a los Servicios, para sumar 1; y a su vez distribuir estos valores lo más equitativamente posible entre los diferentes parámetros que conforman dichos aspectos por considerar que todos son importantes a la hora de gestionar las compras, siendo así, quedaría entonces de la manera siguiente:

1. Condiciones económicas (0.7)
 - Precio por unidad y por lote (0.1)
 - Descuento comercial (0.1)
 - Rappels y su aplicación (0.1)
 - Gastos de envases y embalajes (0.1)
 - Gastos de transporte y seguro (0.1)
 - Formas de pago (0.1)
 - Recargo por aplazamiento del pago (0.1)

2. Condiciones técnicas (0.2)
 - Características técnicas (0.029)
 - Calidad (0.029)
 - Embalajes especiales (0.028)
 - Instalación y montaje (0.029)
 - Tiempo de garantía (0.029)
 - Formación de los usuarios (0.028)
 - Repuestos y mantenimiento postventa (0.028)

3. Servicios (0.1)
 - Plazo de entrega (0.025)
 - Devolución de excedentes (0.025)
 - Revisión de precios (0.025)
 - Otros servicios (0.025)

El autor ha determinado que la muestra de proveedores que evaluará está

constituida por los principales proveedores de la Corporación. El análisis completo de la evaluación se puede apreciar en la **Tabla 3.5**, presenta de manera resumida el resultado de la misma.

Tabla 3.5. Evaluación de los Proveedores.

No	Proveedor	País	EP	CAT
1	Empresa Comercializadora e Productos (Alimport)	Cuba	2,8	A
2	Ferretería Comercial S.A.	Panamá	2,6	A
3	Eximpro del Caribe S.A.	Panamá	2,6	A
4	MAY'S Zona Libre S.A.	Panamá	2,6	A
5	BDC Internacional Inbond	Bélgica	2,6	A
6	Farmavenda, S.P.A.	Italia	2,5	A
7	Thai Binh Import-Export CO. L	Vietnam	2,5	A
8	Shanghai Señor Internacional CO. LTD	China	2,5	A
9	Promociones Acuario S.A.	Panamá	2,5	A
10	United Products, S.A.	Irlanda	2,5	A
11	Fondon Redes y Fluidos S.A. (FRF)	España	2,5	A
12	Vida Panamá S.A	Panamá	2,5	A
13	Toda Export S.A.	Panamá	2,4	B
14	Juanita Mateo	Panamá	2,4	B
15	Hangzhou Yihao Import and Export CO., LTD.	China	2,3	B
16	Alina Internacional S.A.	Panamá	2,3	B
17	Liaoning Mec.Group CO. L.T.D.	China	2,3	B
18	China Auto Caiec LTD	China	2,3	B
19	Internacional Caribbean Supplier S.A.	Panamá	2,2	B
20	China Nacional Electronics Import and Export Beijing	China	2,2	B
21	Incopisos Industria e Comercio	Brasil	2,2	B
22	Corporación Logística del Caribe S.A.	Panamá	2,2	B
23	Shantou New Far East Industrial CO. L.T.D.	China	2,1	B
24	Representaciones Junior Limitada	Guatemala	2,0	B
25	Silsa SA	México	1,9	C
26	Inversiones Queguay S,A.	R. DOM	1,8	C
27	Zapatos Artesanos de Elche S.L.	España	1,8	C
28	Italsav SRL	Italia	1,8	C
29	CTS Development Services INC.	Canadá	1,8	C
30	C.I. Aragón LTDA	Colombia	1,8	C

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los datos brindados por los especialistas.

	Grupo 1=A: Evaluación entre 3.0 y 2.5
	Grupo 2=B: Evaluación entre 2.4 y 2.0
	Grupo 3=C: Evaluación entre 1.9 y 1.5

Según esta evaluación, de los 30 proveedores de la muestra, 12 pertenecen al primer grupo. En este se encuentran los que más satisfacen los requerimientos de la Corporación, por lo que son considerados como óptimos, por tanto la política a seguir debe estar encaminada a garantizar estas relaciones y fortalecerlas.

En el segundo grupo aparecen 12 proveedores que son considerados aceptables; y en el tercer grupo se encuentran los proveedores que presentan características menos acordes a las necesidades de la Corporación. El autor considera que esto se debe en gran medida a que como sus ofertas son muy amplias y la Corporación intercambia con ellos un gran número de productos, al ser evaluados por los especialistas de la División de Compras no obtienen resultados superiores ya que existe para ello una mayor probabilidad de ocurrencia de incumplimientos en los diferentes parámetros en los que fueron evaluados.

Las diferentes categorías grupales que se evidencian después de haber agrupado a los proveedores, permiten hacer las siguientes reflexiones:

- Grupo A- Son los proveedores con que se debe tener una atención exclusiva, para lo cual sería viable fortalecer las relaciones existentes, dado que estos son los que mejor responden a los requerimientos de la Corporación.
- Grupo B- En este grupo la línea de acción a seguir debe ser mantener las relaciones actuales. No obstante, por proveer a la unidad de algunos productos sustitutivos de otros proveedores del grupo A, se debe tratar de asegurar el suministro si ocurre alguna falla con los pertenecientes a este primer grupo.
- Grupo C- Desde el punto de vista de la evaluación, los proveedores de este grupo han alcanzado una baja puntuación. No obstante, las relaciones deben mantenerse tomando las medidas correctivas y preventivas para que el proveedor pueda mejorar en su desempeño.

Este método permitió a la entidad, conocer de forma cuantitativa, que proveedores resultan más confiables y eficientes, además con cuales se deben tomar ciertas medidas de seguridad.

3.5 Indicadores medidores de la eficiencia de las compras.

Desarrollar un sistema adecuado de indicadores para medir el desempeño y los resultados de las compras, contribuye a que este proceso se realice con éxito, además le permite a los especialistas determinar que tan cerca se está del cumplimiento de las metas y objetivos, así como establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las desviaciones y anomalías para luego corregirlas.

Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y con previa valoración de los especialistas de la División de lo que realmente necesita la Corporación Cubase dadas sus condiciones objetivas, el autor de este trabajo propone los siguientes indicadores logísticos que posibilitan un correcto desempeño de la gestión de compras.

- **Índice de Compras.**

Indica el peso de las compras a las ventas en términos porcentuales. Se determina por el cociente entre el valor de la compras y las ventas multiplicado por 100.

$$154000000/456000000*100=33.77\%$$

- **Índice de concentración de compras.**

Expresa el importe medio de compras por pedido.

$$154000000/1256=122611.47 \text{ CUC}$$

- **Índice de carga de trabajo.**

Expresa la cantidad media de compras por empleado. Se determina por el cociente entre el valor de las compras y el número de empleados del departamento de compras.

$$154000000/68=2264705.88 \text{ CUC}$$

- **Índice de concentración de proveedores.**

Indica el número medio de pedidos que se realiza a cada proveedor. Se obtiene dividiendo el número de pedidos entre el número de proveedores.

$$1256/469=2.67$$

- **Compras por proveedor.**

Indica el volumen de compras por proveedor. Se obtiene dividiendo el valor de las compras realizadas entre el número de proveedores.

$$154000000/469=328358.20 \text{ CUC}$$

- **Índice de rotación de inventarios.**

Indica el número de veces que rota el inventario medio respecto a la cantidad de materiales comprados. Se determina dividiendo el valor de las compras anuales entre el inventario promedio anual.

$$154000000/52000000=2.96$$

- **Índice de rechazos.**

Establece la relación entre el valor de las devoluciones y el valor de las compras expresado en términos porcentuales. Se obtiene dividiendo el valor de las devoluciones entre el valor de las compras multiplicado por 100.

$$513,067.31/154000000*100=0.33\%$$

3.6 Propuestas de acciones de mejoras.

A partir del Diagnóstico realizado se propone a la organización que se apliquen las siguientes propuestas en la Corporación Cubalse. Sucursal sancti spíritus.

- Realizar las reclamaciones a Proveedores por los incumplimientos en la entrega de la documentación para evitar las demoras en la tramitación y extracción de los contenedores del puerto.
- Se debe seguir profundizando por tener mayor nivel de calidad de la información contenida en los documentos de las mercancías, logrando disminuir tiempos por esclarecimientos de descripciones, unidades de medida, lo que facilitara la ejecución de los pedidos y despachos hacia las unidades comerciales.
- Mejorar la eficiencia en los mecanismos de notificación de los sobrantes, lo que permitirá que los mismos pasen a formar parte de los inventarios de la Corporación.
- Mejorar la calidad y la regularidad del flujo informativo de la Corporación fuente primaria de datos para los análisis que efectúa el grupo de planificación y que constituye la base para la toma de decisiones de los suministros a contratar o recibir en determinado periodo de tiempo, esto influirá en la mejora de la calidad del inventario evitando tanto los excesos como las rupturas de stock.
- Continuar trabajando en la mejora de los expedientes de compra, así como en la rapidez de las contrataciones.
- Continuar profundizando el trabajo de búsquedas de fuentes de suministro tratando siempre de acercarse a los fabricantes.
- Continuar trabajando en la depuración de la contabilidad fundamentalmente en las cuentas Pagos anticipados externos y Cuentas por pagar de importaciones.

