



MÓDULO 2

GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

FORMACIÓ UNIÓ DE MAGATZEMISTES DE FERROS
DE CATALUNYA I BALEARS

Formador: Julian Sloü



UNIÓ DE MAGATZEMISTES DE FERROS
DE CATALUNYA I BALEARS



TEMARIO MODULO 2

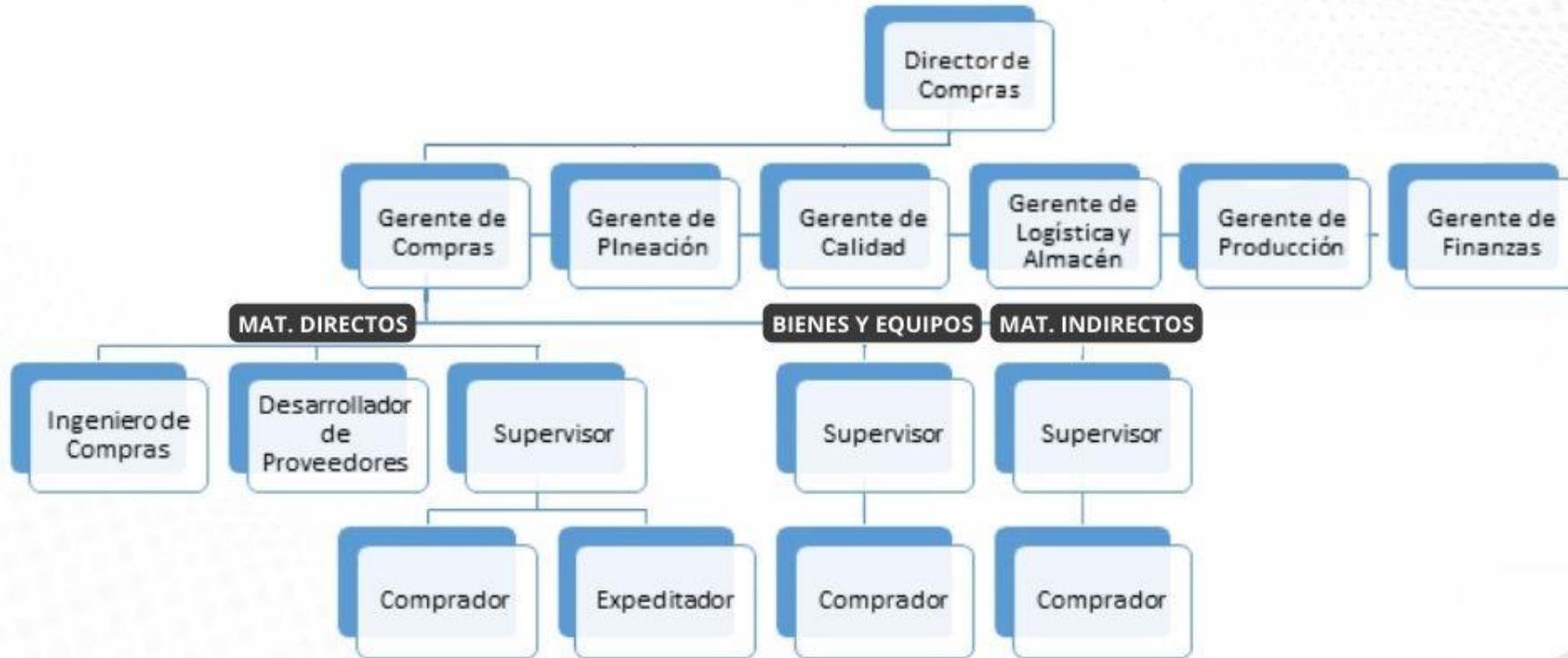
Unidad 1. Compras y evaluación de proveedores

1. Objetivos de compras
2. Organigrama dpto.compras
3. Evaluación de ofertas
4. Las RFI, RFP y RFQ
5. Evaluación de proveedores
6. Nuevos modelos de empresa sostenible

