

# Gestión de Compras

XXIV EXPOCONGRESO



GESTIÓN  
DE COMPRAS  
N° 126



AERCE 2021  
AERCE.ORG

NUEVA  
**GAMA RENAULT PRO+**  
nuevos Express Furgón y Kangoo Furgón,  
Trafic y Master



gama vehículos comerciales: consumo mixto WLTP (l/100km) desde 4,7 a 12,6. emisiones WLTP CO<sub>2</sub> (g/km) desde 120 hasta 330,3.

Renault recomienda 

[renault.es](https://www.renault.es)

# EN AERCE, CONTAMOS CON TODOS

CRISTIAN LIENAS  
PRESIDENTE DE AERCE

"DAREMOS VOZ A LOS  
PROFESIONALES DE  
COMPRAS Y CONTAREMOS  
SUS HISTORIAS PORQUE  
ES IMPORTANTE  
RECONOCER EL VALOR DE  
LA EXPERIENCIA"



Desde que comencé a trabajar esta nueva directiva, el objetivo no ha sido otro que contar con todas las personas que forman parte de AERCE, desde los asociados, las organizaciones afines y las empresas colaboradoras, pasando por los alumnos y los profesores y cerrando el círculo con los trabajadores y nuestras Juntas Territoriales... Todas estas voces profesionales suman, y suman mucho, porque son las voces de los expertos en una profesión cada vez más estratégica para la sociedad, como hemos podido ver en los últimos meses.

Durante el próximo trimestre ya verán la luz algunos de los nuevos proyectos que estamos desarrollando. Nuestra meta no será otra que identificar las principales demandas de todos los actores mencionados, un punto de partida desde donde impulsaremos los planes más diferenciales para esta comunidad, ofreciendo servicios de interés segmentados según el mercado y haciéndolo de una forma innovadora, basados en el conocimiento y en la transformación digital y la omnicanalidad.

Además, porque valoramos encontrarnos entre nosotros y preguntarnos, impulsaremos eventos que favorezcan el intercambio de experiencias, eventos diferenciales y con contenido de sumo interés, así como entornos digitales que favorezcan el networking.

En definitiva, pondremos cara y ojos a los profesionales de Compras de este país y contaremos sus historias porque es importante reconocer el valor de la experiencia, y para ello, daremos voz a todos los profesionales de la función, sin importar el tamaño de su compañía, para conocer una realidad diversa y una manera diferente de hacer las cosas.

# SUMAR

## ESPECIAL EXPOCONGRESO

6

XXIV ExpoCongreso de profesionales de Compras 2021: La nueva realidad de la función de Compras

## ANÁLISIS

16

Compras: un área estratégica para la empresa

JAVIER BARANDA

## MERCADOS PMI

20

El aumento de los precios de la energía conlleva riesgos de inflación

## PROTAGONISTAS

18

"Las empresas con propósito, en el sentido de creación de valor, serán las que tendrán mejor desempeño"

ÓSCAR REGO

## PUBLI REPORTAJES

24

DOKIFY

26

ECOVADIS

28

WEBFLEET

RIO

## AERCE

### 31

Novedades Aerce Business School

### 38

Arranca con éxito la primera edición del Programa Superior de Compras para PYMES

### 42

El nuevo proyecto AERCE: más cerca de los profesionales de Compras

### 46

Grupo Osborne logra la certificación UNE 15896 de Gestión de Compras de valor añadido

### 48

Campofrío obtiene la certificación ISO 20400 de Compras Sostenibles

### 50

Consultorio jurídico

### 54

Nuevas empresas asociadas

### 58

Afterwork

# Gestión de Compras

**PRESIDENTE**  
Cristian Lienas

**DIRECTORA GENERAL**  
Sara Ruiz

**COORDINACIÓN EDITORIAL**  
Mónica Crespo  
monica.crespo@aerce.org

**COLABORADORES**  
Ferrán Baños  
Manuel Díaz  
Juan del Rey

**PUBLICIDAD**  
Guillermo Jarillo  
guillermo.jarillo@aerce.org

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**  
Sara Gómez Linares  
sara.gomez@aerce.org

**MADRID**  
Paseo de la Castellana 121, 7ºD, esc der.  
28046 Madrid  
Tel.: 914 76 01 44  
admmad@aerce.org

**BARCELONA**  
Calle Aribau 112, 2º, 1ª  
08036 Barcelona  
Tel.: 934 53 25 80  
info@aerce.org

[www.eldiariodelcomprador.com](http://www.eldiariodelcomprador.com)  
[www.aerce.org](http://www.aerce.org)

¡Descárgate ya la edición electrónica!

Impreso en Madrid  
ISSN: 1137-6163  
Depósito Legal: M-22366-2015  
Distribución postal: CORREOS



TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE LOS CONTENIDOS DE ESTA PUBLICACIÓN SIN PREVIA AUTORIZACIÓN POR ESCRITO. LAS OPINIONES Y ARTÍCULOS FIRMADOS SON RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL AUTOR, SIN QUE ESTA REVISTA LOS COMPARTA NECESARIAMENTE.

RECURSOS DE IMÁGENES BY WWW.FREEPIK.COM, WWW.UNSPLASH.COM & ADOBE STOCK

# EXPOCONGRESO<sup>2021</sup>



## LA NUEVA REALIDAD DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El pasado 7 de octubre, AERCE celebró la XXIV edición de su ExpoCongreso de Profesionales de Compras donde contó con algunos de los panelistas más relevantes de la Comunidad de Compras. Se trata de una edición muy especial ya que justo coincide con el 40 aniversario de AERCE.

El tema central del ExpoCongreso de este año ha sido los cambios que está experimentando la función de Compras en los últimos tiempos, una nueva realidad debido a la irrupción de nuevos riesgos y necesidades. Destacar que este año el evento se ha realizado por primera vez de forma simultánea en formato presencial y vía streaming, lo que ha permitido la asistencia de un mayor número de profesionales de la Comunidad de Compras.