Conclusiones

En el transcurso de este trabajo, se realizó una investigación en la Corporación Cubalse, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación de los aprovisionamientos en la misma, detectar sus problemas fundamentales y proponer soluciones para ellos. En este sentido se puede concluir que:

- La Gestión de Compras constituye una importante herramienta para lograr que las organizaciones sean más eficientes y competitivas en la actualidad.
- Una adecuada Gestión de las Compras permite el logro de una mayor rentabilidad económica, lo cual constituye un reto fundamental para las empresas que pretenden ser más competitivas.
- Mediante el estudio de la situación de aprovisionamiento en la Corporación Cubalse, Sucursal sancti spíritus, se logró poner de manifiesto, las deficiencias que afronta la organización en su gestión.
- No se logró durante el 2008, que todos los contenedores que arribaron a los Centros de Distribución de la provincia tuvieran listos los estados de costo para lograr la recepción y distribución en el período de tiempo establecido, por lo que se incurren en gastos por concepto de estadías.
- La Corporación Cubalse Sucursal sancti spíritus no cuenta con un sistema de trabajo viable que permita controlar todos los estadíos de las mercancías de importación, hasta su total recepción en el destino final, lo que ha provocado hasta la fecha esfuerzos del área económica de la División de Compras para compensar entre todas las partes que inciden en el proceso esta actividad.
- A pesar de que el Dpto. de Salida al Mercado contactó un importante número de fábricas, no siempre fue posible contratar sus producciones por no contar con instrumentos de pago aceptados y ni créditos financieros para ambas partes.

-
- Según la evaluación de proveedores, 12 pertenecen al primer grupo y son considerados como óptimos, igual cantidad de proveedores son considerados aceptables y 6 de ellos presentan características menos acordes a las necesidades de la Corporación.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada, los objetivos de la misma y las experiencias adquiridas, se considera tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Registrar, sistematizar y compartir a nivel organizacional una base de datos asociada a la actividad de compra en la que se registren surtidos, proveedores, existencias, volúmenes de compras, entre otros indicadores que puedan servir de base para establecer una acertada política de abastecimiento.
- Utilizar el procedimiento propuesto para la evaluación de proveedores, con las modificaciones mencionadas por el autor para una mejor selección y control de los mismos. Evaluarlos sistemáticamente.
- Proyectar y evaluar al final de cada año, los indicadores medidores de la eficiencia de las compras propuesto en este trabajo, lo que permitirá un análisis más eficiente de la gestión.
- Aplicar las propuestas realizadas en el capítulo 3 para el perfeccionamiento de la gestión de compras.
- Extender a todo el personal las experiencias de este tipo de estudio, con vistas a ir ganando en calidad y homogeneidad del trabajo en la División de Compras. Enfatizándose en los análisis de las ofertas, los precios de compra, los pliegos de concurrencia, los oferentes y las propuestas de adjudicación de las compras.

Bibliografía

- Ballou, Ronald H: “Logística Empresarial, Control y Planificación”. Editorial Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- Barquin Morales, Janelly: “Generalidades sobre Gestión de Compras”. Ponencia presentada al Evento 45 Aniversario de Estudios Económicos 2007. Publicación en CD.
- Curso de Logística de Aprovisionamiento. Cuba 2003.
- England Wilbur, B; Fearon Harold, E; Leenders, Michiel: “*Administración de Compras y Materiales*”. CECSA. México 2004.
- Felipe Valdés, Pilar: “Indicadores Logísticos para la Evaluación del Desempeño del Proceso de Compras”.
- Felipe Valdés, Pilar; Rodríguez Aynat, Blanca: “Logística del aprovisionamiento: Técnicas cuantitativas para su gestión”.
- Fernández Contino, Mileidys: “Logística de Aprovisionamiento. Gestión de inventarios en el hotel Miramar mediante el uso de Modelos Cuantitativos”. Trabajo de Diploma. Junio 2004.
- Franco Benítez, Giselle: “Propuesta para el perfeccionamiento de la gestión de inventarios en la empresa AEROCARIBBEAN S.A”. Trabajo de Diploma. Junio 2005.
- Gainza Álvarez, Yuniel: “Gestión de los Aprovisionamientos en la Empresa ITH S.A. División Ciudad de la Habana”. Trabajo de Diploma. Junio 2007.
- Inara Gutiérrez, Ketty: “Sistema de Gestión de Inventarios para la empresa Mundo Ofimática División Cerro”. Trabajo de Diploma 2005.
- Licea Alfonso, Yadira; Palacios Laza, Graneisy: “Propuesta para la mejora de la Actividad de Compras en BK-CETI”. Trabajo de Diploma. Junio 2007.

-
- Martínez Moya, Emilio: “*Gestión de Compras. Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*”. Fundación Confemetal con la colaboración de la SYAF. Selección y acción formativa. 3ra Edición.
 - Ortiz Torres, Maritza: “¿Cómo Gestionar los stocks? Un reto para la gerencia moderna”.
 - Ortiz Torres, Maritza; Felipe Valdés, Pilar; Rodríguez Aynat, Blanca: “Como evaluar la eficiencia de un Departamento de Compras”.
 - Ortiz Torres, Maritza: Logística empresarial: “Método eficaz para gestionar los inventarios”. 2005.
 - Ortiz Torres, Maritza: “Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios”. Tesis Doctoral. Diciembre 2004.
 - Prida Romero, B: “Mejorar la Competitividad de la empresa a través de la gestión de aprovisionamiento”.
 - Ruano Ortega, Eligio R; Hernández Rodríguez, Norma: “El perfeccionamiento del sistema logístico: una necesidad para el logro de la competitividad en la sucursal CIMEX S.A. Oriente Sur”.
 - Suárez Sanfiel, Alfredo M: “Propuesta de sistema de gestión de inventarios para el BIOCEN”. Trabajo de Diploma. Junio 2004.
 - SYAF: Selección y Acción Formativa. Emilio Rodríguez, Moya: “*Gestión de Compras. Negociación y estrategia de Aprovisionamiento*”. Madrid 1999.

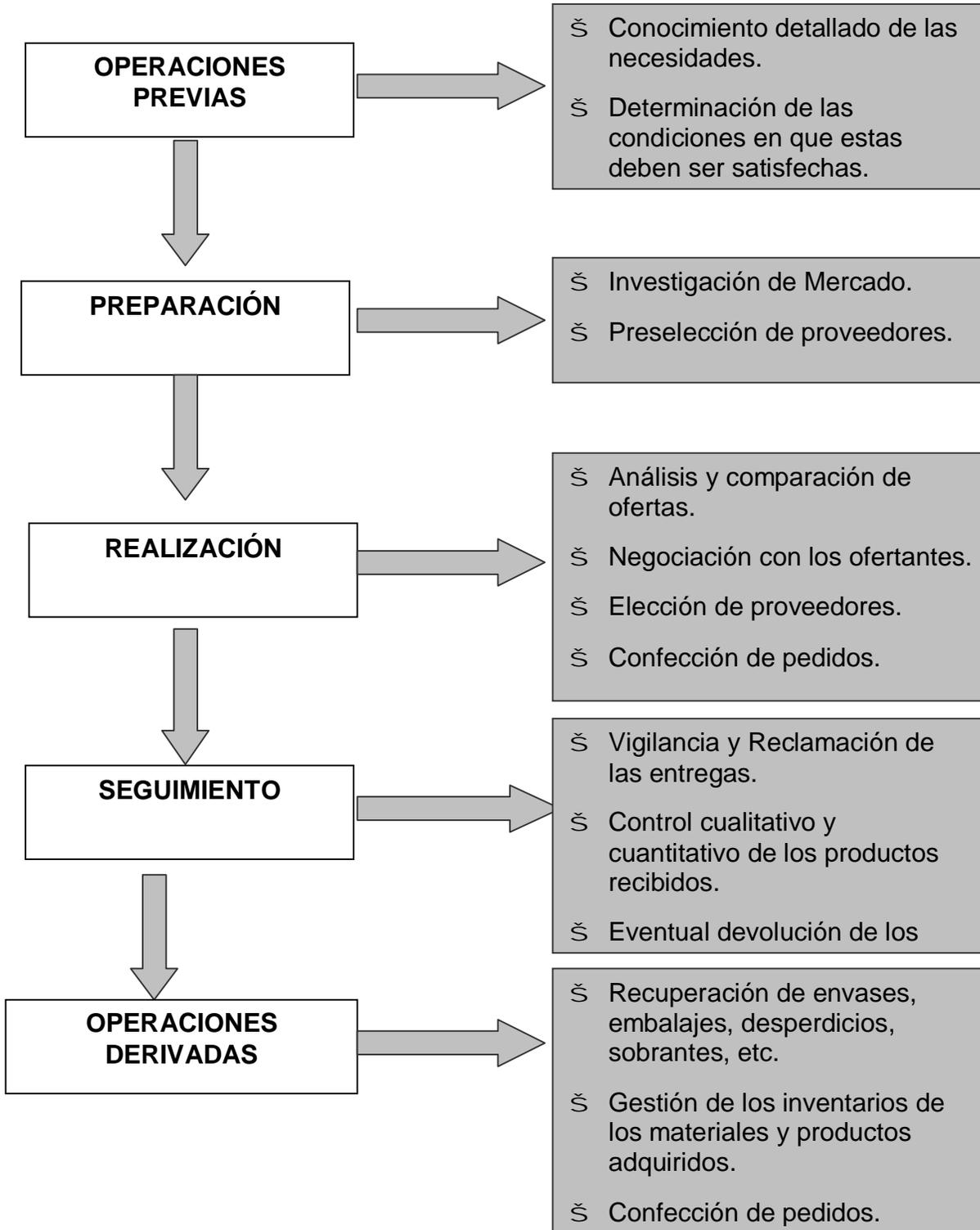
Principales sitios de Internet visitados:

- <http://www.globalizar.or/academia/princom/logist./sold007.htm>.
- <http://www.indra.es/soluciones/contenidosolucionescomp10aprox.htm>.
- http://www.iva.edu.ar/la_log_hoy.htm.
- <http://www.mailxmail.com/curso/vida/conceptualizaciondelalogistica/capitulo23.htm>.
- <http://www.southlink.com.ar/vap/compras%20y%20JIT.htm>.
- <http://www.steando.com>. Logística: Conceptos, evolución y relevancias.

Anexos

1. Fases del proceso de compras.
2. Método de selección y evaluación de proveedores.
3. Método para clasificar los productos.
4. Conceptualización y comportamientos típicos de los valores.
5. Estructura organizativa de Cubalse y la red comercial de la Corporación.
6. Principales productos. En el 2008.
7. Los competidores aventajan a la Corporación en los siguientes aspectos.
8. Principales proveedores de la Corporación y otros datos de interés.
9. Principales proveedores nacionales.
10. Modelo de Ficha de Proveedor.
11. Pliego de Concurrencia. Modelo.
12. Diferentes funciones para realizar las compras.
13. Análisis de las necesidades y muestra de un modelo estándar de “Boletín de Compras”.
14. Método propuesto para la evaluación a proveedores.

Anexo No. 1. Fases del proceso de compras.



Anexo No.2. Método de selección y evaluación de proveedores.

En la selección de proveedores se aplican dos enfoques:

- Selección del proveedor para una compra en específico (artículos de poca importancia para la actividad de la empresa).
- Selección del proveedor para establecer vínculos estables para determinados suministros (artículos que juegan un papel preponderante en el costo, calidad e innovación del producto que vende la empresa).

“La selección de proveedores será un proceso por pasos donde, en cada paso se profundice cada vez más en las características del proveedor objeto de estudio, de forma tal, que el listado se vaya reduciendo hasta determinar los proveedores finales, que serán, por supuesto, aquellos que reúnan las mejores condiciones para la empresa, con los cuales la misma negociará sus compras y firmará sus contratos”²⁶.

Antes de comenzar la búsqueda de proveedores se han de tomar decisiones en cuanto a: los productos que se desean adquirir, a que precio, de que calidad, en que cantidad, entre otras para que la selección se realice comparando productos iguales o de similares características.

Para ello se deben pasar por tres etapas:

Primera Etapa: Estudio de los mercados de productos: Se realiza un análisis acerca de las características y requisitos técnicos, distribución y venta de un determinado artículo o materia prima.

Segunda Etapa: Estudio del mercado de proveedores: Consiste en localizar aquellos proveedores que oferten productos con calidad, fiabilidad en la

26 Ortiz Torres, Maritza. Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios. Tesis Doctoral. Pág.49.Noviembre2004.

entrega, precios razonables, facilidades de pago, nivel de respuesta rápida, es decir, que reúnan las mejores condiciones para la empresa. Para ello se realiza una hoja de datos del suministrador, con el objetivo de obtener un conocimiento de la organización del suministrador, de sus procesos, productos o servicios que suministra, de los recursos de que dispone o de la documentación técnica de un posible suministro.

Tercera Etapa: Evaluación de proveedores: Una vez, seleccionados los proveedores se procede a realizar una comparación entre ellos.

La evaluación de proveedores es el proceso mediante el cual se evalúa el riesgo de un proveedor en materia de calidad del suministro, presente y futuro. Para ello es importante conocer una serie de características generales, así como, el estado económico - financiero del mismo.

El procedimiento de evaluación de proveedores a emplear consta de tres pasos:

- Seleccionar los indicadores a evaluar.
- Ponderar cada indicador según su importancia.
- Calcular la puntuación correspondiente a cada proveedor mediante la siguiente expresión matemática:

$$EP_j = \alpha_1 C + \alpha_2 CTE + \alpha_3 F + \alpha_4 FE + \alpha_5 P + \alpha_6 ES$$

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 + \alpha_6 = 1$$

Donde:

α : Refleja el peso que la organización le da a cada parámetro.

EPj: Evaluación del proveedor j.

Dicha expresión matemática fue tomada del método de evaluación descrito por la Dra. Maritza Ortiz Torres en su Tesis Doctoral.

Los indicadores más utilizados son:

- § Calidad
- § Servicio
- § Precio
- § Descuentos
- § Embalajes
- § Flexibilidad
- § Faltantes en la entrega, etc.

Otra de las decisiones a tener en cuenta es la determinación de las condiciones en que se van a realizar las compras. Éstas se refieren a los términos de facilidades y tipos de pago, vías y medios de transportación, tarifas, descuentos, fiabilidad, velocidad de aprovisionamiento, tratamiento de devoluciones y servicio postventa.

Anexo No. 3. Métodos para clasificar los productos.

Ø El método ABC

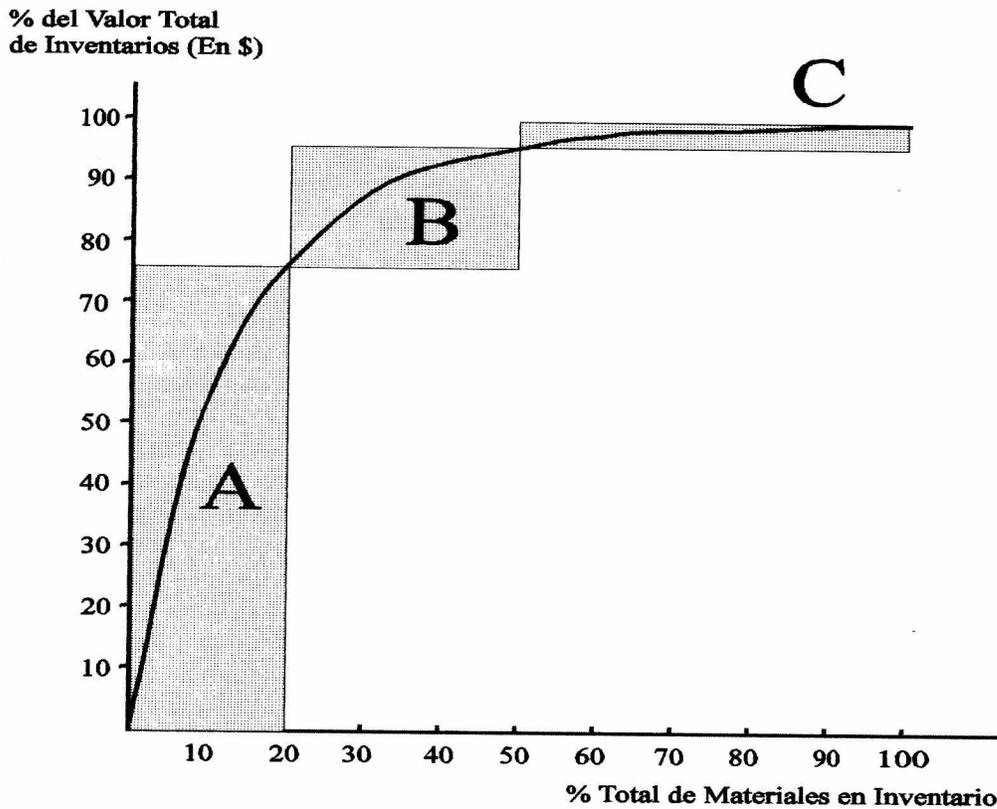


Figura 1 Clasificación ABC de Materiales

Entre los métodos tradicionales de diferenciación de productos se encuentra el Método ABC, cuyo uso es notablemente flexible de acuerdo a las circunstancias y objeto de la clasificación. Derivado del Método "Activity Based Cost", se fundamenta en la diferenciación sustentada en el costo, aunque existen en la actualidad múltiples parámetros que refieren este tipo de clasificación y no necesariamente basado en esta categoría. Una clasificación usualmente manejada hace alusión al Método de Pareto, análisis de Pareto o regla 20/80, que permite clasificar los productos en tres grupos fundamentales de acuerdo al nivel de significación.