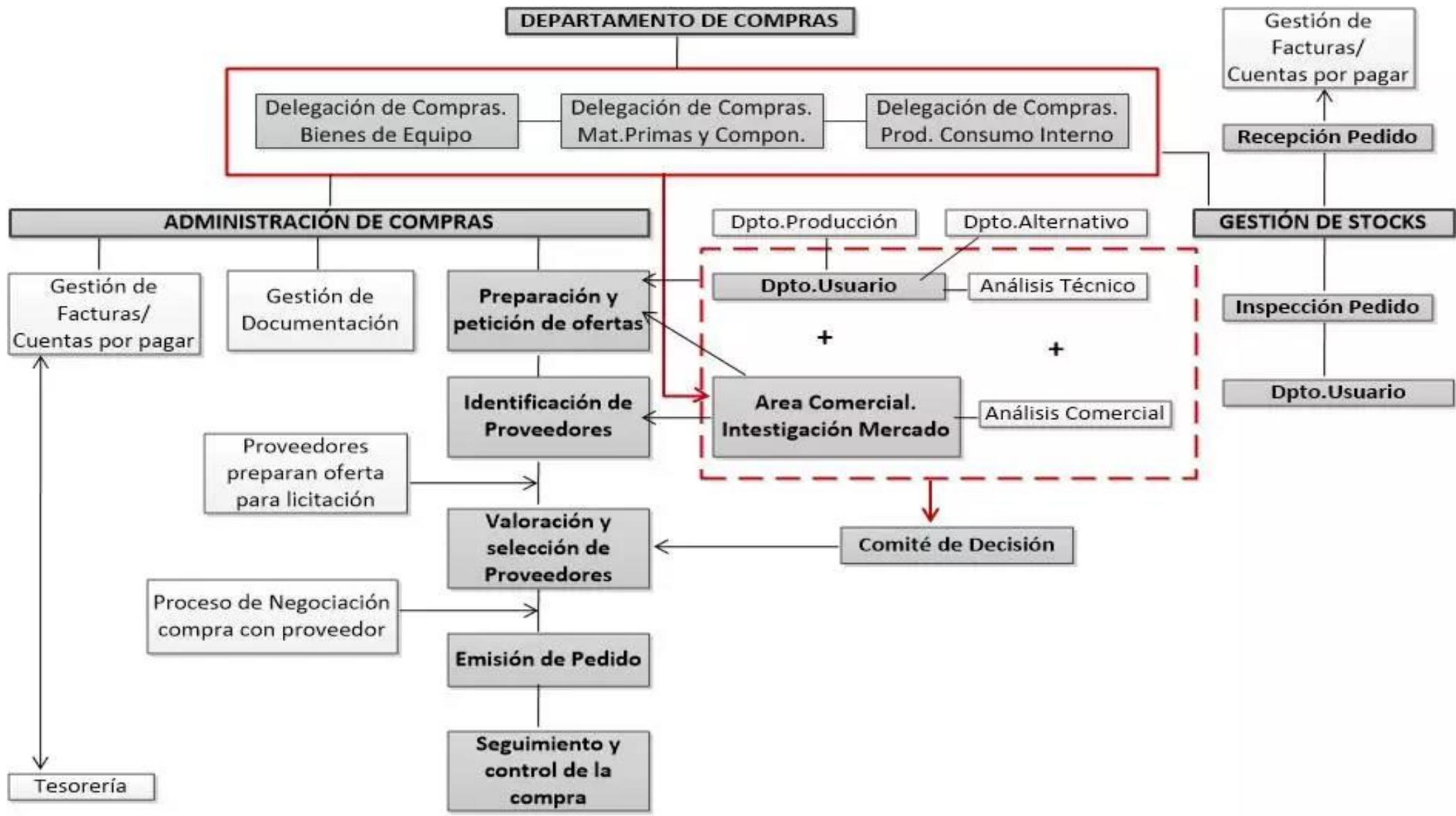
Unidad 2. Técnicas de negociación

1. La conflictividad de intereses
2. Modelos win to win, win to lose.
3. Línea de negociación y punto de negociación.
4. Técnicas de negociación.

Organigrama De Compras



by Julian Sloü





Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

El análisis de ofertas consiste en examinar las ofertas una vez finalizado el plazo de presentación de ofertas. Ayuda a identificar la oferta más adecuada que satisfaga las necesidades del cliente.

Al realizar el análisis de la oferta, el cliente debe tener en cuenta sus objetivos y criterios específicos del proyecto, como la seguridad, el mantenimiento y la durabilidad, etc.

Los licitadores deben presentar ofertas claras y organizadas para que sus propuestas sean comprensibles y aumenten sus posibilidades de éxito. El proceso de evaluación tiene muchos componentes, y el cliente necesita combinar varias normas en una escala de evaluación.



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DE LAS OFERTAS?