Cristian Lienas, presidente de AERCE, y Gonzalo Fornos, vicepresidente de AERCE, fueron los encargados de abrir el evento. Durante el discurso explicaron por qué han decidido que su cargo sea rotativo, es

decir, pasado dos años, cambiarán sus puestos. Una novedosa decisión para hacer hincapié en el trabajo en el equipo. El objetivo es dar protagonismo tanto al equipo como al proyecto.

Durante la apertura, Cristian Lienas, presidente de AERCE, afirmó que nos encontramos en un momento de muchos cambios tras la COVID-19. Muchas empresas han desaparecido mientras que otras han reducido sus ingresos. Además, se ha producido un incremento de los precios de las materias primas, de los suministros de gas y electricidad, el transporte se ha multiplicado por 10, la compra de los contenedores...

No existe planificación frente a todos estos problemas. Actualmente, se necesitan tomar decisiones muy rápidas y de una manera ágil. Frente a este contexto, Lienas destacó que “hay que diferenciar cómo ha ido evolucionando el profesional de Compras en estos años. Ha ido creando un sistema de proveedores para conseguir atraer la innovación a sus organizaciones utilizando herramientas y metodologías de compras específicas. Con todo ello, ha conseguido traccionar y empezar a dar respuestas a nivel interno en sus organizaciones”.

CRISTIAN LIENAS:  
“LOS PROFESIONALES  
DE COMPRAS HEMOS  
SABIDO DAR LA  
VUELTA Y DAR ESA  
RESPUESTA A ESTA  
DIFÍCIL SITUACIÓN”



Lienas recalcó el valor que aporta el profesional de Compras en la empresa. Precisamente, por eso, actualmente hay muchos directores de Compras que están en los comités de dirección por ser quienes da respuestas en situaciones difíciles, “los profesionales de compras hemos sabido dar la vuelta y dar esa respuesta”.

Finalmente, subrayó el papel que ha jugado AERCE durante estos 40 años en el profesional de Compras: “hemos estado acompañando a todo el profesional de Compra durante estos años a nivel de

formación, a nivel de diferentes tipos de servicios y a nivel de los eventos. Hemos estado al lado del profesional de compras”.



GONZALO FORNOS:  
“QUEREMOS SER  
EL PUNTO DE  
REFERENCIA DE  
COMPRAS EN  
ESPAÑA”

Por su parte, Gonzalo Fornos, vicepresidente de AERCE, afirmó que las circunstancias están cambiando rápidamente y, por tanto, el profesional de Compras requiere de nuevas necesidades y nuevas competencias por lo que se le debe formar en nuevas materias. “tenemos decenas de profesores, decenas de expertos, en diferentes materiales y en diferentes categorías, para que, a la hora de resolver las dudas de los profesionales de Compras, es necesario decirles que tenemos un experto o una experta en este campo concreto, tenemos que hacerle visible, tenemos que hacerle accesible y, en definitiva, la voz del experto va a ser uno de nuestros grandes proyectos en estos próximos años”.

Fornos subrayó que en AERCE “queremos ser el punto de referencia de Compras en España”. Por último, destacó que “otro valor que queremos incluir en los próximos años es incrementar las fuentes de información a las cuales accede el asociado de AERCE”.

## LA NUEVA REALIDAD DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El encargado de presentar y cerrar el Ex-  
poCongreso fue el medallista español en es-  
grima en los JJOO de Pekín 2008, José Luis  
Abajo Gómez (“Pirri”). A lo largo del evento,  
entre ponencia y ponencia, explicó la rela-  
ción que existen entre el deporte y el de-  
partamento de Compras, dos mundos que  
tienen puntos de conexión porque “también  
hay evolución, hay equipo, hay trabajo, hay  
actitud”.

La primera ponencia del congreso fue  
dedicada a la gestión estratégica de Compras.  
En este bloque intervino **Fernando Hino-  
josa Pérez Montaut**, Global Strategic Sour-  
cing, Procesos & Sistemas de Compras Senior  
Manager en Acciona. Habló sobre cómo se  
enfoca las compras estratégicas, esas compras  
importantes que por volumen o importancia  
son críticas para un negocio.

En el segundo bloque se trató los procesos  
de RPA en Compras. La ponencia fue impar-  
tida por **José Toledo**, Regional Procurement  
Manager, Mediterranean Area en Nokia. Su  
objetivo fue explicar tres puntos: dónde en-  
caja el RPA en el rodman de Compras, cuáles  
es el rol de la dirección de Compras de los  
compradores en el RPA y, finalmente, el va-  
lor que aporta el RPA a los departamentos de  
Compras.

Por su parte, **Marta Pardo**, directora Re-  
laciones Institucionales y subdirectora gene-  
ral de Ategi, nos habló de los precios de las  
Compras de las materias primas en el tercer  
bloque, Variación de los precios de Compra  
de las MMPP. Nos expuso el caso práctico del  
ámbito industrial Ategi (Corporación Mon-  
dragón). Destacó que a la empresa la define la  
intercooperación, la cooperación entre em-  
presas.

**Eva María Mate Romero**, Transversal  
Management en la Dirección de Compras de  
Telefónica, se encargó de exponer desarrollo  
y retención del talento de Compras. Asimis-  
mo, reflexionó sobre los retos de nuestra  
época donde hay que tener mucha velocidad  
para adaptarse en un entorno volátil, com-  
plejo, incierto y ambiguo. En otras palabras,  
adaptarse al entorno VUCA.







**María Aguado**, Purchasing Global Manager de Soltec, trató el bloque de las Normas UNE 15896 e ISO 20400 como palancas de la función de Compras. Nos habló de cómo están implementando estas normativas en su organización. También destacó la importancia del compromiso de los trabajadores en empresas que tienen como bandera la sostenibilidad.

**Begoña Urrutia Juanicotena**, directora General de Presupuestos, Patrimonio y Política Económica del Gobierno de Navarra, se dirigió a los asistentes para hablar sobre la gestión de Compras en el sector público, sobre cómo se enfocan las Compras del organismo público y sus particularidades.

