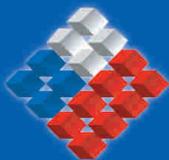


## Planificación de Compra

Guías Prácticas

Eficiencia  
y  
Eficacia  
y  
Transparencia



# Tabla de contenidos

Introducción .....	2
¿Qué significa planificar las compras? .....	4
Ventajas de planificar las compras .....	4
El rol de los directivos .....	7
¿Cómo planificar las compras? .....	8
Levantamiento de Requerimientos .....	8
Programación de las Compras .....	9
El Plan Anual de Compras .....	11
Seguimiento del Plan de Compras .....	12

## Introducción

En los últimos años, las organizaciones han comenzado a reconocer el papel clave del proceso de abastecimiento, sobre todo debido al impacto que tiene en el funcionamiento de la organización, en sus costos y en el cumplimiento de sus objetivos.

Para contar con un buen proceso de abastecimiento, se debe desarrollar un plan o visión estratégico de las adquisiciones, el que debiera incluir:

- **Un análisis de los bienes o servicios “esenciales” de la organización.**
- **Una estimación de la demanda proyectada.**
- **Una evaluación de cómo se realizará la adquisición y del desempeño de los proveedores.**

La planificación de las compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones del sector público.

En esta guía se entregarán elementos para planificar, se describirán las numerosas ventajas de ello y el rol clave que juegan los directivos en esta tarea.



### Ejemplo:

La Encargada de Abastecimiento de un Servicio Público solía terminar sus largas jornadas muy cansada, sentía que era la "bombero" de la institución, ya que todos los requerimientos que le llegaban eran "para ayer", la mayoría rotulados como urgentes. Además, hacía tiempo que se sentía agobiada porque en todos los estudios que se habían realizado, su unidad aparecía mal evaluada por sus usuarios, sobre todo debido al tiempo que tardaba en dar respuesta a las solicitudes.

Ella y sus funcionarios tenían varias ideas que podrían haber mejorado esta situación, pero el trabajo siempre terminaba sobrepasándolos por lo que al final estos planes de mejora acababan postergándose.

En esta situación se encontraba cuando llegó a sus manos un oficio encargándole la confección del Plan Anual de Compras. Al principio pensó que se trataba de uno más de los requerimientos de información que suelen llegar del Ministerio, sin embargo, al revisar mejor el documento descubrió que tenía ante sí una "ventana de oportunidad" para implementar las mejoras que hace tiempo tenía pensadas.

Al recolectar la información que necesitaba para preparar el Plan Anual de Compras, pudo confirmar que muchas de aquellas solicitudes que recibía dispersas y casi siempre muy apuradas desde los distintos departamentos, se repetían durante el año. Además pudo recoger datos que demostraban la conveniencia de agrupar las compras, tanto por razones comerciales (mejor precio, más calidad, condiciones de entrega, etc.) como de buen servicio (menor tiempo de entrega, liberación de tiempo para tareas más estratégicas, disminución de la burocracia, etc.).

Sistematizó esta información y pidió una reunión con su Jefe. Este escuchó sus planteamientos, se mostró muy interesado y programó una reunión con todos los encargados de departamento. Allí presentaron la información recopilada, así como las principales estrategias acordadas con la Jefa de Abastecimiento y se solicitó el compromiso y apoyo de toda la institución para el éxito de la iniciativa de la Unidad de Abastecimiento.

A partir de ese año, muchas compras que copaban las agendas de los funcionarios de la unidad de abastecimiento comenzaron a ser agrupadas y licitadas una sola vez al año, estableciendo contratos de suministros que permitía abastecerse de estos productos utilizando sólo una orden de compra. Además un par de funcionarios se hicieron cargo de las compras por Catálogo Electrónico de Convenios Marco, con la clara misión de ampliar al máximo posible el volumen de compras realizadas por este medio.

Al final del primer año, los resultados fueron alentadores, los tiempos de respuesta disminuyeron sustantivamente, mejorando la percepción de sus usuarios. También, pudieron verificarse ahorros significativos que pusieron muy contentos a la gente de administración y finanzas. Además, al estar menos agobiados con la rutina, la Unidad de Abastecimiento pudo iniciar algunos proyectos que tenían postergados, como la evaluación de proveedores, el rediseño de los procesos internos de abastecimientos y un plan de reducción de stocks.

# ¿Qué significa planificar las compras?

Planificar las compras significa definir **qué** necesita la organización, **cuánto y para cuándo** lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento.

## Ventajas de planificar las compras

Una adecuada planificación se traducirá en numerosos beneficios para nuestra organización, optimizando cada vez más los métodos de compra y mejorando los resultados en términos de la eficacia, eficiencia y transparencia.