1. Obtener una oferta conforme: El objetivo principal del análisis de ofertas es garantizar que se obtiene la oferta más adecuada para los requisitos del trabajo especificado.

2. Orientado a las soluciones: El análisis de ofertas ayuda a los clientes a encontrar la oferta adecuada para su proyecto concreto. Las licitaciones no son un proceso único, ya que cada proyecto es único. La evaluación de ofertas ayuda a los clientes a identificar al licitador que mejor puede responder a las necesidades específicas de su proyecto.



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

¿CÓMO SE EVALÚAN LAS OFERTAS?

El proceso de análisis de la oferta se desarrolla en cuatro etapas. Éstas son:

1. Evaluaciones preliminares
2. Cumplimiento de los requisitos técnicos
3. Evaluación de precios
4. Diligencia debida



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

DEGLOSE DE UN ANÁLISIS DE OFERTA

- 1. Análisis preliminar:** El primer paso es un análisis preliminar para determinar si una oferta se ajusta a los requisitos tabulados. Algunos de los requisitos que se evalúan son si la oferta procede de empresas admisibles y si éstas cumplen sus requisitos legales y comerciales. Las ofertas consideradas no conformes durante la fase preliminar no pasan a la siguiente fase de evaluación.
- 2. Evaluación técnica:** La segunda parte del análisis de una oferta es la evaluación técnica, en la que el grupo evalúa la experiencia del licitador, el programa de obras, las garantías, el periodo de responsabilidad por defectos y el cumplimiento de las cantidades especificadas. Los requisitos técnicos no son fijos y varían de un proyecto a otro. Las ofertas no seleccionadas no pasan a la siguiente fase.



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

DEGLOSE DE UN ANÁLISIS DE OFERTA

3. Evaluación financiera: Aquí, el equipo de evaluación comprueba el precio ofertado, si tiene errores de cálculo, y considera las sumas provisionales y los descuentos. Las ofertas corregidas se clasifican de menor a mayor.

Tras la evaluación financiera, se adjudica la licitación al claro ganador.



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

CONSEJOS PARA GANAR UNA LICITACIÓN

- 1. Presente ofertas de forma selectiva:** Las licitaciones llevan tiempo, por lo que es aconsejable centrarse en las licitaciones que tiene más probabilidades de ganar, en lugar de en los contratos con un bajo índice de éxito.
- 2. Prepárese:** Asegúrese de que su empresa cumple los requisitos mínimos. Estandarice sus políticas, informes financieros y seguros y póngalos a su disposición electrónicamente.
- 3. Responda a todas las preguntas:** No dé por sentado que el lector sabe mucho sobre su empresa. Las respuestas inadecuadas pueden hacer fracasar su oferta.



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

4. Siga los requisitos de presentación: Comprueba el formato requerido y cíñete a él. No se precipite ni se salte ningún requisitos.

5. Utilice los documentos de licitación adecuados: Asegúrese de que sus documentos cumplen los requisitos de la licitación y responden a las preguntas. Unos documentos adecuados le garantizan que la información está en el lugar correcto.

6. Forme redes y relaciones profesionales: Tener una relación con la organización de un cliente puede aumentar tus posibilidades de éxito. Sin embargo, esto no se aplica a los contratos del sector público. al comprador



Evaluación y análisis de ofertas

by Julian Sloü

- 7. Ofrezca las referencias adecuadas:** Cuando ofrezcas referencias, asegúrate de que sean relevantes y similares al proyecto para el que licitas. Los clientes suelen buscar empresas con experiencia en el trabajo que ofrecen
- 8. Ofrezca un presupuesto exacto:** Asegúrese de que sus precios son lo más exactos posible. Considera la posibilidad de utilizar un software de estimación de costes para obtener los mejores resultados.
- 9. Un argumento de venta único:** La mayoría de los licitadores añaden un montón de palabrería a sus ofertas, pero los clientes pueden ver a través de esto. Piensa en lo que tu empresa ofrece y muestra cómo beneficiará al comprador



Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

La **evaluación de proveedores** es una práctica utilizada por muchas empresas y organizaciones para medir el rendimiento de sus proveedores actuales y los potenciales.

La evaluación de proveedores consiste en el proceso de valorar y aprobar a los posibles proveedores de una organización mediante la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas.

Una evaluación de proveedores también se encarga de examinar a los proveedores actuales para **medir y supervisar su rendimiento**, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora



Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

Una de las mejores formas de hacer esta evaluación es creando un **formulario o formato de evaluación de proveedores**.