**Ricardo Pascual**, director de Compras de Verallia, expuso uno de los temas más actuales e importantes en el departamento de Compras, la transformación digital. Haciendo referencia al tema del congreso, subrayó que “La nueva realidad es aprovechar ya está situación pospandemia para posicionar Compras donde realmente deben estar”.

Por último, **Miguel Ángel Domínguez**, presidente de Alastría, fue el encargado de cerrar las ponencias hablando sobre Block-Chain en Compras. Durante su ponencia explicó cómo desde Alastría están desarrollando la tecnología BlockChain para robotizar la contratación. Se trata de la tecnología del futuro, la encargada de hacer que las cosas pasen de forma automatizada y legal.



## LA NUEVA REALIDAD DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS”



# Ponentes

## FERNANDO HINOJOSA

GLOBAL STRATEGIC SOURCING, PROCESOS & SISTEMAS DE COMPRAS  
SENIOR MANAGER EN ACCIONA

Nos habló de la gestión estratégica de Compras en su organización.



## JOSÉ TOLEDO

REGIONAL PROCUREMENT MANAGER, MEDITERRANEAN ÁREA EN NOKIA

“El quid de la cuestión es no echar a un empleado donde sea sustituido por un robot, es reciclar y formar a ese empleado para que pueda hacer otras tareas de más valor”



## MARTA PARDO

DIRECTORA RELACIONES INSTITUCIONALES Y SUBDIRECTORA GENERAL  
DE ATEGI

Presentó un caso práctico del ámbito industrial Ategi  
(Corporación Mondragón)



## GLORIA VIEJO

RESPONSABLE DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN CEPESA

Integrando los criterios ESG en la cadena de suministro



## EVA MARÍA MATE ROMERO

TRANSVERSAL MANAGEMENT EN LA DIRECCIÓN DE COMPRAS DE  
TELEFÓNICA

“Los líderes de Compras tienen que gestionar el cambio ellos mismos desarrollando el talento que hay en Compras”.





## MARÍA AGUADO

PURCHASING GLOBAL MANAGER DE SOLTEC

Nos explicó las normas UNE 15896 e ISO 20400 como palancas de la función de Compras, sus beneficios.

## BEGOÑA URRUTIA JUANICOTENA

DIRECTORA GENERAL DE PRESUPUESTOS, PATRIMONIO Y POLÍTICA ECONÓMICA DEL GOBIERNO DE NAVARRA

Cómo se enfocan las Compras del organismo público en el Gobierno de Navarra y las particularidades del sector público.



## RICARDO PASCUAL

DIRECTOR DE COMPRAS DE VERALLIA

“La nueva realidad es aprovechar ya está situación pospandemia para posicionar Compras donde realmente deben estar”



## MIGUEL ÁNGEL DOMÍNGUEZ

PRESIDENTE DE ALASTRIA

“Estamos trabajando para que desde España por primera vez dominemos una tecnología globalmente”



## PATRICIO SOUZA

HEAD OF CORPORATE SERVICES EN PROCUREMENT LEADERS

Perspectiva internacional, planificación de CPO para 2022



## NIKO NURMI

EXECUTIVE ADVISOR EN PROCUREMENT LEADERS

Perspectiva internacional, planificación de CPO para 2022





*Ver  
videoresumen*









# Patrocinadores

Esta XXIV edición del ExpoCongreso de Profesionales de Compras de AERCE fue posible gracias al patrocinio y la colaboración de las siguientes empresas

## ORO



## PLATA



## BRONCE



## COLABORADORES



# COMPRAS:

## UN ÁREA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

JAVIER BARANDA  
GROUP CHIEF PROCUREMENT OFFICER DE COMDATA

Existen aún muchas compañías, grandes y pequeñas, en las que se percibe al área de Compras como un departamento administrativo, al que se atribuye la misión principal de “comprar lo que le pidan” o “que no falte nada”, haciendo básicamente funciones de gestión de pedidos, búsqueda de proveedores, solicitud de precios, resolución de incidencias con facturas, etc.

Tras más de 20 años de carrera profesional en el ámbito de las Compras, mi visión del departamento es la de un aliado estratégico de las unidades de negocio y con una misión muy clara: maximizar el valor de la empresa. Quizás suene pretencioso, pero si analizamos el impacto que una buena gestión de compras tiene en el negocio, nos daremos cuenta de que potenciándola estamos aportando un valor estratégico a nuestra compañía.

Este es mi listado de las funciones de las que deberá responsabilizarse un buen equipo de Compras:

- Valorar las necesidades de las distintas áreas de la empresa, buscando sinergias y compartiendo mejores prácticas.
- Analizar el mercado para identificar tendencias y oportunidades de innovación en cada categoría del gasto.
- Negociar con proveedores un precio justo para ambas partes y fomentar la evaluación de proveedores alternativos que puedan aportar valor.
- Asegurar la gestión efectiva del gasto a través de políticas y procedimientos eficientes.
- Desarrollar políticas de responsabilidad social corporativa y gestión del riesgo en la cadena de suministro.
- Analizar el perfil del gasto y monitorizar los indicadores relevantes para la toma de decisiones.

- ...



Debemos entender, y defender, por tanto, que el valor de la función de compras va más allá de la gestión de pedidos y proveedores, y que puede (y debe) aportar mucho más en relación con la optimización de costes de la compañía, transformando esa gestión efectiva de costes en un activo estratégico para el negocio y que sirva, además, de palanca para aumentar el valor que, como empresa, ofrecemos a nuestros clientes.

## NUESTRA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO DE COMPRA TRANSACCIONAL A ESTRATÉGICO

En Comdata sabemos mucho de experiencia de cliente, ya que gestionamos anualmente más de 600 millones de interacciones. Esa experiencia y los retos a los que diariamente nos enfrentamos, nos animó a buscar una gestión más eficaz de nuestra cadena de suministro, no sólo a nivel de costes, sino también de innovación, simplificación, seguridad, agilidad, etc.