Entre las ventajas de planificar las compras, destacamos:

**Precios** más competitivos y mejor calidad obtenidos en cualquiera de los distintos mecanismos de compra, debido a que una adecuada programación nos permite:



Agregar demanda y, de este modo, conseguir mejores condiciones comerciales (precio, calidad, entrega, servicio post venta, etc.).



Facilitar a la Dirección de Compras y Contratación Pública la suscripción de nuevos Convenios Marco, basándose en los requerimientos futuros estimados por los planes de compra de los servicios.



Realizar una mejor definición de los requerimientos y de los plazos de los distintos procesos de compra, lo que trae aparejado un mayor número de proveedores potenciales y una mejor negociación en el caso de un único proveedor.

**Menores costos administrativos**, ya que al agregar demandas se realizan menos procesos de compra y, por tanto, menos papeleo, menos órdenes de compra, menos coordinaciones (ya sea vía telefónica, correo electrónico u otra), menos revisiones de la entrega del producto o servicio, etc.

**Menores costos de inventario**, ya que con una adecuada planificación será posible definir pedidos con un tamaño y con una frecuencia que permita disminuir los stocks y sus costos asociados.

**Compras oportunas**, lo que significa "tener lo que necesitamos para cuando lo necesitamos". Esto implica ser capaz de responder a los requerimientos de nuestros usuarios con la mayor prontitud posible, lo que evidentemente aumenta su satisfacción.

**Adecuada distribución de la carga de trabajo** de los recursos humanos en el tiempo. Al contar con una buena planificación, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones de manera de evitar la ocurrencia de períodos con grandes sobrecargas de trabajo, que además de perjudicar el clima laboral, afectan la eficiencia de los procesos.

Los beneficios de contar con personal menos estresado son significativos, ya que aumenta el **compromiso** con la organización, **disminuye la rotación, el ausentismo y aumenta la productividad**.

**Apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos** de la organización, ya que permite liberar recursos para enfocarse en las compras que resulten estratégicas para la organización, ya sea en términos de su importancia para el desarrollo de las labores propias de la organización o de su relevancia para la implementación de un proyecto estratégico para la institución.

**Mejoras al funcionamiento diario** de la organización, ya que las compras sencillas o rutinarias, aunque aparentemente son menos importantes, resultan indispensables para trabajar eficientemente.

Permite identificar oportunidades para la **generación de contratos de suministro**. En la medida que observamos que existen productos o servicios para los cuales es difícil prever la cantidad y/o el momento en que serán requeridos, es recomendable licitar con el fin de adjudicar al mejor proveedor y generar un contrato de suministro con él, en el que se le solicitan los productos o servicios en la medida que se van requiriendo.

Permite **resolver situaciones de crisis** de mejor forma. En primer lugar porque una buena planificación nos permitirá tener en cuenta situaciones de estacionalidad como aumentos de demanda en una determinada época del año. En segundo lugar, al haber planificado y programado la mayoría de las compras seguramente se estará más preparado para enfrentar las verdaderas situaciones urgentes, es decir, aquéllas que corresponden a eventos imposibles de planificar como la ocurrencia de eventos de fuerza mayor.

### **Disminución del número de licitaciones desiertas y de compras urgentes.**

La planificación permitirá prestar la atención necesaria y dotar de los recursos adecuados a la realización de procesos de licitación. De esta manera, será posible establecer plazos apropiados y redactar buenas bases lo que facilitará la participación de los proveedores, con los consecuentes beneficios que ello implica en términos de eficiencia y transparencia.

Finalmente, una buena planificación nos permite además **controlar el proceso de abastecimiento**, analizar las desviaciones y así poder tomar mejores decisiones a futuro.

## **El rol de los directivos y el compromiso organizacional**

Tal como se explicó en la sección anterior, una buena planificación de las compras implica una serie de ventajas que en la práctica permiten a la organización ser más **eficaz, eficiente y transparente**. Sin embargo, la planificación no podrá realizarse exitosamente si Abastecimiento funciona como oficina de emergencias dedicada a “apagar incendios”, lo que necesariamente implicará insatisfacción de los usuarios, estrés y tensiones entre unidades y funcionarios. La planificación de compras sólo es posible si se dispone de información sobre las necesidades futuras y de los recursos que se tendrán disponibles para enfrentarlas.

Por esta razón es fundamental que la organización se comprometa con este proceso.