Esta evaluación consiste en una serie de preguntas basadas en parámetros como competencia, capacidad, consistencia, calidad, etc., con el fin de evaluar a los proveedores para garantizar tener a los mejores proveedores de su clase (o industria).

Este formulario de evaluación es esencial para monitorear y medir el desempeño del proveedor y para que las empresas reduzcan costos, analicen riesgos y mantengan un margen para la mejora constante en la selección de proveedores.

Beneficios de realizar una evaluación del proveedor



1



Ayuda a medir cualquier riesgo involucrado

2



Protege la reputación de la marca

3



Ayuda a optimizar el factor costo

4



Permite homologar las prácticas empresariales entre ambas partes

5



Aumenta el compromiso de los proveedores

 QuestionPro



by Julian Sloü



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

1. Método categórico

El método categórico es el más sencillo y consiste en la definición de las listas de variables o factores de rendimiento relevantes.

Los compradores asignan las calificaciones de rendimiento de cada atributo evaluado en términos categóricos, por ejemplo, «bueno», «neutro» y «malo».

Las calificaciones se juzgan por acuerdo entre varios representantes de varias funciones de la empresa, como compras, logística y producción. El proveedor que obtenga la puntuación más alta será entonces el de mejor rendimiento.



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

2. Método Puntos ponderados

El método de puntos ponderados es el más utilizado en el proceso de evaluación de proveedores. En este método, los diferentes atributos que son importantes para los clientes se ponderan según su nivel de importancia.

El evaluador asigna una puntuación a la actuación de cada proveedor en cada atributo y luego la puntuación se multiplica por el peso asignado a cada factor.

Por último, la puntuación ponderada se sumará para obtener la calificación final del rendimiento de cada proveedor. El proveedor que obtenga la puntuación más alta será entonces el de mejor rendimiento.



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

3. Método Relación de costes

Con el método de la relación de costes, el coste total de cada compra (incluyendo el precio de venta con los costes operativos internos del comprador, que están relacionados con los componentes de calidad, entrega y servicio de la compra), se calcula como el precio total de compra de la empresa.

Cada coste operativo interno se convertirá en un ratio de costes que expresa el porcentaje del valor total de la compra.

Por último, el ratio de coste global se aplica al precio unitario cotizado por el proveedor para obtener el coste neto ajustado. El proveedor con el menor coste neto ajustado será el proveedor preferido.



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

4. Método Análisis dimensional

El método de análisis dimensional es una técnica de evaluación de proveedores cuyo objetivo es resolver algunos de los inconvenientes de los otros enfoques. Este modelo combina varios criterios de diferentes dimensiones en una sola entidad para cada proveedor.

A continuación, se calcula el índice de rendimiento del proveedor basándose en el rendimiento estándar para un conjunto de criterios y la importancia relativa de los criterios. Cada proveedor se evalúa en función del índice de rendimiento creado de este modo.

Los criterios pueden tener un peso positivo o negativo. Por ejemplo, la calidad representa un criterio de peso positivo, mientras que el precio representa un criterio de peso negativo. En conclusión, se utiliza para medir a cada proveedor en función de un conjunto estándar de criterios.



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

5. Método Jerarquía analítica

El proceso de jerarquía analítica o AHP es una herramienta que ayuda a la resolución de problemas a partir de la flexibilidad y la sistematización de la información, logrando dar significado a los elementos de un problema complicado.

El AHP está diseñado para desglosar un problema complicado de múltiples criterios en niveles de jerarquía con el nivel superior como objetivo, los niveles intermedios como criterios y subcriterios, y el nivel inferior como alternativas.

La importancia relativa de cada criterio determina qué criterio tiene la máxima prioridad. En ocasiones incluye la realización de entrevistas con expertos para obtener una comparación por pares de criterios homogéneos.



Métodos de Evaluación de proveedores

by Julian Sloü

6. Método Carter 10' cs

La evaluación de proveedores puede ser un desafío, por lo tanto, la mejor práctica para empezar es crear un formulario de evaluación que ayude a cualquier empresa a organizar y evaluar a los proveedores de manera más eficiente.

Existe un sistema básico conocido como RFP (request for proposal), pero también existe un método más avanzado, conocido como el modelo Carter 10 C's. Este modelo analiza los aspectos de la evaluación del proveedor antes de ser nombrado.

