

# COORDINACIÓN DEL ABASTECIMIENTO

*Ing. Alejandro J. Vaquer\**

## **El Mundo Real**

Las Grandes Empresas están marchando a pasos agigantados hacia la globalización de los negocios, es frecuente escuchar a los Ejecutivos hablar de comparativas de precios entre filiales, benchmarking de estructuras productivas, de abastecimiento, comerciales, decisiones corporativas, acuerdos entre grandes grupos económicos, y así, un conjunto de actividades tendientes a coordinar trabajos buscando economías y ventajas.

No es ni más ni menos que aprovechar las sinergias que cada organización tiene, en orden a mejorar el perfil del negocio.

Nuevos esquemas organizativos apuntalan estos desarrollos, que se experimentan dramáticamente en áreas de Servicios, como es Abastecimiento, sobre de lo que escribiré en adelante: la toma de decisión tradicional, donde los flujos de información van y vuelven por la línea jerárquica respetándose rigurosamente las etapas de firma, es un planteo perimido; en la medida en que se “democratiza” la información, la decisión se hace fluida y los tiempos de gestión SE REDUCEN y el servicio MEJORA.

Ahora bien, tampoco se puede caer en la tentación de trabajar fuera de procedimientos, en realidad se deben respetar todos los aspectos

---

\* Asistente de la gerencia de Abastecimiento de Siderca S.A. (y miembro de la Organización Techint desde 1983), con responsabilidad en la evaluación y control de proveedores y en la coordinación de grupos internacionales de compras. Es docente en Universidades Nacionales y Privadas.

## PROPUESTAS

---

auditables, pero armados de manera tal que no sean una traba, y sí que sean una ayuda para darle transparencia a los actos.

Esta nueva forma de ver los negocios, no sólo afecta a las Grandes Organizaciones, sino que también influye definitivamente en las PYMES, en su carácter de Proveedoras. Es que al establecerse comparaciones en un mundo globalizado, al competir en mercados cada vez más competitivos, se hace necesario que se opere en las PYMES un proceso de similares características, adaptado a su nivel de estructura. Es un imperativo, una urgente necesidad. Las PYMES deben crecer.

Salvo excepciones, en general se ve que las PYMES fallan en uno o más de los siguientes aspectos:

- \* Instalaciones y Maquinarias (adaptación, modernidad, versatilidad)
- \* Gerenciamiento ( Capacitación, planificación, costeo, control de gestión, informatización)
- \* Logística
- \* Calidad asegurada
- \* Programación y control de la producción.

### El Mundo Ideal

Las Grandes Empresas quieren:

- \* Calidad
- \* Plazo breve de entrega
- \* Precio y condiciones acomodadas
- \* Ética y transparencia
- \* No tener stock
- \* Mínima cantidad de Proveedores
- \* Mínima estructura
- \* Preservación del Medio Ambiente

### Del Mundo Real al Ideal

#### Informatización

Son muchas las acciones que se pueden encarar, tanto dentro de las Grandes Empresas, y en las PYMES. Sin embargo, junto con las modificaciones procedurales, administrativas y organizativas, surge claramente el aspecto informático.

Y es que la adecuada informatización, el acceso a la Internet/Intranet, y la capacitación de recursos humanos para que sean capaces de operar los Sistemas, es la llave a todo el proceso de reconversión.

Desarrollo algunos ejemplos:

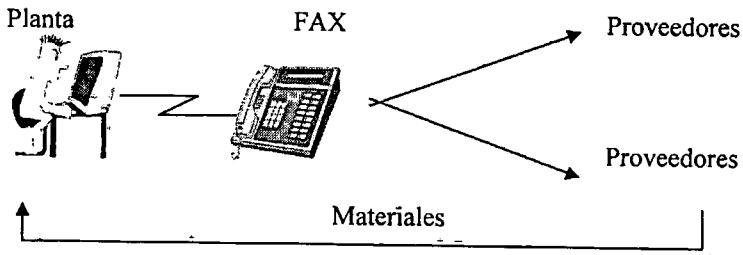
### - Correo Electrónico

Montado sobre Internet, reemplaza eficientemente las notas en papel, los faxes y llamados telefónicos donde el destinatario no está disponible. La única precaución es tener disciplina, es decir, leerlo regularmente, para que los beneficios de la comunicación se hagan efectivos.

### - Aprovisionamiento "Just In Time"

Insumos y repuestos que llegan a la Planta justo a tiempo para ser aplicados a la producción/repación, sin stockeo.

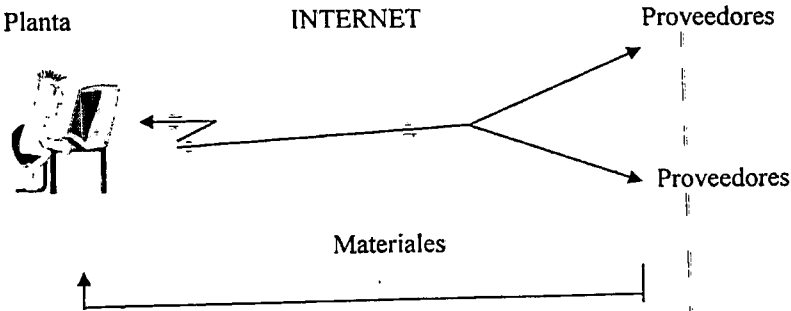
Un esquema computacional como el que sigue es posible ya, con los recursos probados en el mercado.



