ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Logística y cadena de suministro humanitaria: abastecer rápido, bien y con justicia

Material del curso · Semana 4 : Contratos con proveedores, incoterms, costo total y control de calidad

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para dirigir una cadena de suministro humanitaria: cartografía y costo puesto en destino, previsión de la demanda y stocks de seguridad, compras y licitación competitiva, incoterms y contratos, transporte, almacenes e inventarios, flota y combustible, aduanas y exenciones, preposicionamiento y distribuciones, productos de salud y cadena de frío, desempeño, costos y medio ambiente, contextos restringidos y protección de datos. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-4/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 4 : Contratos con proveedores, incoterms, costo total y control de calidad

Objetivos

- Elegir el incoterm adecuado y extraer sus consecuencias sobre los costos, los riesgos y los documentos.
- Comparar ofertas por su costo total de propiedad y negociar cláusulas contractuales protectoras (penalizaciones, garantías, pago).
- Organizar el control de calidad y la evaluación del desempeño de los proveedores.

Los incoterms

Los **incoterms** (reglas de la Cámara de Comercio Internacional, versión 2020) fijan, para una venta, el punto en el que los **riesgos** pasan del vendedor al comprador y quién paga qué **costos**. No regulan ni la transferencia de propiedad ni el pago.

- **EXW** (en fábrica): el comprador asume todo desde la fábrica, incluida la carga y la exportación. Riesgo máximo para el comprador.
- **FCA** (franco transportista): el vendedor entrega la mercancía, despachada para la exportación, al transportista designado por el comprador.
- **FOB** (franco a bordo, marítimo): los riesgos se transfieren cuando la mercancía está a bordo del buque en el puerto de embarque.
- **CFR / CIF** (marítimo): el vendedor paga el flete hasta el puerto de destino (y el seguro mínimo en el caso de CIF), pero el riesgo pasa al comprador desde la carga en el puerto de salida.
- **CPT / CIP** (todos los modos): equivalentes de CFR/CIF para todos los modos; CIP exige un seguro de cobertura amplia.
- **DAP** (entregado en lugar): el vendedor entrega en el lugar convenido, sin despacho de importación.
- **DDP** (entregado con derechos pagados): el vendedor asume todo, incluido el despacho de aduanas y los derechos de importación. A menudo imposible o inadecuado cuando la organización goza de exenciones, porque quien importa es el vendedor.

> Trampa frecuente: con CIF, el vendedor paga el flete, pero si el buque se hunde, es el comprador quien soporta la pérdida y reclama al seguro. Verificar siempre el nivel de cobertura.

Comparar por el costo total

Dos ofertas con incoterms diferentes no se comparan por el precio indicado. Cada oferta se lleva al mismo punto (el **costo puesto en destino** en el almacén) y, para los equipos, se

calcula el **costo total de propiedad** (TCO): compra + transporte + instalación + energía + mantenimiento + repuestos + valor residual negativo.

Ejemplo de generadores a 5 años:

Partida	Generador A	Generador B
Precio puesto en destino	12 000	18 000
Consumo	4 l/h	3 l/h
Combustible (8 h/día, 300 días/año, 1,20 USD/l, 5 años)	57 600	43 200
Mantenimiento a 5 años	9 000	6 000
Costo total	78 600	67 200

B, un 50 % más caro en la compra, cuesta 11 400 USD menos a 5 años. Combustible de A: 4 × 8 × 300 × 5 × 1,20 = 57 600. El comité puede seleccionar B si los criterios anunciados incluían el costo total; de lo contrario, la siguiente licitación debe incluirlos.

Las cláusulas contractuales clave

Una orden de compra o un contrato protege a la organización mediante algunas cláusulas esenciales:

- **Objeto, cantidades, especificaciones** (en anexo), incoterm y lugar de entrega.
- **Plazo de entrega** y **penalizaciones por retraso**: por ejemplo, 0,5 % del monto por día de retraso, con un tope del 10 %.
- **Condiciones de pago**: a la entrega y tras una recepción conforme; evitar los anticipos o limitarlos (20 a 30 %) con una garantía bancaria.
- **Garantía** técnica (12 meses para los equipos) y **garantía de cumplimiento** para los contratos grandes (a menudo del 5 al 10 %).
- **Inspección y recepción**: derecho a inspeccionar antes del envío; rechazo de los artículos no conformes a cargo del proveedor.
- **Cláusulas éticas**: anticorrupción, sanciones, trabajo infantil, explotación y abuso sexuales, derecho de auditoría.
- **Rescisión**, fuerza mayor y resolución de litigios.

Cálculo de penalización. Contrato de 60 000 USD, entrega con 12 días de retraso, penalización del 0,5 % por día, tope del 10 %. Penalización = 60 000 × 0,5 % × 12 = 3 600 USD (6 %, por debajo del tope de 6 000 USD). Con 25 días de retraso: 7 500 USD calculados, reducidos al tope de 6 000 USD.

El control de calidad

El control de calidad interviene en tres momentos:

- **Antes del envío**: inspección en las instalaciones del proveedor por la organización o una empresa de inspección, para grandes volúmenes, medicamentos y artículos críticos.
- **En la recepción**: conteo, control visual, muestreo según un plan (por ejemplo, 1 bulto de cada 20), verificación de las fechas de caducidad y de los lotes.
- **En el uso**: retroalimentación de los equipos y de los beneficiarios (seguimiento posdistribución).

Informe de recepción. Registra las cantidades recibidas, faltantes, dañadas y no conformes. Lo firman el encargado de almacén y un testigo, nunca solo el solicitante. Una recepción «con reservas» se anota en el albarán del transportista; de lo contrario, la reclamación se vuelve muy difícil.