Arrancamos analizando la función de compras y observamos que era muy transaccional y focalizada en tareas administrativas, mezclándose, habitualmente, con la gestión de servicios generales. Había poca atención a la generación de eficiencias, con mecanismos muy procedimentales, y faltaba una visión estratégica de lo que podía aportar a los resultados de la compañía.

Por tanto, teníamos la oportunidad de implementar un modelo donde el área de compras

asumiera un rol más importante, analizando las necesidades del negocio y gestionando eficazmente la demanda interna, atreviéndonos a cuestionar las cosas, incorporando soluciones innovadoras como alternativa al "business as usual" y asegurándonos, sobre todo, de que se tomaran mejores decisiones y conseguir un mayor retorno para la empresa y los clientes.

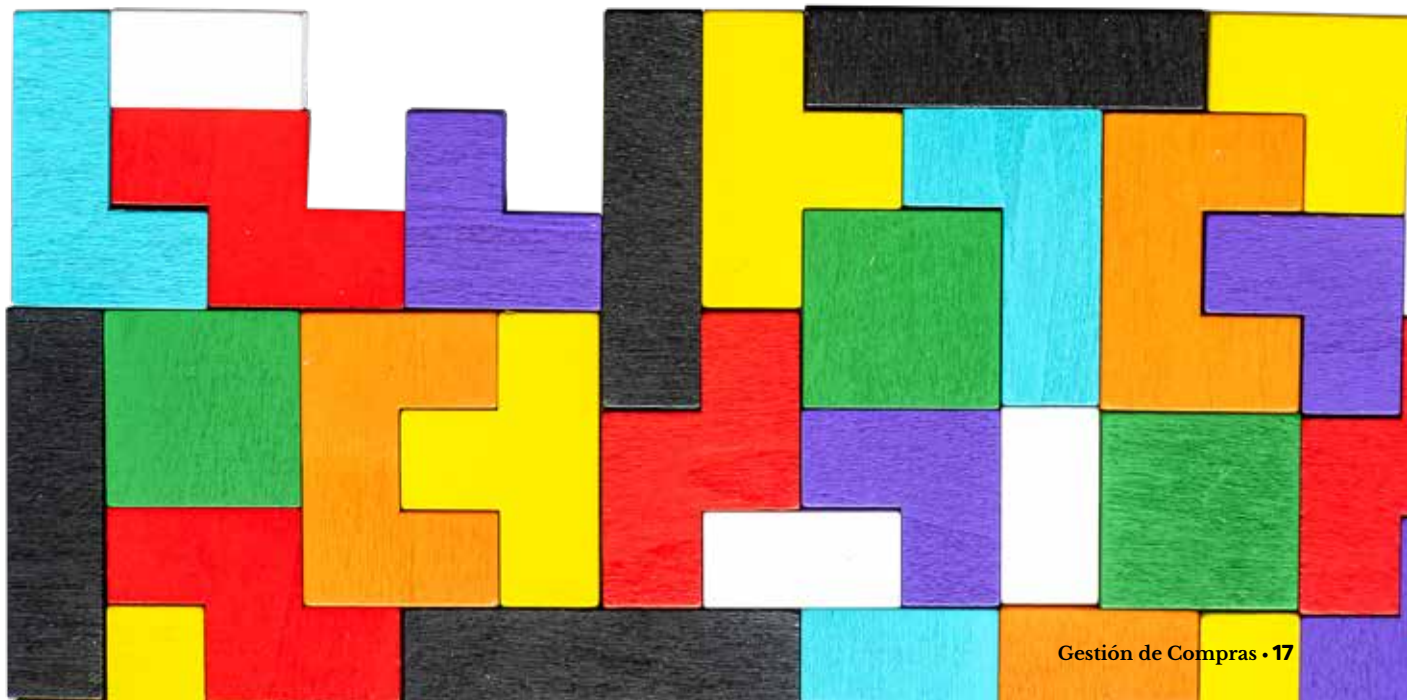
Eso nos llevó a lanzar un proyecto de transformación, basado en cuatro pilares sobre los que desarrollamos un nuevo modelo:

## PILAR #1 Rol y Organización

La primera decisión que la empresa debe tomar es acerca del rol y la ambición con la que quiere dotar a la función de compras. Apostamos por un papel estratégico, en contraposición con una visión transaccional de la función, que aporte más valor a la organización. Esto implica participar activamente en las decisiones clave de la compañía respecto a la gestión de la demanda interna y tener el empoderamiento necesario para cuestionar y/o plantear alternativas viables a los requerimientos del negocio, alineadas con los objetivos de eficiencia.

Esta redefinición de la función va acompañada de una revisión del modelo de organización y el perfil y capacitación de los equipos de compras, con el objetivo de estar más cerca de las áreas del negocio, comprender mejor sus necesidades y retos para, finalmente, convertirse en una referencia en las diferentes categorías de gasto.

Nosotros optamos por un modelo matricial, con un equipo de compras corporativo y diferentes equipos regionales, creando sentido de pertenencia a un



equipo de compras global al servicio de la empresa en sus distintas geografías. Buscamos, además, potenciar el papel del comprador, especializándolo en categorías de producto y convirtiéndolo en la referencia interna para la gestión estratégica de la demanda existente en su categoría.

## PILAR #2

### Procesos internos.

Desgraciadamente, cuando hablamos de procesos y normativa de compras, se suele asociar con rigidez, burocracia, falta de agilidad, retrasos, etc. Sin embargo, la experiencia me ha demostrado que, generalmente, esos “problemas” no están relacionados con la existencia de procesos, sino con un mal diseño o una mala ejecución de éstos y la pérdida de foco en la aportación de valor al negocio, que lleva a una percepción de burocratización.

Un proceso de compras, con procedimientos bien definidos y coordinados con las distintas áreas, será el mejor aliado de la empresa para optimizar sus gastos, garantizando, además, una gestión eficaz y eficiente de sus necesidades y, con ello, la sostenibilidad a largo plazo.