Los productos A: Son los que representan el 20% del total y en ellos se concentra el 75% del valor de las compras.

Los productos B: Son los que representan el 30% del total y en ellos se concentra el 20% del valor de las compras.

Los productos C: Son los productos que representan el 50% del total y en ellos se concentra el 5% del valor de las compras.

Es importante destacar que, estos por cientos no siempre son aplicables en todas las empresas, es decir, estos dependen de las características que presente la organización en cuanto a los criterios que utilicen para la clasificación de los productos.

Esta clasificación le permite a la organización conocer cuáles son aquellos productos sobre los que se debería realizar una inspección permanente, ya que son los que más influyen en los costos totales de compra.

Ø **Matriz de Impacto en el Beneficio – Riesgo en el suministro (IB/RS):**

Permite clasificar los productos según su impacto en los beneficios y según su riesgo de aprovisionamiento.

Impacto en los beneficios: Se refiere al volumen comprado o al peso que tienen los costos del volumen comprado de un producto determinado sobre los costos totales de las compras.

Riesgo de aprovisionamiento: Es la disponibilidad del producto en el mercado o las posibilidades de sustitución del mismo.

Esta matriz te permite clasificar los productos en:

-
- Productos estratégicos: Presentan un alto riesgo en el suministro y un gran impacto sobre el beneficio. Suele ser necesario en ellos un estudio detallado del mercado de suministros, de las tendencias a largo plazo de la demanda y de la evolución de ambos.
 - Productos no críticos: Son aquéllos considerados de poco riesgo en el suministro y poco impacto en el beneficio. El objetivo de estos productos es tener el inventario preciso, utilizando un proceso eficiente con el menor consumo de recursos administrativos posibles.
 - Productos básicos: Son artículos de poco riesgo en el suministro y gran impacto en el beneficio. En ellos, la estrategia principal es explotar el poder de compra para conseguir beneficios.
 - Productos cuello de botella: Presentan alto riesgo en el suministro y un pequeño impacto en el beneficio. La tarea principal en estos casos es asegurar el suministro.

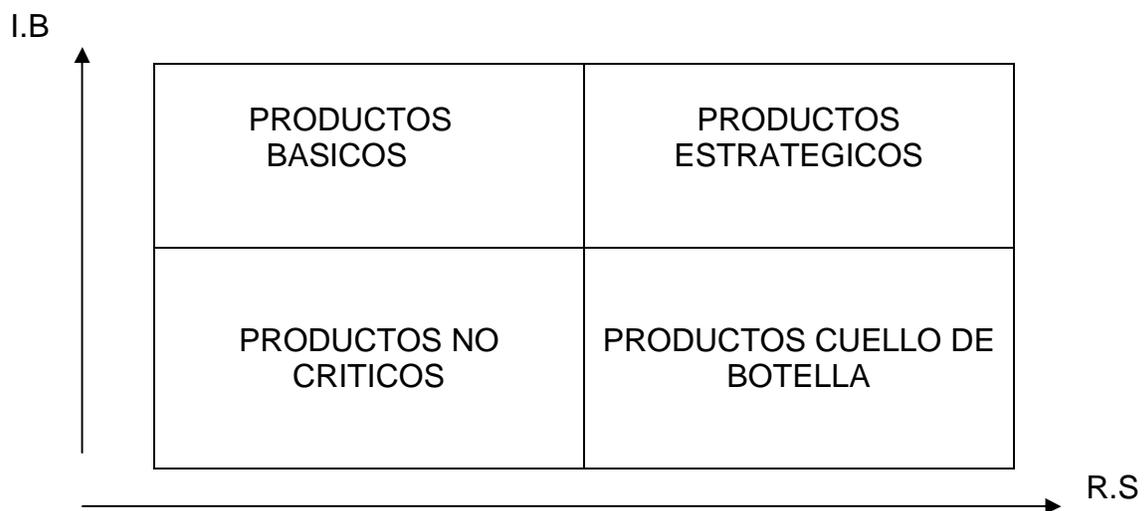


Figura 1. Matriz Impacto en el beneficio/Riesgo en el suministro.

Una vez, clasificados los productos, se procede a determinar la cantidad a pedir. Para ello existen dos políticas de pedido:

1. Revisión continua: Cuando el inventario llega a un punto de reorden se pide o se compra una cantidad (Q) fija de artículos.
2. Revisión periódica: Se pide una cantidad (Q) por la diferencia que existe entre el tope y el inventario. También se conoce como el modelo de periodo fijo de reorden.

En la determinación de dicha cantidad se deben tener en cuenta que los modelos económicos matemáticos para determinar la política óptima de inventarios, pueden proveer una decisión fundamentada y óptima. A tales efectos es también necesario considerar las características de la demanda de los productos tales como:

- Demanda independiente: Son aquellos artículos que son independientes a las estrategias de operaciones y dependen del mercado. Ejemplo: productos terminados, partes y piezas.

Esta se puede clasificar en:

§ Determinista: Se conoce la demanda con certeza.

Mediante esta clasificación se determina la cantidad tomando como base el modelo EOQ básico donde el tamaño del lote óptimo (Q^*) va a estar determinada como sigue:

$$Q^* = \sqrt{2DCo / Ch}$$

Donde:

D: Demanda anual.

Co: Costo de ordenar un pedido.

Ch: Costo de conservación.

§ Probabilista: No se conoce la demanda, es una estimación, existe incertidumbre.

En este tipo de demanda se utiliza el modelo EOI.

- Demanda dependiente: Son aquellos artículos que dependen de la estrategia de operaciones. Ejemplo: materias primas, partes de una mesa, etc.

El modelo que se utiliza para determinar la cantidad óptima es el Modelo de Planeación de los Requerimientos Materiales (MRP). Los elementos que conforman este modelo son:

§ Programa maestro de producción.

§ Lista de materiales.

§ Estado actual de los inventarios.

Para determinar cuándo se va a realizar la compra del producto identificado, se divide la cantidad de artículos entre la demanda anual.

Anexo No. 4. Conceptualización y comportamientos típicos de los valores.

Valor	Conceptualización	Comportamientos típicos
Fidelidad	A los principios de la Revolución cubana, al compromiso de defenderlos a costa de cualquier sacrificio y la lealtad a nuestro pueblo, a la Patria, al Partido y a Fidel.	<ul style="list-style-type: none"> • Defender los principios de la Revolución cubana y su obra. • Actuar de manera ejemplar en el cumplimiento de los deberes laborales, políticos y sociales. • Defender la Patria. • Cumplir la legalidad socialista.
Honor	El más severo cumplimiento de nuestros deberes para con la Patria, la Revolución y el socialismo; mantener una alta reputación y respeto ante los demás y con nosotros mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta reputación revolucionaria y como trabajador. • Obrar con honradez y honestidad. • Comprometido con el colectivo, la entidad y el pueblo. • Trato honesto al cliente. • Combatir el delito y la corrupción. • Cumplir la palabra empeñada y los compromisos contraídos. • Comportamiento digno y libre de soberbia.
Profesionalidad	Desempeñar nuestras actividades con calidad, precisión y eficiencia; mediante la superación, el desarrollo tecnológico y la aplicación de las técnicas actuales de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el máximo de calidad y eficiencia los objetivos propuestos. • Consagrarse al trabajo • Actuar oportuno y ágil en el desempeño de su trabajo y toma de

	empresarial, estimularlo en los demás; y lograr resultados superiores en nuestra gestión.	decisiones. <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y elevar constantemente los conocimientos. • Utilizar las nuevas tecnologías. • Promover el uso racional de los recursos.
Creatividad	Obrar con originalidad, la necesaria flexibilidad y sensibilidad ante el trabajo y cada tarea; estar convencido de que todo lo logrado siempre puede mejorarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. • Sensible y creativo. • Original en la solución de los problemas. • Perfeccionar permanentemente lo logrado. • Buscar nuevas opciones. • Mayor participación en la toma de decisiones
Orientación hacia el cliente	Actualización y reorientación constante y oportuna hacia las tendencias del mercado con el fin de Interpretar y satisfacer las necesidades e intereses de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio y los productos. • Comprometimiento con nuestros clientes. • Respuestas ágiles a sus necesidades. • Trato respetuoso y comunicación efectiva y afectiva.⁶ • Estudios de mercados orientados a satisfacer sus intereses. • Revisión y superación constante de la Política de Protección al Consumidor
Trabajo en Equipo	Integración y aprovechamiento del potencial intelectual y los	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y compromiso del colectivo en la toma de decisiones.