Para los **medicamentos y productos sanitarios** se aplican reglas específicas: proveedores precalificados (por ejemplo, por la OMS o por centrales de compra humanitarias reconocidas), buenas prácticas de distribución, control de las fechas y de las condiciones de almacenamiento. Comprar un medicamento en un mercado local no controlado expone al riesgo de productos falsificados.

Evaluar y gestionar a los proveedores

Cada proveedor importante se evalúa después de cada contrato con una grilla sencilla:

- **Plazo**: proporción de entregas a tiempo y completas (OTIF, on time in full).
- **Calidad**: tasa de no conformidad en la recepción.
- **Precio**: estabilidad y competitividad.
- **Servicio**: reactividad, documentos correctos, gestión de reclamaciones.
- **Cumplimiento**: ética, respeto del contrato.

Ejemplo de OTIF. 40 entregas en el año: 34 a tiempo, de ellas 31 completas; 6 con retraso. OTIF = 31 / 40 = 77,5 %. No se alcanza la meta del 90 %: entrevista con el proveedor, plan de mejora y búsqueda de proveedores alternativos.

Gestionar la relación también es **pagar a tiempo**: una organización que paga a 90 días pierde a los mejores proveedores locales o paga un precio más alto.

Compras locales y mercados

Comprar localmente reduce los plazos y apoya la economía, pero exige un **análisis de mercado**:

- ¿Puede el mercado suministrar las cantidades sin disparar los precios para la población?
- ¿Es constante la calidad?
- ¿Tienen los proveedores la capacidad financiera para aceptar un pago a la entrega?

Ejemplo de efecto en los precios. Un mercado local vende habitualmente 50 t de frijoles al mes. Una organización quiere comprar 40 t de una sola vez. Es el 80 % de la oferta mensual: riesgo elevado de subida de precios para los hogares que no reciben ayuda. Opciones:

escalonar la compra en varios meses, combinar compra local y regional, o recurrir a transferencias monetarias si el mercado puede responder progresivamente.

Los análisis de mercado (por ejemplo, las herramientas de tipo MSMA o los seguimientos de precios del PMA) ayudan a decidir entre ayuda en especie, compras locales y transferencias monetarias.

Ejercicio: dos ofertas, dos incoterms

Situación. Compra de 2 000 rollos de lonas. Oferta 1: 28 USD por rollo EXW (fábrica en el extranjero); gastos a cargo del comprador: carga y exportación 0,80 USD, flete marítimo 4,20 USD, seguro 0,30 USD, despacho de aduanas y gastos portuarios 1,20 USD, transporte hasta el almacén 1,50 USD. Oferta 2: 36 USD por rollo DAP almacén (sin despacho de importación); despacho de aduanas a cargo del comprador 1,20 USD. Plazo: oferta 1 = 12 semanas; oferta 2 = 7 semanas. Penalizaciones previstas: 0,5 % por día, tope del 10 %.

Trabajo solicitado. 1) Costo puesto en destino por rollo de cada oferta. 2) Diferencia total. 3) Si la oferta 2 se entrega con 15 días de retraso, ¿qué penalización corresponde? 4) ¿Qué oferta, y en qué condiciones?

Corrección. 1) Oferta 1: 28 + 0,80 + 4,20 + 0,30 + 1,20 + 1,50 = 36 USD; oferta 2: 36 + 1,20 = 37,20 USD. 2) Diferencia: 1,20 × 2 000 = 2 400 USD a favor de la oferta 1. 3) Monto de la oferta 2: 72 000 USD; penalización 0,5 % × 15 × 72 000 = 5 400 USD (7,5 %, por debajo del tope de 7 200 USD). 4) Si la necesidad se presenta en menos de 12 semanas, gana la oferta 2 pese a un sobrecosto de 2 400 USD (3,3 %); con EXW, además, la organización asume todos los riesgos desde la fábrica y debe organizar la exportación, lo que exige un transitario fiable. Si el plazo no es crítico, la oferta 1, con un transitario y un seguro adecuado.

Para recordar

- Los incoterms regulan riesgos y costos, no la propiedad ni el pago.
- Con CIF y CFR, el riesgo pasa al comprador desde la carga en el puerto de salida.
- Comparar por el costo puesto en destino y, para los equipos, por el costo total de propiedad.
- Penalizaciones con tope, pago tras recepción conforme, garantías y cláusulas éticas protegen a la organización.
- Comprar localmente exige un análisis de mercado para no disparar los precios.

Cuestionario

1. Con el incoterm CIF, ¿en qué momento pasa el riesgo al comprador?
   A. A la llegada al puerto de destino
   B. En el almacén del comprador
   C. En la carga a bordo en el puerto de salida
   D. En la fábrica

2. Contrato de 40 000 USD, 8 días de retraso, penalización del 0,5 % por día, tope del 10 %. Penalización:
   A. 1 600 USD
   B. 4 000 USD
   C. 160 USD
   D. 3 200 USD

3. 50 entregas, de las cuales 42 a tiempo y 38 a tiempo y completas. El OTIF es:
   A. 84 %
   B. 92 %
   C. 76 %
   D. 50 %

4. Un generador consume 2 l/h, 10 h/día, 300 días al año, combustible a 1,50 USD/l. Costo anual del combustible:
   A. 6 000 USD
   B. 4 500 USD
   C. 3 000 USD
   D. 9 000 USD

5. ¿Por qué el incoterm DDP suele ser inadecuado para una ONG exenta?
   A. Es demasiado caro
   B. Quien importa es el vendedor, y la exención de la ONG no se aplica
   C. Está prohibido por los donantes
   D. No existe en transporte marítimo

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. A · 3. C · 4. D · 5. B