Al diseñar estos procesos, a veces se pone el foco, erróneamente, en “controlar el gasto”, cuando debería orientarse a la generación de valor, que podemos traducir en (1) identificar oportunidades de eficiencia, impregnando esa mentalidad en todas las áreas; (2) alinear la gestión de la cadena de suministro con la estrategia de la empresa, reforzando el procedimiento de toma de decisiones; (3) garantizar la agilidad de los procedimientos internos para no poner en riesgo oportunidades de negocio; y (4) poner en valor la experiencia de Compras para asegurar las mejores condiciones contractuales.

Estos procedimientos serán más efectivos implementando un sistema de compras que aporte eficiencia, transparencia y trazabilidad en la interacción con los proveedores, y una mejor visibilidad en el gasto, que permita tomar mejores decisiones.

## PILAR #3

### Alineamiento con las áreas gestoras

La función de Compras alcanzará un mayor éxito cuando las áreas de negocio la perciban como un auténtico socio o una extensión de su propio equipo, y no como una especie de auditor del gasto. Eso no se conseguirá con una férrea política de compras, sino aportando valor a esos clientes internos a través de eficiencias de costes, innovación, agilidad y proactividad en la búsqueda de soluciones que estén alineadas con sus objetivos.

La especialización del equipo de compras por categorías de producto ayudará en ese alineamiento, dotando al comprador de un mayor conocimiento, credibilidad y empoderamiento para realizar su trabajo correctamente y con el pleno apoyo de sus clientes internos.

La comunicación y la cercanía con las áreas del negocio serán un factor clave para eliminar la percepción, extendida en algunas organizaciones, de que nuestra función es una barrera que sortear o un mero “check” que cumplimentar para lograr la aprobación de una solicitud.

Siempre he tratado de relacionarme con los clientes internos, buscando el alineamiento de objetivos y la aportación de valor frente al uso de la política de compras como arma arrojadiza. En el medio-largo plazo esta estrategia “comercial” funciona mejor y ayuda a que nos involucren desde una etapa temprana del proyecto, posibilitándonos a definir la estrategia y, por tanto, a aportar mucho más valor.

## PILAR #4

### Analítica

La analítica de los datos registrados en nuestros sistemas de compras nos ayudará a (1) gestionar de manera efectiva la función de compras, usando información detallada sobre nuestro perfil de gasto para identificar oportunidades, aprovechar sinergias o compartir mejores prácticas; (2) monitorizar el desempeño del área de compras mediante indicadores clave como, eficiencias de coste, volumen de actividad, tiempos de gestión, competitividad, cumplimiento con la normativa e incluso el grado de satisfacción de los clientes internos; y (3) comunicar internamente el valor generado por nuestra gestión.

La conversión de datos en información nos permitirá, en definitiva, tomar mejores decisiones en la gestión de nuestra cadena de suministro, identificando oportunidades para generar más valor.

Sobre estos cuatro pilares estamos construyendo nuestro nuevo modelo de compras, plenamente adoptado ya en España y Latinoamérica y en proceso de implantación en el resto de filiales. Y estamos muy orgullosos de ser ya reconocidos internamente por el valor que aportamos a la empresa.

Un proceso de transformación es una carrera de fondo, pero hay que cosechar resultados a corto plazo para generar confianza y ganar la credibilidad y el apoyo del resto de la organización, que son clave para llevarlo a buen puerto.

Os animo a que seáis inconformistas y luchéis por hacer de esta función un activo estratégico para el negocio. Compras es una pieza importantísima del engranaje que mueve la empresa y contribuye a maximizar su valor y el valor que ésta aporta a sus clientes.

**¡No lo olvidéis!**

# Más control para ti. Más beneficios para tu Empresa y tus empleados.



## American Express Corporate La Tarjeta American Express para Grandes Empresas

- Amplia cobertura para tus viajes
- Seguridad y protección contra el fraude
- Atención permanente 24 horas
- Herramientas para controlar tus gastos
- Sistema de pago adaptado a tus necesidades

Infórmate de todos sus beneficios en  
[americanexpress.com/es-es/negocios/corporativa](http://americanexpress.com/es-es/negocios/corporativa)  
o en el **900 100 282**



**DON'T**  
*do business*  
**WITHOUT IT™**

American Express Europe, S.A. Avenida Partenón 12-14.  
28042 Madrid. NIF A-82628041. Registro Mercantil de la Provincia  
de Madrid, Tomo 15.348. Sección 8ª del Libro de Sociedad,  
Folio 204, Hoja M-257407. Número de registro 6.837 en el Banco de  
España. Entidad de pago autorizada de acuerdo a la normativa  
de servicios de pago vigente. [www.americanexpress.es](http://www.americanexpress.es)

# EL AUMENTO DE LOS PRECIOS DE LA ENERGÍA CONLLEVA RIESGOS DE INFLACION

Los precios de la energía aumentaron de manera significativa en el tercer trimestre de 2021 y se prevé que seguirán siendo elevados durante 2022, lo que acrecentará las presiones inflacionarias globales y podría incrementar el crecimiento económico de los países exportadores de energía en desmedro de los países importadores.

De acuerdo con las previsiones contenidas en la edición más reciente del informe *Commodity Markets Outlook* (Perspectivas de los mercados de productos básicos) del Banco Mundial, los precios de la energía —que en 2021 serían, en promedio, 80 % más altos que el año anterior— se mantendrán en niveles elevados en 2022 pero comenzarán a disminuir en la segunda mitad del año a medida que se atenúen las limitaciones de la oferta. Según las proyecciones, los precios de los productos básicos no energéticos, entre ellos los productos agrícolas y los metales, disminuirán en 2022, luego de los fuertes aumentos de este año.

“El alza de los precios de la energía conlleva grandes riesgos a corto plazo en materia de inflación mundial y, si se prolonga, también podría afectar el crecimiento en los países importadores de energía”, afirmó Ayhan Kose, economista principal y director del Grupo de Perspectivas del Banco Mundial, quien se encarga de la producción del informe. “El fuerte

repunte de los precios de los productos básicos está alcanzando niveles más altos que los previstos previamente. La reciente volatilidad de los precios puede dificultar la decisión de políticas a medida que los países se recuperen de la recesión mundial del año pasado”.