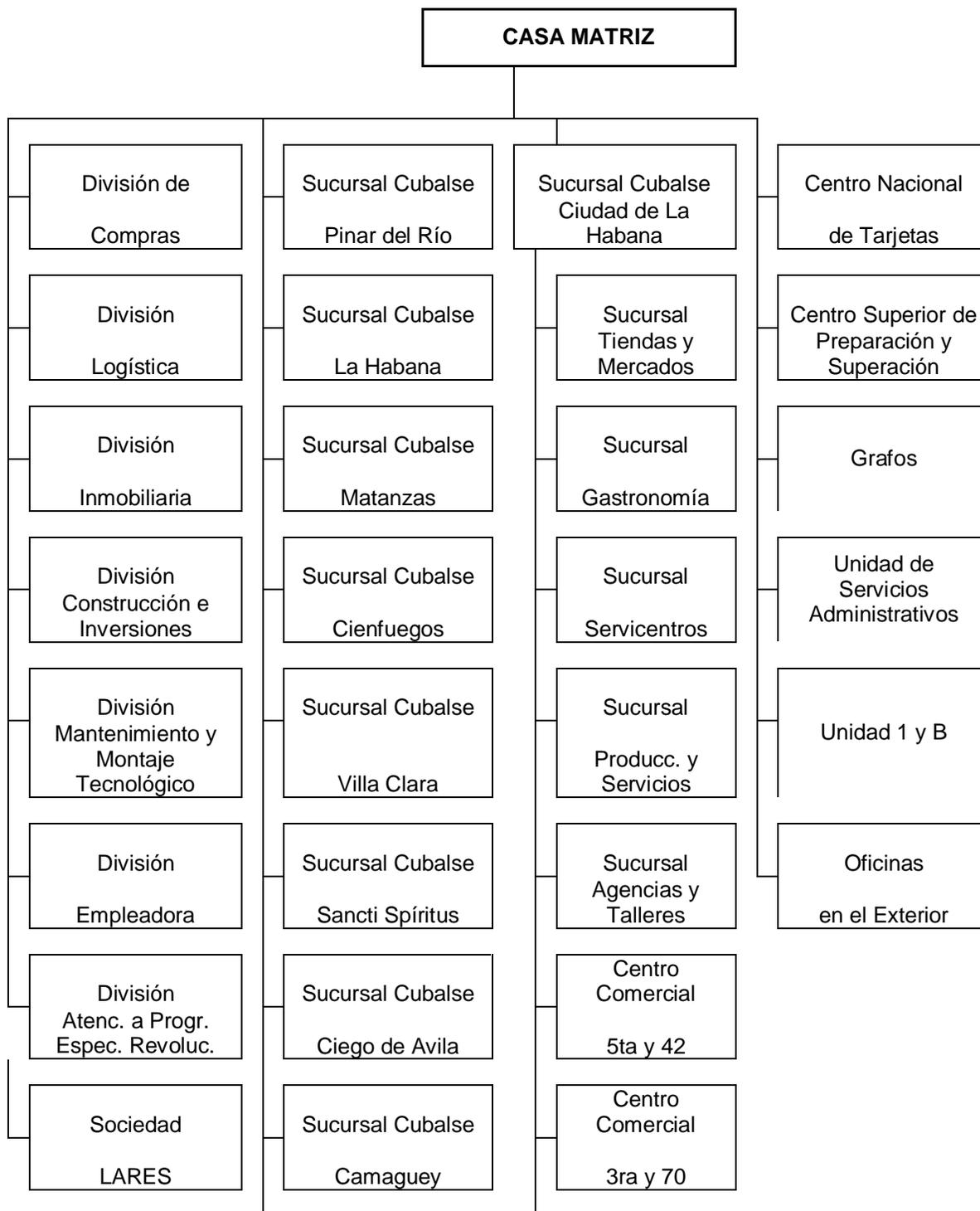
	valores del colectivo para elevar la eficiencia y calidad de la actividad que se realiza.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aprovechar las potencialidades intelectuales y los valores del colectivo. • Trabajar en equipo como un modo de actuar cotidiano. Aprender de los demás • Descentralización adecuada del trabajo. • Aplicar la retroalimentación constante e información al colectivo
(Valor nuevo propuesto) Atención al Hombre	Percepción y atención integral de los problemas de los trabajadores con el fin de Lograr que se sientan participe de la actividad que desempeña dando el máximo de si.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención continua y estimulación a los trabajadores a través de las Organizaciones de masa y partidistas. • Correcta aplicación de las medidas y uso de los órganos de justicia laboral.

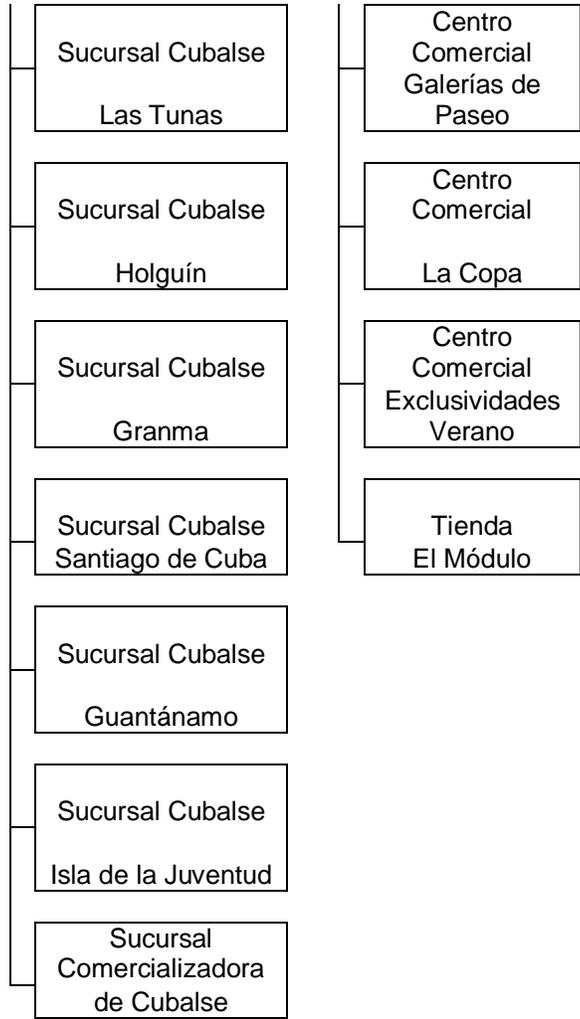
Luego de un análisis crítico del estado actual de comportamiento de los valores en CUBALSE, se puede concluir en la necesidad de desarrollar estos valores como una necesidad del momento actual.

Anexo No. 5. Estructura Organizativa de Cubalse y la Red Comercial de la Corporación.

CORPORACIÓN DE COMERCIO Y SERVICIOS CUBALSE

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





RED COMERCIAL DEL GRUPO CUBALSE.

INSTALACIONES	TIPO DE INSTALACION	TOTAL
UNIDADES GENÉRICAS	DE ELLAS	
TIENDAS Y MERCADOS		371
	TIENDAS	173
	PUNTOS DE VENTA	298
UNIDADES DE GASTRONOMÍA Y RECREACIÓN		82
	PANADERÍAS	11
	CAFETERÍAS	54
	HELADERÍAS	5
	CASAS DE HABANOS	2
	RESTAURANTES	7
	CLUBES	3
SERVICENTROS OPERANDO	SERVICENTROS OPERANDO	102
PUNTOS DE VENTA COMBUSTIBLE	PUNTOS DE VENTA COMBUSTIBLE	7
TOTAL TALLERES		15
	TALLERES AUTOMOTRIZ	6
	TALLERES DITA	8
TOTAL AGENCIAS		17
	AGENCIAS VENTA DE	5

INSTALACIONES	TIPO DE INSTALACION	TOTAL
	VEHÍCULOS	
	AGENCIA PUBLICITARIA GRAFOS	1
UNIDADES DE FOTOVIDEO		19
CLÍNICA DE ANIMALES AFECTIVOS	Tiendas Almiquí	1
UNIDADES DE VENTA MAYORISTA	UNIDADES DE VENTA MAYORISTA	21
AREA TOTAL EN M²	119113.63	
TOTAL	TOTAL	868

Anexo No. 6. Principales Productos. En el 2008.