En este sentido, los directivos de la organización tienen que jugar un rol fundamental en la generación de un contexto propicio para la planificación. Por un lado les toca promover una cultura de planificación y control de resultados, lo que en la práctica significa comenzar por marcar objetivos, priorizarlos, difundirlos y controlarlos.

Por otro lado, deben facilitar la coordinación entre los diversos actores que participan en el proceso de abastecimiento, generando o apoyando las instancias de contacto entre usuarios y proveedores internos. De esta forma, se puede generar un ambiente que permita realizar una planificación de las compras que reporte todas las ventajas ya descritas anteriormente.



Chilecompra es una herramienta que permite a las organizaciones públicas realizar de modo eficaz, eficiente y transparente sus compras y contrataciones.

Sin embargo, para que estas potencialidades se concreten es necesario que se compre aquello que se necesita, en el momento que se necesita y por la vía más apropiada. Para esto es clave la planificación, sin ella lo más probable es que la unidad de abastecimientos se encuentre ahogada por “urgencias” que deberán ser resueltas de formas que comprometerán nuestras posibilidades de aprovechar las ventajas de usar el sistema.

# ¿Cómo planificar las compras?

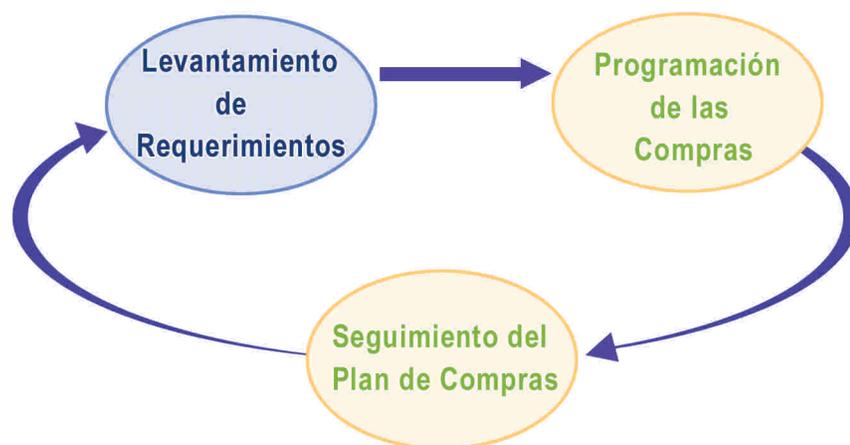
La planificación de las compras puede ser entendida como un proceso de tres etapas:

- Levantamiento de requerimientos
- Programación de las compras
- Control y seguimiento de la ejecución del plan

Es fundamental tener claro que la planificación de las compras **no es una tarea exclusiva del departamento de abastecimiento**, ya que será necesario consultar y hacer participar a otros departamentos y unidades de la organización.

Para comenzar, es necesario **determinar el período de tiempo** para el cual se desea planificar nuestras compras. En el caso del sector público, lo normal es que este período sea un año calendario. Sin embargo, si la situación lo hace recomendable, podría ser conveniente elegir otro horizonte de planeación.

## Levantamiento de requerimientos



Para planificar las compras, en primer lugar, es necesario saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Es muy probable que muchos de sus requerimientos se repitan año a año. Por ejemplo, las necesidades de papel, artículos de escritorio, combustibles, servicios de limpieza, mantención de vehículos, etc. se mantendrán relativamente constantes período tras período. Una buena manera de estimar la demanda futura de este tipo de productos o servicios es tomar como **base sus consumos históricos** y proyectar los requerimientos futuros.

En la práctica, se trata de proyectar consumos futuros en base a los consumos históricos. Por ejemplo, si desde hace varios años el consumo promedio de papel para impresora tamaño carta ha alcanzado las 500 resmas anuales, es bastante razonable suponer que dicho consumo rondará la misma cifra el año siguiente. Ahora bien, siempre es importante estar informado respecto de los cambios que se espera implementar en el mediano plazo, ya que algunos de estos pueden generar modificaciones sustantivas en los consumos de la institución. Por ejemplo, un proyecto de modernización del sistema informático puede acarrear la eliminación de ciertos formularios, por lo que en este caso el consumo pasado de estos formularios no permite estimar con certeza los requerimientos futuros de los mismos.



Para profundizar y obtener mayores detalles de información básica para proyectar sus compras, le recomendamos leer la guía de esta colección: **GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE COMPRA**.



Al estimar los requerimientos futuros en base a la información histórica hay que tener cuidado de tener en cuenta los stocks de productos, identificando las cantidades disponibles de ellos, con el fin de no considerarlos en las compras del año en curso.