“LOS PRECIOS DE ALGUNOS PRODUCTOS BÁSICOS ALCANZARON O SUPERARON NIVELES QUE NO SE REGISTRABAN DESDE LA SUBIDA DE 2011”

En 2021, los precios de algunos productos básicos alcanzaron o superaron niveles que no se registraban desde la subida de 2011. Por ejemplo, los precios del gas natural y el carbón aumentaron a cifras récord entre las limitaciones de la oferta y el repunte de la demanda de electricidad, aunque se espera que bajen en 2022 a medida que disminuya la demanda y mejore la oferta. No obstante, podrían producirse aumentos de precios adicionales en el corto plazo en un contexto de inventarios muy bajos y cuellos de botella persistentes en la oferta.

Se prevé que los precios del petróleo crudo (un promedio de los precios del petróleo Brent, West Texas Intermediate y Dubai) ascenderán, en promedio, a USD 70 en 2021, lo que representa un aumento del 70 %. De acuerdo con las proyecciones, el precio llegará a USD 74 el barril en 2022, a medida que la demanda de petróleo se consolide y alcance los niveles anteriores a la pandemia. La utilización de petróleo crudo como sustituto del gas natural genera un importante riesgo al alza de las perspectivas de demanda, si bien también es posible que los mayores precios de energía comiencen a afectar el crecimiento mundial.

A medida que el crecimiento mundial se atenúe y se resuelvan las perturbaciones de la oferta, se prevé que los precios de los metales bajarán un 5 % en 2022, tras aumentar alrededor del 48 % en 2021. Luego de una subida proyectada del 22 % en 2021, se prevé que los precios agrícolas disminuirán moderadamente el próximo año, a medida que mejoren las condiciones de oferta y se estabilicen los precios de la energía.

“Los elevados precios del gas natural y el carbón están afectando la producción

de otros productos básicos y plantean el riesgo de que los resultados superen las previsiones de los precios”, manifestó John Baffes, economista superior en el Grupo de Perspectivas del Banco Mundial. “El alza de los precios del gas natural y el carbón ha limitado la producción de fertilizantes, y el aumento de los precios de estos últimos ha incrementado los costos de los insumos necesarios para los principales cultivos alimentarios. Asimismo, la producción de algunos metales, como el aluminio y el zinc, ha disminuido a raíz de los altos costos de la energía”.

## “LOS PRECIOS, MÁS ALTOS TAMBIÉN ESTÁN AFECTANDO LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN ALGUNOS PAÍSES”

En términos generales, los eventos de este año han puesto de relieve que las variaciones en los patrones meteorológicos causadas por el cambio climático constituyen un creciente riesgo para los mercados de energía, afectando tanto a la demanda como a la oferta. Desde la perspectiva de la transición energética, las inquietudes acerca de la naturaleza intermitente de la energía renovable subrayan la necesidad de lograr que la generación de electricidad básica y de respaldo sea confiable. No obstante, dicha electricidad se deberá generar, cada vez más, a partir de fuentes con bajas emisiones de carbono, como la energía hidroeléctrica o nuclear, o utilizando nuevos métodos para almacenar energía renovable. Al mismo tiempo, a raíz del alza de los precios del gas natural y el carbón que se produjo este año, los precios de la energía solar y eólica son aún más competitivos como fuente alternativa de energía. Los países pueden obtener beneficios si aceleran la instalación de energía renovable y reducen su dependencia de combustibles fósiles.

En el informe se señala que las previsiones están sujetas a riesgos considerables, que incluyen las condiciones meteorológicas desfavorables, la recuperación desigual de la COVID-19, la amenaza de otros brotes, las alteraciones de las cadenas de suministro y las políticas ambientales. Asimismo, el aumento de los

precios de los alimentos, junto con el alza reciente de los costos de la energía, están incrementado la inflación de precios de los alimentos y generan preocupación por la seguridad alimentaria en varias economías en desarrollo.

## Índices de precios nominales (reales y previstos) y previsiones revisadas

### Índices de precios nominales (reales y previstos) y previsiones revisadas

	Índices de precios (2010=100) <sup>1</sup>					Variación trimestral (%)		Variación anual (%)		Revisión <sup>3</sup>	
	2018	2019	2020	2021f <sup>2</sup>	2022f <sup>2</sup>	2021Q2	2021Q3	2021f <sup>2</sup>	2022f <sup>2</sup>	2021f <sup>2</sup>	2022f <sup>2</sup>
<b>Energía</b>	87	76	52	95	97	12.8	16.2	83.4	2.3	35.3	2.3
<b>Prod. no energéticos<sup>4</sup></b>	85	82	84	110	108	8.6	-0.2	31.0	-2.3	8.4	0.6
Agricultura	87	83	87	106	105	5.4	-0.5	22.0	-1.4	5.9	-2.4
Bebidas	79	76	80	91	91	5.4	10.5	13.2	-0.3	10.7	-2.7
Alimentos	90	87	92	119	116	7.2	-1.8	28.2	-1.9	6.4	-2.8
Aceites y harinas	85	77	90	126	126	4.1	-1.2	40.0	0.3	8.9	-0.6
Cereales	89	89	93	115	105	7.5	-9.1	23.2	-8.3	1.7	-9.2
Otros alimentos	99	98	95	113	113	12.1	4.4	17.9	0.8	8.4	-0.2
Materias primas	81	78	78	84	84	-0.7	-1.8	8.6	-0.2	-0.4	-0.2
Fertilizantes	83	81	73	116	124	14.0	18.3	58.6	6.5	29.9	11.8
Metales y minerales	83	78	79	118	112	14.4	-1.4	48.5	-5.0	13.0	3.4
<b>Metales preciosos</b>	97	105	134	140	136	1.1	-3.0	5.0	-2.7	5.0	4.1
<b>Partidas de memorando</b>											
Petróleo crudo (USD/barril) <sup>5</sup>	68	61	41	70	74	13.1	6.9	69.7	5.7	18.4	5.7
Oro (USD/onza)	1,269	1,392	1,770	1,795	1,750	1.0	-1.4	1.4	-2.5	5.4	3.4

Fuente: Banco Mundial.