PRODUCTOS MAS VENDIDOS EN EL 2008

DESPROD	Importe de Venta
DIESEL REGULAR	54.023.235,66
GASOLINA MOTOR 83 OCTANO	18.776.959,10
GASOLINA REGULAR	17.473.673,34
GASOLINA ESPECIAL	10.880.121,57
CERVEZA ENLATADA FUERTE DE 5.4% VOLUMEN ALCOHOL.	4.818.467,81
HARINA DE TRIGO EN SACO DE 50 KG	4.423.970,70
DETERGENTE EN POLVO MULTIUSOS	3.098.877,30
MUSLOS DE POLLO ALIMPORT	2.551.895,40
RON AÑEJO BLANCO 40 GRADOS	2.204.758,43
CERVEZA FUERTE 5.4 % VOLUMENES DE ALCOHOL EN BOTELLA	2.192.386,97
CERVEZA ENLATADA 4.9% VOLUMEN DE ALCOHOL	2.039.734,30
LAVADORA SEMIAUTOMATICA 3.50KG.	1.937.015,48
DETERGENTE EN POLVO MULTIPROPOSITO	1.717.522,63
DETERGENTE EN POLVO MULTIUSOS (250 GRAMOS)	1.574.279,44
POLLO EN CUARTOS DE ALIMPORT	1.389.430,91
JABON DE TOCADOR	1.328.889,70
AZUCAR REFINO EN SACO	1.200.589,24
CEMENTO GRIS P-350 SACOS DE 42.5KG	1.109.054,91
GASOLINA SUPER ESPECIAL	975.697,49
CERVEZA EN BOTELLA 4.9 % VOLUMEN DE ALCOHOL	922.267,87

Anexo No. 7. Los competidores aventajan a la Corporación en los siguientes aspectos.

- Posicionamiento.

Si se analizan las áreas de ventas se puede apreciar que al igual que en el comportamiento de las ventas la competencia nos aventaja en áreas cubiertas aunque el comportamiento de la relación de ventas vs. área ocupada es mucho mayor que en el caso de Cubalse lo que demuestra que aunque crecieran las ventas con una mayor ocupación del mercado no es solo este factor el determinante en mejorar nuestros volúmenes de ventas.

Se puede decir que el posicionamiento alcanzado por CIMEX esta dado además por una mayor fidelización del cliente por mantener determinadas marcas y surtidos estables en el mercado. En el caso de TRD, además de lograr este posicionamiento por su presencia en los barrios y lugares más alejados dentro de cada ciudad, tiene un mercado de precios dirigido principalmente al segmento de más bajos ingresos.

- Tecnología de punta.

Se puede decir sin temor a equivocarse que en este caso CIMEX aplica un nivel de tecnologías superior a Cubalse, al que se une la aplicación de la política Empresarial y de las Certificaciones de Calidad ISO 9000 así como el uso e implementación de los sistemas de procesamiento de la información lo que repercute en una mayor eficiencia de la actividad.

- Atención al hombre.

Los sistemas de atención al hombre y estimulación sindical y Empresarial aplicados a los trabajadores de la competencia superan a los aplicados en nuestra entidad, se atienden necesidades de los trabajadores, se aplica mas la Dirección participativa además funcionan los mecanismos de estimulación sindical con facilidades creadas a partir de las instalaciones de la Entidad creando un mayor sentido de pertenencia.

Anexo No. 8. Principales proveedores.

No	Proveedor	País
1	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS (ALIMPORT)	Cuba
2	FERRETERIA COMERCIAL S.A.	Panamá
3	EXIMPRO DEL CARIBE S.A.	Panamá
4	MAY'S ZONA LIBRE, S.A.	Panamá
5	BDC INTERNATIONAL INBOND	Belgica
6	FARMAVENDA, S.P.A.	Italia
7	THAI BINH IMPORT- EXPORT CO. L	Vietnam
8	SHANGHAI SENIOR INTERNATIONAL CO. LTD	China
9	PROMOCIONES ACUARIO S.A.	Panamá
10	UNITED PRODUCTS, S.A.	Irlanda
11	FONDON REDES Y FLUIDOS S.A. (FRF)	España
12	VIDA PANAMA S.A	Panamá
13	TODA EXPORT S.A.	Panamá
14	JUANITA MATEO	Panamá
15	HANGZHOU YIHAO IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	China
16	ALINA INTERNATIONAL SA	Panamá
17	LIAONING MEC. GROUP CO. L.T.D.	China
18	CHINA AUTO CAIEC LTD	China
19	INTERNATIONAL CARIBBEAN SUPPLIER S.A.	Panamá
20	CHINA NATIONAL ELECTRONICS IMPORT AND EXPORT BEIJI	China
21	INCOPIOS INDUSTRIA E COMERCIO	Brasil
22	CORPORACION LOGISTICA DEL CARIBE S.A.	Panamá
23	SHANTOU NEW FAR EAST INDUSTRIAL CO. L.T.D.	China
24	REPRESENTACIONES JUNIOR LIMITADA	Guatemala
25	SILSA SA	Mexico
26	INVERSIONES QUEGUAY S,A.	R. Dominicana
27	ZAPATOS ARTESANOS DE ELCHE S.L.	España
28	ITALSAV SRL	Italia
29	CTS DEVELOPMENT SERVICES INC.	Canadá
30	C.I. ARAGON LTDA	Colombia

CORPORACION DE COMERCIO Y SERVICIOS CUBALSE, S.A.

CARTERA DE PROVEEDORES

Continente	Pais	Productor	Int.Representativo	Int.no Representativo	Cantidad Proveedores	%
America	Argentina	4	2		6	
America	Barbados		1		1	
America	Bolivia			1	1	
America	Brasil	24	3		27	
America	Canadá	3	20		23	
America	Chile	2	4		6	
America	Colombia	1	2		3	
America	Costa Rica		1		1	
America	Guatemala	1	1		2	
America	Honduras	1			1	
America	Islas Vírgenes Británicas		1		1	
America	Jamaica	1			1	
America	Mexico	7	9		16	
America	Panamá	10	74	4	88	
America	R.Dominicana		1		1	
America	Venezuela	42	5	1	48	
					226	58
Asia	China	15	27		42	
Asia	Vietnam		1		1	
					43	11
Europa	Alemania	3			3	
Europa	Bélgica		3		3	
Europa	España	33	38	2	73	
Europa	Francia		1		1	
Europa	Holanda	2	3		5	
Europa	Holanda	1			1	
Europa	Irlanda		1		1	
Europa	Italia	16	9	1	26	
Europa	Polonia		1		1	
Europa	Portugal	1	1		2	
Europa	Reino Unido		1		1	
Europa	Suiza		1		1	
Europa	Turquía		1		1	
					119	31
	Total general	167	212	9	388	
		43%	55%	2%	100%	

Anexo No.9. Principales proveedores nacionales.