.

Las 10' cs del Modelo Carter

1. Capacidad: ¿El proveedor tiene la capacidad para entregar lo que ofrece?
2. Competencia: ¿El proveedor puede completar la tarea en un periodo de tiempo determinado?
3. Consistencia: ¿El proveedor ofrece resultados constantes?
4. Control del proceso: ¿El proveedor ofrece flexibilidad y tiene un control sistemático sobre su proceso?
5. Compromiso con la calidad: ¿Existe un sistema establecido por el proveedor que verifique la gestión de la calidad?
6. Cash (efectivo): ¿El proveedor es independiente financieramente o trabaja con la participación de terceros?
7. Costo: ¿Los productos y servicios que ofrece son rentables?
8. Cultura: ¿El proveedor tiene buena cultura laboral y una buena reputación en el mercado?
9. Clean (limpio): ¿El proveedor tiene licencia legal para realizar el trabajo que te ofrece?
10. Communication efficiency . ¿El proveedor cuenta con los medios de comunicación necesarios para responder a las consultas que se le hacen?



by Julian Sloü



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

En el sector de las compras y licitaciones en empresas públicas y privadas, hay tres acrónimos en inglés que suelen confundirse entre ellos o utilizarse indistintamente aunque cada uno de ellos tiene su significado y su razón de ser.

Se trata de los acrónimos que utilizamos para hacer solicitudes formales a proveedores sobre sus productos o servicios: hablamos de solicitudes RFP, RFQ y RFI.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

El objetivo de una **Solicitud de Información o RFI** es recoger información general sobre los productos o servicios de un proveedor.

Suele utilizarse bien como una primera toma de contacto con los proveedores en proyectos de gran envergadura en los que se pretende conocer los servicios o productos que ofrece cada proveedor sin entrar todavía en presupuestos personalizados o bien como única fase de un proyecto de contratación pequeño en el que prima la agilidad en la toma de decisión.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

La esencia de este **documento RFI** es la agilidad por lo que no debemos cargar con demasiados requisitos esta solicitud si pretendemos una contestación rápida aunque sí hay algunos que consideramos imprescindibles:

1. Información sobre la empresa solicitante:

- Explicación sobre la actividad de la empresa
- Detalles de contacto de la persona que gestionará el proceso
- Explicación de las necesidades de la empresa solicitante en relación con los servicios o productos que creemos ofrece el proveedor.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

La esencia de este **documento RFI** es la agilidad por lo que no debemos cargar con demasiados requisitos esta solicitud si pretendemos una contestación rápida aunque sí hay algunos que consideramos imprescindibles:

2. Petición de información sobre la empresa proveedora:

- Servicios y/o productos ofrecidos y adecuación a las necesidades presentadas
- Experiencia del proveedor con empresas o proyectos similares
- Detalles de contacto de la persona que se encargará de la cuenta



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

La esencia de este **documento RFI** es la agilidad por lo que no debemos cargar con demasiados requisitos esta solicitud si pretendemos una contestación rápida aunque sí hay algunos que consideramos imprescindibles:

3. Petición de firma de un acuerdo de confidencialidad si fuese necesario

4. Fechas límite para la presentación de la información requerida y próximos pasos

Si la decisión de contratación se va a tomar solo con la presentación del RFI, es importante señalar los criterios que se tendrán en cuenta a la hora de hacer la elección para que el proveedor pueda adecuar la información que presenta. Si el proyecto va a contar con más fases, es conveniente dejarlo claro en este momento.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

El objetivo de un **RFQ o Solicitud de Presupuesto** es pedir a distintos proveedores el precio de un servicio o producto determinado.

Se utiliza cuando la empresa solicitante tiene muy clara no solamente la necesidad a cubrir si no también la solución – producto o servicio – que desea contratar.