Notas: (1) Los números pueden diferir de las tablas A.14 debido a redondeo. (2) "f" indica previsiones. (3) Se han revisado las previsiones respecto del informe de abril de 2021 (expresadas como variación en el valor del índice, excepto en el caso de USD/barril para el crudo y USD/onza para el oro). (4) El índice de precios de productos básicos no energéticos no incluye los metales preciosos. (5) Promedio del Brent, Dubai y WTI. Las definiciones de precio e índices se encuentran en el apéndice C.

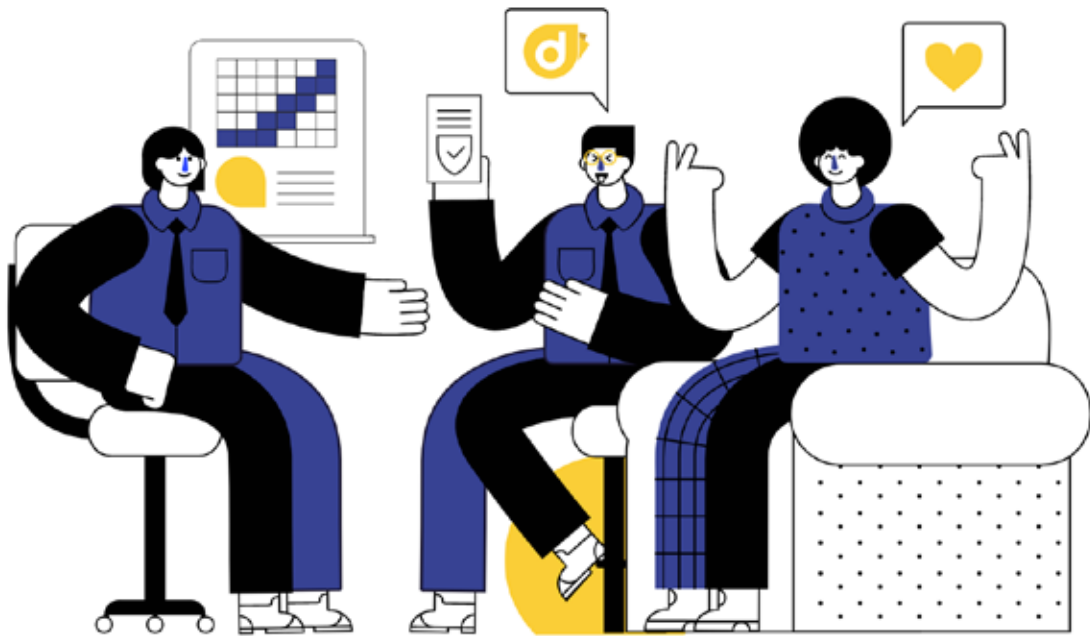
MOODY'S  
ANALYTICS



BUREAU VAN DIJK  
A Moody's Analytics Company

Ofrecemos la fuente de datos de  
compañías privadas más potente  
a nivel mundial

# GESTIONA A TUS PROVEEDORES EN UN SOLO LUGAR



Nos encontramos en un mundo en constante cambio y evolución y ahora más que nunca necesitamos optimizar y automatizar procesos pero sin perder la garantía y la seguridad del trabajo bien hecho. Es por ello de vital importancia seleccionar y utilizar las herramientas adecuadas para cada proceso.

## AUTOMATIZAMOS LA GESTIÓN DOCUMENTAL

- La plataforma de “Homologación de proveedores de dokify será tu mejor aliado.
- Automatizamos los procesos de gestión documental de los departamentos de compras y sus proveedores.
- Clasifica a tus proveedores mediante categorías personalizadas.
- Accede a toda su información en un cómodo panel de control.
- Te garantizamos que su documentación está al día.
- Amplía y optimiza tu parque realizando búsquedas en la red de proveedores de dokify.



Aportamos valor a compradores y proveedores a través de automatizar los procesos de gestión documental.

## EL ESTÁNDAR DE HOMOLOGACIÓN

El estándar de homologación de dokify proporciona seguridad y eficiencia, seguridad de tener todos los documentos necesarios vigentes y eficiencia al tener a todos tus proveedores en un solo lugar.

Ofrecemos prestigio a los proveedores con el estándar de homologación brindándoles una plataforma donde gestionar su propia documentación, otorgando visibilidad para encontrar nuevos clientes.

En dokify tenemos gran experiencia en automatizar procesos, ponemos a disposición de nuestros clientes un motor automático de solicitud de requisitos para empresas y empleados.

**Nuestro gestor de requisitos y motor de búsquedas es usado por más de 45.000 empresas de diferentes sectores, en sus departamentos de Compras, Prevención de Riesgos Laborales, Coordinación de Obras o Mantenimiento.**

## ¿POR QUÉ CONTAR CON UNA HERRAMIENTA DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES?

### 1. Clasifica a tus proveedores por categorías en un solo lugar:

Organízalos y accede a su información de una manera ágil. Comprueba el estado de tu parque de proveedores de un solo vistazo. Encuentra al proveedor adecuado en el momento preciso.

### 2. Automatiza la gestión de su documentación y consigue tenerla siempre actualizada:

Libérate de pedir y revisar certificaciones y otros requisitos. Cuenta con un sistema de avisos, evita sorpresas de última hora con algunos proveedores. Olvida dedicarte a la tediosa tarea de homologar a tus proveedores y mantenerlos bajo control.