EMPRESA	PRODUCTOS
Empresa Mixta Los Portales S.A	Aguas y Refrescos
Geocuba Camaguey - Ciego de Ávila	Insumos (Impresos, Precios Verdes, Sobres para fotos)
Empresa Mixta Coralac, S.A.	Helados
OEE Tiendas de Patrimonio	Insumos (artículos de floristería, flores naturales, arreglos florales, velas y adornos para el Cuerpo Diplomático)
AEI Suchel Lever	Aseo Personal, Cosmética de tratamiento y limpieza
Unión de Confecciones Textiles	Confecciones, Ajuares de Casa y Tejidos
UEB Comercializadora Diseños Tropicales	Frutas y Prod. Agropecuarios
Empresa Prov Integral de la Industria Alimentaria de Granma	Derivados de Trigo y Maíz, Chocolate en Polvo y Bebidas
Emp.Comercializadora de Aceite,ECASOL	Aceite vegetal comestible
Ferretería Comercial, S.A.	Ferretería General y Materiales de la Construcción.
Empresa Gráfica de Santiago de Cuba.	Materiales de oficina y escolares para la venta
Emp.Pecuaria Genética Los Naranjos	Carnes, subproductos y derivados cárnicos
Unión de Bebidas y Refrescos	Aguas, vinagre, vino seco, esencias, colorantes, refrescos y bebidas alcohólicas
Emp.Mixta Brascuba Cigarrillos S.A	Cigarrillos
Havana Club Internacional S.A	Bebidas alcohólicas
Emp.Hilandería Inejiro Asanuma	Ajuares de casa, bebé almohadas
Emp.Mixta Industrial Molinera de la Habana S.A	Harina y sus derivados
Emp.de Muebles y Artículos Varios SIGNO	Muebles y accesorios
Emp.de Conservas de Vegetales La Conchita	Alimentos y jugos
Emp.Mecánica de Santa Clara Angel Villareal Bravo	Bicicletas y piezas de repuesto
Agencia Comercial COMAGRO	Productos agrícolas seleccionados, miel, frutas frescas, vegetales, hortalizas, condimentos, semillas, especias, sazónadores y carbón vegetal
Instituto de Ciencia Animal ICA	Productos y subproductos cárnicos.
Emp.Pastas Alimenticias Vita Nuova	Pastas alimenticias
Comercial Toledo S.A	Accesorios p/manicure, pedicure y ojos
Empresa Textilera Ariguanabo	Tejidos
Textilera 9 de abril (Metrotex)	Ajuares de casa, frazada de piso y canastilla
Suchel Camacho, S.A.	Perfumería, Aseo personal, cosmética de tratamiento y cosmética de color

Anexo No. 10. Modelo de ficha de proveedor.

Nombre de la Empresa	Código
Persona a contactar	Director general

Domicilio Legal: Teléfono Fax E- mail
--

Articulos que produce o comercializa:

Condiciones de venta Precio Descuentos Forma de pago Plazo de entrega Embalajes Servicios

Observaciones Calidad: Servicio: Situación financiera:	Facilidades:
---	--------------

Anexo No. 11: Pliego de Concurrencia.

Criterios de valoración (Pliego de concurrencia)

Existen varias opciones para realizar la valoración, es importante que un comprador al hacer un análisis haga una valoración lo más amplia posible de las ofertas recibidas.

El pliego de concurrencia, es suficiente cuando se habla de similares calidades de los productos ofertados, y se debe tener en cuenta que cuando sean calidades diferentes o de servicios se deberá tener en cuenta los parámetros de corrección de precios.

El pliego de concurrencia consiste en realizar una comparación aritmética de las ofertas propuestas.

Para realizar el análisis de las ofertas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Comparación de ofertas a partir del valor planificado.
- Comparación de los precios con la última compra
- Comparación con el promedio de la concurrencia (mercado), comparable, eliminando si procede la más barata y la más cara.
- Comparación con fabricantes
- Comparación con productores nacionales
- En todos los casos se deben homogenizarse las ofertas en su alcance de suministros, semejanza técnica, condiciones de entrega según Incoterms y sus costos, moneda, forma y medios de pago, intereses y comisiones.
- Precisar claramente que los precios de las ofertas o mercado en sus diferentes monedas se les calculó su contravalor en una moneda común para el análisis utilizando la tasa de cambio del mercado de la fecha mas actualizada.
- Debe precisarse que las ofertas seleccionadas son técnicamente semejantes con iguales alcances de suministros.

-
- Pueden seleccionarse ofertas que técnicamente no sean semejantes pero que se les han calculado los valores de los elementos que les faltan o sobran para su comparación.
 - Además de la comparación técnica, debe precisarse la condición de compra, la posibilidad de entrega en la fecha solicitada, arribos y frecuencia de buques, distancia, tiempo de travesía, costos de flete y de seguros y demás elementos que tengan un costo y afecten los precios hasta su entrega en los almacenes o tiendas.
 - Los aranceles de importación y las preferencias arancelarias otorgadas a algunos países para algunos productos forman parte del análisis del precio final.
 - Precisar la forma y facilidades de pago que se ofertan, los costos de las mismas y si estos están dentro de las normas permisibles sugeridas por el Banco.
 - Revisar que se reflejen claramente los intereses, comisiones bancarias y gastos financieros y que no estén formando parte del precio.
 - Los pliegos de concurrencia serán firmados por el Comprador y el jefe inmediato superior.

Comunicación del cierre de la concurrencia a los suministradores.

Una vez elegido un proveedor o proveedores, los compradores deben responder a todas las empresas que enviaron su oferta. En la carta enviada a los seleccionados se les notificará la decisión final que se ha tomado y las razones que provocaron dicha decisión. Mientras que a los proveedores no seleccionados se les indicará las causas por las cuales no se aceptaron sus condiciones, porque pudieran realizar nuevas ofertas. No se debe olvidar que una oferta puede no ser interesante en el presente, pero puede ser de gran utilidad en el futuro; por ello, es conveniente dejar una puerta abierta para posibles negociaciones comerciales.

Anexo No. 12: Diferentes funciones para realizar las compras.

La División de Compras para realizar las compras cumplimenta las siguientes funciones:

- Participa en la elaboración y aprobación del “Plan de Compras”, fundamentado en los aspectos enmarcados en los planes de negocios, que relaciona los surtidos y cantidades que serán comercializadas, teniendo en cuenta la rotación de los productos y los niveles de ventas a obtener a nivel de la Corporación.
- Explora los mercados, busca a los proveedores potenciales y de productos de sustitución.
- Mantiene el seguimiento y puesta al día de bases de datos sobre el parque de proveedores, incluyendo índices de eficiencia y salud financiera.
- Realiza los pliegos de concurrencia y determina la variante óptima, velando porque los precios correspondan a los del mercado mundial.
- Organiza un proceso de selección de uno o varios proveedores para una gama de mercancías.
- Negocia las tasas establecidas internacionalmente de aseguramiento de los recursos, para el adecuado servicio de garantía.
- Precisa los contratos con los suministradores escogidos en aras del cumplimiento de los diferentes planes.
- Especifica en los contratos con los proveedores el tipo de garantía, así como el volumen y plazos de entrega de las mercancías.
- Informa el estado de las requisiciones y si existieron cambios por falta en el mercado de los suministros solicitados.
- Concreta los acuerdos necesarios para recibir los servicios de trámites aduanales, transportación terrestre y supervisión y control.
- Solicita a la Agencia Arandia, sus servicios y asesoría, presentando el modelo de solicitud de servicios establecido por ésta.

-
- Requiere los servicios de supervisión a CUBACONTROL ó INTERMAR ó sus Agentes, en origen y destino para las compras.
 - Da seguimiento a los flujos de las mercancías en las diferentes etapas de su recorrido, a través del Grupo de los Coordinadores de Embarque, utilizando para ello el Registro de Operaciones.
 - Mantiene el control económico de los cambios en el tránsito de la mercancía, o sea, “En tránsito”, “En puerto”, y “Pendiente a recepción”, para que se registre y asiente en los libros el hecho económico oportunamente.
 - Procesa los documentos relacionados con la negociación, tales como:
 - § Orden de compra.
 - § Solicitud de compra.
 - § Autorizo de pago.
 - § Estado de Costo de las mercancías.
 - § Registro de Contratos.
 - § Registro de Operaciones.
 - § Registro de Compras.
 - § Registro de pagos.
 - § Registro de Reclamaciones.

 - Brinda a la Vicepresidencia de Logística la documentación referida a los abastecimientos.
 - Gestiona con los proveedores la entrega de los documentos relacionados con la compra en el tiempo establecido, velando porque se reciban los documentos con los destinos contratados en cada embarque.
 - Se entregan al Departamento de Precios, los documentos que se relacionan a continuación, para que este elabore el Estado de Costo:
 - § Factura Comercial.
 - § Conocimiento de embarque (B/L) ó Guía aérea.
 - § Lista de empaque.
 - § Certificado de Origen.

-
- § Certificado de Calidad, Fitosanitario, Veterinario, según corresponda.
 - § Inspección en Origen.
 - § Póliza de seguro.
 - § Planilla para la elaboración del Estado de Costo.

- Facilita al especialista de precios los datos necesarios para proceder a codificar los productos ó mercancías.
- Aprueba las circulares de precios y los Estados de Costo que se emiten.
- Entrega al Consejo de Administración de la Corporación el modelo de solicitud de compras para su aprobación.
- Recibe del área económica de la Vicepresidencia Logística, dentro de la semana posterior a la recepción de las mercancías, los siguientes documentos que ampran la misma:
 - § Informe de recepción.
 - § Informe de diferencias ó Reporte de Averías (cuando proceda)
 - § Acta preliminar de Internar ó Cubacontrol y Reporte de cargas contenerizadas, este último cuando existan irregularidades.
- Tramita y ejecuta el proceso de reclamación de las irregularidades que se detecten en las mercancías, a la presentación de los documentos de la recepción, según está normado en el Reglamento de Reclamaciones de la División.
- Emite y entrega a la Dirección de Tesorería la Solicitud de pago/ Confirmación de mercancías recibidas para autorizar el mismo.
- Conformar el expediente único de compras según se establece en el presente procedimiento.
- Elabora y consolida la política de gestión de importaciones.
- Evalúa los nuevos surtidos para futuras compras.
- Actualiza las instrucciones, resoluciones e indicaciones dictadas por los organismos rectores del país.
- Realiza los trámites de codificación en el MINCEX y la inclusión en la cartera de suministradores.