### Ejemplo:

Había empezado septiembre y la Unidad Abastecimientos debía comenzar la elaboración del Plan de Compras para el próximo año, sabían que no podían descuidar sus labores habituales, por lo que debieron programarse con tiempo y repartir el trabajo para enfrentar el desafío de seguir con sus tareas, al mismo tiempo que se ocupan de la planificación.

Dos funcionarios fueron encargados de revisar el cumplimiento del plan anterior y generar propuestas para la elaboración del próximo plan, de manera de mejorar su cumplimiento. Otras dos personas se encargaron de recoger y sistematizar información de compras ejecutadas y de los niveles de stock, para que con estos datos se proyectara la demanda del próximo año.

Una vez elaborada toda esta información el Encargado de Abastecimiento se reunió con los jefes del resto de las unidades para validar sus previsiones y recoger antecedentes sobre la ejecución de nuevos proyectos, durante el próximo período.

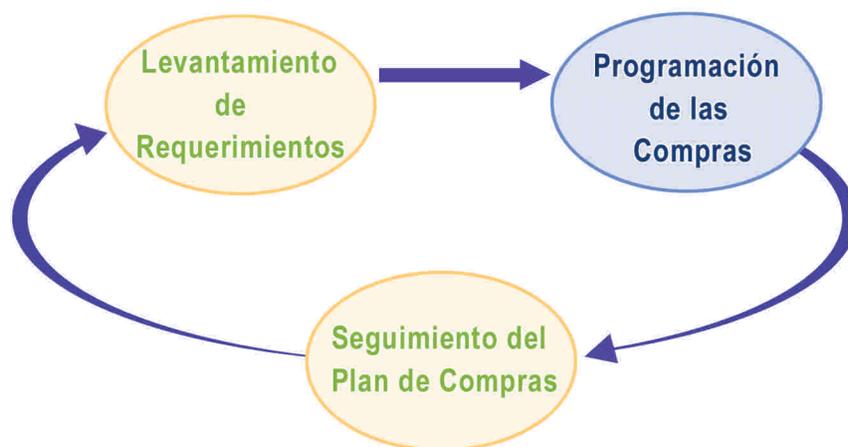
Entonces, la unidad se abocó a elaborar la planificación de compras del año siguiente. Finalmente, junto con el Departamento de Finanzas, se analizaron las posibilidades reales de financiar las compras previstas, en función de las estimaciones que se tienen para el presupuesto siguiente.

El Plan fue estructurado de acuerdo al formato establecido y enviado a Chilecompra antes del vencimiento del plazo establecido. Paralelamente, la unidad elaboró un plan de trabajo para el año siguiente, en el que se definieron y programaron las actividades necesarias para cumplir con el Plan y se definieron los roles que jugará cada funcionario en la ejecución del mismo.

Hay otro tipo de bienes y servicios cuya demanda se asocia directamente con la ejecución de **proyectos o programas especiales**. En estos casos, la información histórica no permite estimar demandas futuras y será necesario recurrir a otras fuentes. En términos generales, en todas las organizaciones públicas, estos proyectos y programas tienen responsables que suelen conocer con anticipación sus requerimientos. Entonces, una buena forma de conseguir información que permita estimar la demanda de este tipo de bienes y servicios es consultar con los responsables de las unidades que gestionan estos proyectos o programas.

Adicionalmente, cabe resaltar que la planificación debe realizarse de manera coordinada con el proceso de elaboración del presupuesto. Esto quiere decir que el levantamiento de necesidades debe realizarse a la luz de las previsiones de **disponibilidad presupuestaria** del próximo período. Al mismo tiempo, la planificación de las compras puede generar información relevante para la elaboración del presupuesto, de manera que es fundamental velar porque establecer mecanismo de coordinación y entrega de información entre ambos procesos.

## Programación de las compras



Con la información recogida y sistematizada en la etapa de levantamiento de requerimientos se deberá definir el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y servicios que se espera adquirir.



Para profundizar y aprender más de cómo seleccionar el mecanismo de compra más adecuado para cada caso, le recomendamos leer la guía de esta colección: **SELECCIÓN DEL MECANISMO DE COMPRA.**



En lo posible, debemos identificar potenciales proveedores, lo que se asocia a la modalidad de compra que usaremos (ej. convenio marco, licitación pública, trato directo, etc.). Es importante llevar un registro de nuestros proveedores, donde se los evalúe para de este modo, contar con información relevante a la hora de adjudicar nuevas compras.

Una vez que se ha definido de qué modo se comprarán o contratarán los bienes y servicios debemos programarlos de manera de asegurar su provisión en las fechas que se requerirán. Para esto es fundamental tener en cuenta los tiempos que se requieren para realizar cada uno de los procesos de compra y contratación.