En este caso, al proveedor se le solicita que dé un presupuesto para un producto o servicio concreto, siendo fácil la comparativa entre las propuestas presentadas por el proveedor ya que teóricamente están presupuestando exactamente lo mismo



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

La información que debe contener un RFQ es:

1. Información sobre la empresa solicitante:
 1. Explicación sobre la actividad de la empresa
 2. Detalles de contacto de la persona que gestionará el proceso
2. Petición concreta sobre el precio de un producto o servicio que ofrece la empresa proveedora, especificando con detalle qué debe incluir este producto o servicio.
3. Petición de firma de un acuerdo de confidencialidad si fuese necesario



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

La información que debe contener un RFQ es:

4. Fechas límite para la presentación del presupuesto y próximos pasos del proyecto. Si la decisión de contratación se va a tomar solo con la presentación del RFQ, es importante señalar los criterios que se tendrán en cuenta a la hora de decidir. Si el RFQ forma parte de un proceso más amplio, es importante señalarlo en este momento.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

El objetivo de un **RFP o Solicitud de Propuesta** es plantear las necesidades de una empresa en un campo específico, como pueden ser las telecomunicaciones, a distintos proveedores con el objetivo de que éstos presenten su mejor solución a las necesidades planteadas y la cotización de esta solución.

Esta es una solicitud compleja en la que es necesario detallar de forma exhaustiva tanto el punto de partida como lo que se espera conseguir, no solamente en términos económicos, sino también en términos de calidad, seguridad, ejecución, etc.



Diferencia entre RFP, RFQ y RFI

by Julian Sloü

En términos generales y sin entrar mucho en detalle, un RFP debe contener:

0. Paso previo al envío del pliego informativo, con firma de un acuerdo de confidencialidad.
1. Introducción con información sobre la empresa solicitante
2. Objetivos del proceso de contratación. Es decir, necesidades que esperan cubrirse con el proceso de contratación.
3. Descripción de la situación actual con el máximo detalle posible y mejoras esperadas.
4. Detalles sobre la ejecución del proyecto en caso de conseguirlo
5. Calendario de fases del proceso (presentación de la propuesta, toma de decisión, puesta en marcha del proyecto, etc)

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre un RFI y un RFP?

by Julian Sloö



Diferencia entre RFI y RFP

by Julian Sloü

- ✓ Un **RFI es menos específico y contiene menos información** que un RFP o un RFQ
- ✓ Ofrece la **ventaja de que es menos compleja de preparar**
- ✓ Puede **servirnos para descartar proveedores** desde el principio en procesos de licitación de grandes cantidades si ya vemos que no ofrecen lo que nosotros estamos buscando
- ✓ Sirve para realizar **una comparativa poco profunda** entre proveedores si lo que queremos es realizar de forma rápida la contratación de un pequeño proyecto.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre un RFP y un RFQ?

by Julian Sloö



Diferencia entre RFQ y RFP

by Julian Sloü

- ✓ Un RFQ se **centra en el aspecto económico de la propuesta**, sin dar opciones al proveedor para ofrecer un servicio u otro en función de las necesidades planteadas ya que lo que se plantea es poner precio a una petición muy concreta.
- ✓ Un RFP es un **proceso más amplio en el que se detallan las necesidades** de la empresa y no solo se pide presupuesto si no que también se da más flexibilidad al proveedor para presentar la mejor solución a las necesidades planteadas.
- ✓ En la resolución de un RFP **entran en juego más factores a parte del precio**: calidad de la propuesta, cobertura de todas las necesidades planteadas, etc.

| | RFI – Request for Information | RFS - Request for Solution. RFP Ágil | RFP - Request for Proposal | RFQ - Request for Quotation |
|----------------------------|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |
| Objetivo | Investiga a los proveedores y sus capacidades | Compromete al proveedor a desarrollar una solución | Determina la factibilidad de cada proveedor | Compara costos competitivos de los proveedores |
| Etapas de compra | Etapas tempranas del proceso de compras | Se tiene una decisión de compra, pero se debe detallar la solución | Se tiene una decisión de compra, con detalles claros y definidos | Se tiene una decisión de compra, y con detalles claros y definidos |
| Tipo de precio | Precios de lista | Precios con un buen nivel de precisión | Precios Firmes | Precios Firmes |
| Nivel de Esfuerzo | Medio esfuerzo del cliente y el proveedor | Alto esfuerzo del proveedor y el cliente | Alto esfuerzo del proveedor y el cliente | Bajo esfuerzo del cliente y el proveedor |
| Tiempo de respuesta | Menos de 2 semanas | Entre 4 y 8 semanas | Entre 4 y 8 semanas | Menos de 1 semana |
| Formato | Respuesta abierto | Respuesta abierta pero con parámetros definidos | Respuesta cerrada | Respuesta cerrado |
| Indicado para | Requerimientos por claros | Requerimientos de negocio claros, pero varias soluciones posibles | Requerimientos de negocio claros y una solución específica | Requerimientos y soluciones específicos |



by Julian Sloü