Anexo No. 13. Análisis de las necesidades.

Análisis de las necesidades y muestra de un modelo estándar de “Boletín de compras”

La Corporación CUBALSE ha centralizado sus compras a través de la División de Compras, utilizando para la ejecución un documento interno llamado Boletín de compras. Este boletín es la solicitud de la demanda necesaria para realizar una compra.

Las necesidades de compras pueden ser solicitadas a los compradores solamente a través del Departamento de Planificación, y este generará el boletín de compra a partir de:

- Para los productos que tienen continuidad en las ventas, las necesidades que se demanden en la Propuesta Bruta de Compras (clase A) y punto de pedido en los productos clase B, C, D y E, considerando el promedio de venta diario de los últimos tres meses y la existencia dinámica. Los productos de temporada u ocasión se considerara las ventas reales del año anterior.
- Para los productos que fueron declarados obsoletos y por una decisión colegiada de la División se decida incorporarlos nuevamente al mercado, será necesario realizar el análisis de la operación por los compradores, planificadores y especialistas de mercado. En este caso se emitirá el boletín de compra firmado por cada una de las partes.
- Las solicitudes que emita la Dirección de Comercial para nuevos productos aprobados por el Comité de Surtido de la Corporación, así como excepcionalmente otros pedidos puntuales de las unidades de ventas. Estas solicitudes de compras estarán debidamente autorizadas por el

Director Comercial de acuerdo al boletín de compras, donde se describirá el producto, la cantidad, y los destinos.

- Las solicitudes de compras de tecnología con destino a las inversiones, o a los servicios técnicos se realizaran de acuerdo al boletín de compras, definiendo las cantidades, características técnicas y proyección. Esta solicitud será firmada por el Director de Inversiones de la Corporación o el Director de la División de Mantenimiento.
- Las solicitudes de compras de insumos con destino a las panaderías, heladerías y otros productos para garantizar la producción se se realizarán de acuerdo al boletín de compras, definiendo las cantidades, características técnicas y proyección. Esta solicitud será firmada por el Director Comercial.

En la figura siguiente aparece el modelo estándar de “Boletín de compras”, (modelo DC.001) emitido por el Departamento de Planificación de la División de Compras.

División de Compras Departamento de Planificación	Mod. DC.001 Boletín de compras Pedido no. _____
--	---

Fecha de la Solicitud	Departamento Solicitante	Destino
	_____	_____

Código/ referencia	Descripción de las mercancías	Cantidad

Observaciones:

Responsable de la solicitud
Nombre y Apellidos: _____
Firma: _____
Cargo: _____

En las observaciones se definirá las unidades de destino y la cobertura prevista con esta compra.

Anexo No. 14. Método propuesto para la evaluación de proveedores.

Procedimiento aplicado a los proveedores de la muestra.

Se evaluará cada parámetro de forma cualitativa, asignándole un valor numérico en un intervalo de 1 a 3 puntos donde:

- 3 sería la puntuación más elevada y expresará el cumplimiento total del parámetro.
- 2 para un cumplimiento parcial del parámetro, pero que la organización lo considera aceptable.
- 1 para un incumplimiento del parámetro y, por tanto, la organización lo considera inaceptable.

La evaluación del proveedor se obtendrá mediante una formulación matemática, a partir de definir ponderaciones para cada uno de los parámetros, la cual tiene la siguiente expresión:

$$EP_j = \alpha_1 C C T P + \alpha_2 C E C A + \alpha_3 N S C + \alpha_4 R E + \alpha_5 R C P + \alpha_6 F P + \alpha_7 C P E + \alpha_8 R P T N + \alpha_9 S G I + \alpha_{10} E S.$$

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 + \alpha_6 + \alpha_7 + \alpha_8 + \alpha_9 + \alpha_{10} = 1$$

Donde:

α : Refleja el peso que la organización le da a cada parámetro.

EPj: Evaluación del proveedor j.

La ponderación deberá definirse de manera diferente para evaluar proveedores internos, nacionales y extranjeros tomando en consideración que existen parámetros a evaluar que no se tomarán en cuenta en todos los casos.

Los coeficientes que permiten ponderar cada criterio, deben ser determinados en cada organización mediante criterio de expertos.

1. Para la **Conformidad con las características técnicas de los productos:**

§ Si aparecen en los contratos las certificaciones de calidad, los aspectos contenidos en el procedimiento de Cláusulas de Calidad (P-05) y el control de entradas de productos para la venta (P-06).....3

§ Si aparecen en los contratos certificaciones de calidad basadas en normas no vigentes.....2

§ Si aparecen todos los aspectos excepto las certificaciones de calidad1

2. Para la **Conformidad con las especificaciones de calidad aparente:**

§ Si el producto cumple con el 100% de las especificaciones de calidad pactadas en el contrato y según certificaciones.....3

§ Si el producto presenta falla en alguna de las especificaciones pactadas.....2

§ Si el producto tiene menos de un 50% de las especificaciones de calidad pactadas en los contratos.....1

3. Para el **Nivel de satisfacción de los clientes:**

§ Si el producto presenta altos niveles de venta y no existen devoluciones ni quejas sobre el mismo.....3

§ Si el producto se vende, pero presenta devoluciones o quejas sobre el mismo.....2

§ Si el producto es lento movimiento2

§ Si el producto el lento movimiento y además se presentan devoluciones o quejas sobre el mismo.....1

4. Para el **Nivel de Reclamaciones:**

$$RE = \frac{\text{Cantidad de reclamaciones efectuadas}}{\text{Cantidad de servicios recibidos}} * 100$$

- § Si $RE \leq 10\%$ 3
- § Si $10\% < RE \leq 90\%$ 2
- § Si $RE > 90\%$ 1

5. Para la **Relación Calidad – Precio:**

Siendo **PM:** Precio mínimo establecido por el mercado

PS: Precio planteado por el suministrador

- § Si $PS < PM$ y oferta el producto con mayor calidad del mercado.....3
- § Si $PS < PM$, pero la calidad del producto no es excelente o $PS = PM$ y la calidad del producto es excelente2
- § Si $PS = PM$, pero la calidad del producto no es excelente o $PS > PM$ y la calidad del producto no es buena1

6. Para las **Facilidades de pago:**

§ Si el proveedor siempre ofrece facilidades en cuanto a instrumentos de pago y en la forma de efectuar dicha operación.....3

§ Si el proveedor ofrece facilidades solamente en uno de los dos aspectos mencionados o lo hace sólo en algunas ocasiones.....2

§ Si nunca ofrece facilidades.....1

7. Para el Cumplimiento en los plazos de entrega:

§ Si Tiempo de Entrega Real = Tiempo de Entrega Acordado.....3

§ Si Tiempo de Entrega Real = Tiempo de Entrega Acordado más 1 ó 2 intervalos de tiempo.....2

§ Si Tiempo de Entrega Real = Tiempo de Entrega Acordado más 3 o más intervalos de tiempo.....1

8. Para la Representación del proveedor en territorio nacional:

§ Si el proveedor se encuentra representado en territorio nacional, agiliza las soluciones a las reclamaciones y brinda rápida atención a los servicios postventa.....3

§ Si el proveedor se encuentra representado en territorio nacional, pero no cumple los otros aspectos.....2

§ Si no se encuentra representado en territorio nacional1

9. Para los Servicios de garantía e información:

§ Si el proveedor ofrece tiempo de garantía a sus productos y suministra piezas de recambio.....3

§ Si el proveedor solamente ofrece tiempo de garantía.....2

§ Si solamente suministra piezas de recambio o no ofrece ninguna de las dos variantes.....1

10. Para la **Estabilidad en el suministro:**

§ Si mantiene una oferta estable3

§ Si mantiene una oferta poco estable, pero con cierta frecuencia2

§ Si mantiene una oferta muy inestable o eventual1

Los resultados se expresan en las siguientes categorías, de acuerdo a la puntuación que se obtenga.

Puntuación	Categoría del Proveedor
3.0 – 2.5	Clase A
2.4 – 2.0	Clase B
1.9 – 1.5	Clase C
Menos de 1.5	No aprobados