Finalmente, será necesario incluir las actividades programadas en el calendario del próximo período, definiendo los responsables de realizar cada una de ellas. Es muy relevante planificar la utilización de recursos, programando las principales compras separadas en el tiempo, equilibrando así la carga de trabajo del personal de abastecimiento, así como, de los funcionarios de otros departamentos que deban participar en los procesos de compra.

## El Plan Anual de Compras

Con la información obtenida en las etapas de levantamiento de requerimientos y programación de las compras, se construirá el **Plan Anual de Compras**, que es un documento que pronostica las compras anuales de nuestro organismo, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.

Los **contenidos** del Plan anual de Compras son una lista de los bienes y/o servicios que se contratarán, detallándose de acuerdo a la Ley 19.886 de Compras Públicas, como mínimo:

- Descripción o especificación del bien o servicio
- Código del clasificador de rubro utilizado en [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)
- Cantidad del bien o servicio
- Monto estimado
- Modalidad de adquisición (ej. Catálogo Electrónico, licitación pública, etc.)
- Fecha aproximada en la que se publicará el llamado a participar.

Se recomienda además detallar:

- Usuarios principales
- Si es una compra simple o estratégica
- Cronograma del proceso para las compras complejas
- Fuentes de financiamiento

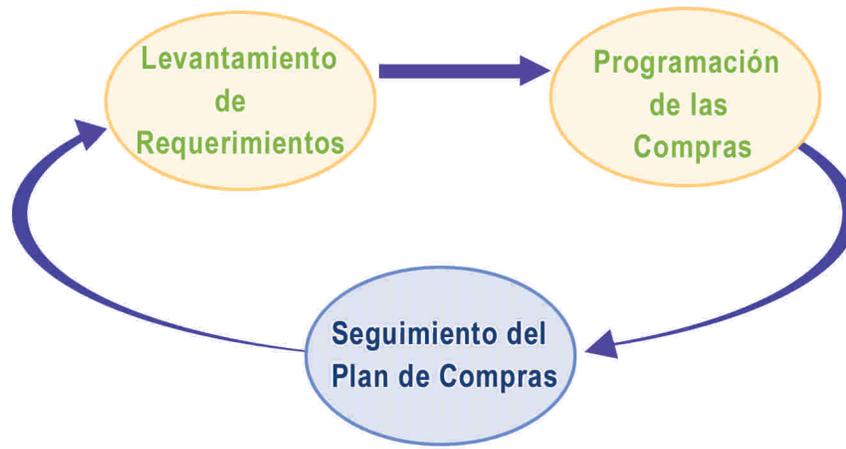
El Plan Anual de Compras debe **publicarse** en el sistema ChileCompra, información que además, será un insumo clave para la confección de los Convenios Marco a elaborar por la Dirección de Compras y Contratación Pública.



Es importante destacar, que si cuentan con información que le permita prever su ventas futuras, los proveedores también podrán planificar mejor sus actividades, mejorando sus capacidades, lo que a la larga se traducirá en mejores precios, mayor calidad y oportunidad en la entrega.

Por esta razón, recuerde que si bien, el Plan de Compras es una guía y por lo tanto puede ser modificada durante su ejecución, es conveniente informar de los cambios que sea posible prever. Esto permitirá al resto de los actores involucrados, ajustar sus previsiones y prepararse para enfrentar las futuras adquisiciones.

## Seguimiento del Plan de Compras



El seguimiento del Plan de Compras es tan relevante como su elaboración. Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se está ejecutando, lo que nos permite tomar medidas correctivas oportunamente.

Se recomienda que, al menos con una frecuencia trimestral, analicemos los avances y resultados, identificando:

- **Compras realizadas de acuerdo al plan.**
- **Compras no realizadas de acuerdo al plan.**
- **Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor presupuesto o plazo que lo estimado).**
- **Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan.**

Al analizar la información que se recoge de este proceso será necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Es muy probable que algunas de estas desviaciones se expliquen por problemas ocurridos durante la planificación de las compras, por lo que el seguimiento del Plan permitirá implementar mejoras en este proceso que permitirán evitar la ocurrencia de este tipo de errores en el futuro.

Finalmente, es preciso destacar que la realización del seguimiento permitirá detectar a tiempo la ocurrencia de problemas en la ejecución del plan, como atrasos o errores en las estimaciones de cantidades o precios.



# Guías Prácticas

Eficacia

Eficiencia

Transparencia



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA



Sistema de Compras  
y Contratación Pública

[www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

Fono: (562) 290 4400 - Fax (562) 290 4476

Mesa de Ayuda  
600 7000 600