Desde una terminal ubicada en planta, un Operario emite un vale electrónico de consumo, regularmente un software apropiado recoge todos los vales emitidos, los direcciona según el Proveedor que tenga el contrato de Cuenta Corriente, se arman automáticamente faxes a los Proveedores, que se envían también automáticamente, los Proveedores despachan los materiales con arreglo a tiempos de abastecimiento fijados contractualmente. El mismo sistema va dejando pistas para controlar la performance de entregas y calidad.

Nótese que salvo por el FAX generado, es un proceso "paper-less".

Para hacerlo íntegramente "paper-less", se debe eliminar el FAX. Esto se puede hacer si la transmisión se hace vía Internet, donde los vales de consumo llegan al Proveedor como imágenes. El proceso posterior es exactamente igual al anterior.



En un caso como en el otro se eliminan vales papel, se simplifican procesos, y al agilizarse la gestión del Abastecimiento, es posible manejarse con stock nulo, salvo en algún caso puntual donde por lo delicado del proceso sea absolutamente necesario.

En cuanto a las especificaciones técnicas de compra, se pueden tomar dos caminos, el burocrático es que cada Proveedor titular de una cuenta corriente, tenga un archivo controlado de copias en papel, (implica actualizarlo a medida en que se producen cambios tecnológicos), el otro, el "paper-less", consiste en enviar vía correo electrónico las especificaciones y planos digitalizados, así, en el Proveedor se mantienen archivos electrónicos de rápida y segura consulta.

Este es un buen ejemplo de cómo la informática se combina con la organización y los procedimientos. ¿Por qué?

Porque los materiales que originalmente se compraban bajo Nota de Pedido contra un stock, que a su vez se generaba sobre un Requerimiento surgido de la Planta, ahora se incorporan a Cuentas Corrientes, que al ser contratos marco se negocian una sola vez y para un período largo, soportados por la metodología descrita, que acerca la necesidad de la Planta al Proveedor, en el medio queda la tradicional estructura del Analista de Almacén + el Comprador + los Jefes. Quien ahora negocia las Ctas Ctes es un "Analista-Comprador", que con un perfil muy particular, maneja con fluidez la relación Planta-Compras; se generan economías de escala, y por lo tanto existe menos burocracia, con un gran beneficiario que es el Usuario, que recibe un mejor servicio, y con el stock bajando.

### .- Facturas por Internet

Así como los pedidos y mensajes viajan electrónicamente, también es posible recibir por el mismo medio la facturación y los pagos por los productos recibidos.

### .- Información Just In Time

La información precisa en el momento apropiado permite ajustar los mecanismos logísticos y por ende ahorrar en costos.

Por medio de Internet se puede lograr que los Proveedores accedan, a Bases de Datos de la Empresa, y de ese modo consultar on-line grado de cumplimiento de la Orden de Compra que tienen asignada, niveles de rechazo, facturación, etc.

El mismo concepto es aplicable como servicio a Clientes, donde se pueda consultar en qué etapa de fabricación se encuentra la Orden, cantidad disponible para despacho, créditos, etc.

## PROPUESTAS

### - Código de Barras

Las Grandes Compañías están automatizando sus Almacenes, con la introducción del Código de Barras. Un esquema típico de funcionamiento es así:



El código de barras viene escrito en una etiqueta que se pega a una bolsa plástica (para poder ver qué hay adentro) o paquete, con información básica de qué se está enviando y la Orden de Compra/ Proveedor. Posteriormente, en la Recepción en Planta, se completan datos de Calidad, Ubicación en Almacén, etc. Es decir, toda otra información que sirva para administrar eficientemente el material en Planta.

Se reemplazan de este modo, engorrosas transacciones en papel, con innumerables fuentes de error y de retraso.

Una mecánica de estas características es un complemento ideal para el aprovisionamiento JIT.

### Calidad asegurada

Cuando se habla de este tema, casi automáticamente se piensa en ISO 9000, pero no es imprescindible, aunque sea recomendable, calificar en dicha norma. Con que se disponga de un Sistema de Calidad con exigencias acordes a una calificación formal, entonces también es válido.

Lo que se debe asegurar a los Compradores es que el Proveedor puede entregar un producto que esté de acuerdo con las especificaciones técnica y demás condiciones, recibidas por medio de la Orden de Compra.

Piénsese que de nada serviría un gran desarrollo informático si no se satisfacen las necesidades de los Clientes.

En este campo existen diferentes instituciones que pueden ayudar a la PYME a mejorar, inclusive las Grandes Empresas suelen disponer de un área de evaluación y desarrollo de Proveedores. De todos modos queda claro el planteo:

< si se provee con arreglo a criterios de Calidad Asegurada, todos ganan, el Proveedor porque vende más, y el Cliente porque puede ahorrar costos y estructuras de control en la Recepción de Planta >.

### Conclusión

Se dieron unos pocos ejemplos de cómo instrumentar en la Empresa los cambios que introduce la nueva manera de hacer negocios. Todos basados en el aspecto computacional, donde se aprecia como la Organización, la Logística, y los Usuarios se relacionan entre sí.

Las organizaciones que implementaron éstas y otras ideas más dentro de la misma línea, han tenido resultados espectaculares en ahorros de estructura, acortamiento de plazos de abastecimiento, disminución de stocks, y, en definitiva, mejoramiento del servicio a los Usuarios con menores costos asociados.

Una vez que una Gran Compañía arranca en esta línea, las PYMES Proveedoras de bienes y servicios deben evolucionar en un desarrollo similar.

La columna vertebral son los Sistemas y la Computación, pero un auxilio eficaz irrenunciable, son la Organización y Métodos asociados al cambio. Cuando me refiero a ellos estoy pensando en los Procedimientos que reflejen cómo se deben hacer las cosas.