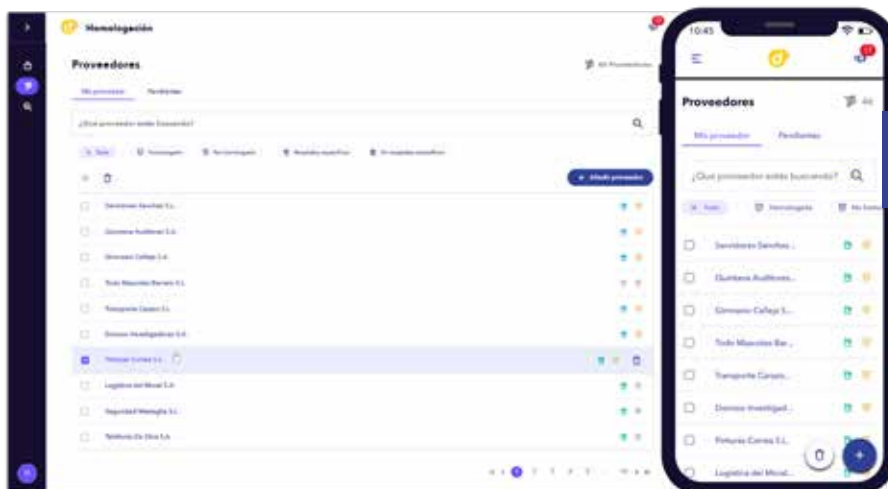
### 3. Amplía y optimiza tu parque de proveedores:

Forma parte de la red de compradores y proveedores de confianza de dokify y realiza de una manera automática la mejora continua de tu parque de proveedores. Sin darte cuenta, tendrás disponible una amplia red de proveedores homologados.

**i dokify trabaja para ti!**

Para automatizar la gestión de homologación de proveedores y cubrir tus necesidades, hemos desarrollado una solución adaptada al presente y mirando al futuro.

*iDescubre nuestra solución!*



**¡CONTÁCTANOS!**



**info@dokify.net**

# SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: AVANCE IMPARABLE, PERO CON TAREAS PENDIENTES

La sostenibilidad empresarial se vio amenazada en 2020 con el inicio de la pandemia de la Covid-19 y la crisis posterior que ha provocado. La interrupción de las cadenas de suministro, los cambios en los flujos de producción o la imposibilidad de realizar auditorías presenciales puso en riesgo los avances en responsabilidad social corporativa (RSC) que las empresas habían conseguido en los años anteriores. No obstante, a medida que el fin de la pandemia se acerca, se demuestra que la sostenibilidad empresarial no solamente no ha retrocedido, sino que sale reforzada como factor diferencial para afrontar la crisis.

El Barómetro de las compras sostenibles 2021, que recientemente hemos publicado desde EcoVadis junto a la Escuela de Negocios de Stanford, muestra como el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de las empresas ha pasado a ocupar el primer lugar en la agenda de los equipos ejecutivos y directivos. Los datos indican que los compromisos e inversiones en sostenibilidad se han mantenido e incluso aumentado en el 93% de las organizaciones, y que un 63% de los

“EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS HA PASADO A OCUPAR EL PRIMER LUGAR EN LA AGENDA DE LOS EQUIPOS EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS”

empresarios consideran la RSC como una prioridad.

El estudio, realizado de forma bianual para analizar el estado de la sostenibilidad empresarial, confirma que las organizaciones comprometidas con la RSC han afrontado la crisis con mayor resiliencia en su cadena de suministro. Los resultados también muestran cómo las cuestiones laborales y de derechos humanos son determinantes en el momento de diseñar la estrategia de compra. Además, señala a la diversidad, el racismo, la no discriminación y la equidad como factores clave analizados por los equipos comerciales en la toma de decisiones de compra, la búsqueda de proveedores y la gestión de acuerdos.

A pesar de los buenos resultados, el Barómetro también pone el foco en el hecho de que el 46% de los proveedores indica que la sostenibilidad es importante para sus clientes solamente sobre el papel, pero que estos compromisos no quedan reflejados en el trabajo conjunto. La colaboración con los proveedores es clave para conseguir un impacto real de las iniciativas de sostenibilidad empresarial, que deben ir más allá de la propia organización. Contar con un socio como EcoVadis ayuda a las empresas a mejorar el compromiso de sus socios en la cadena de suministro, conocer en detalle sus avances en sostenibilidad, mitigar riesgos y progresar de forma conjunta.

La sostenibilidad es clave para afrontar la recuperación post pandemia y construir un futuro más resiliente para las compañías de todos los tamaños. Contar con socios en la cadena de suministro comprometidos social y medioambientalmente evita interrupciones inesperadas, asegura el cumplimiento de las legislaciones laborales nacionales e internacionales, e impulsa los ingresos y el crecimiento a largo plazo. La responsabilidad empresarial sigue avanzando en todo el mundo, pero, a pesar de los buenos resultados, no podemos olvidar que queda un largo camino que debemos recorrer unidos para salvar al planeta.



# CÓMO ELEGIR AL PROVEEDOR DE TELEMÁTICA PARA FLOTAS MÁS ADECUADO PARA TU EMPRESA

HEIKE DE LA HORRA  
DIRECTOR DE VENTAS DE WEBFLEET SOLUTIONS

“EL SISTEMA DE TELEMÁTICA DEBE OFRECER SOLUCIONES QUE SE ADAPTEN A LAS PROBLEMÁTICAS Y CARACTERÍSTICAS DE CADA FLOTA”

Los beneficios que aporta la tecnología telemática a las empresas con flotas de vehículos son claros. Es más, hoy en día, cualquier empresa que utilice flotas de vehículos debería plantearse su uso no como una elección, sino como una necesidad a la hora de competir en el mercado. En la actualidad, los sistemas de gestión de flotas son imprescindibles para cualquier empresa que quiera ser competitiva. No sólo permiten ahorrar costes de combustible o de mantenimiento, sino que ayudan a mejorar la seguridad en carretera y, lo que es más importante, la productividad de la flota.

Sin embargo, ¿cómo elegir a la empresa de servicios telemáticos adecuada? Esa es una pregunta clave para el director de compras, que debe valorar muchas cuestiones antes de decidirse por una solución.

## Saber lo que se quiere

Antes de nada, es necesario conocer el objetivo de la empresa en relación a su flota de vehículos. Es decir, ¿se quiere aumentar la seguridad? ¿O quizá se esté buscando una reducción de costes? ¿O un aumento de la productividad con una planificación más eficiente? Puede también que los objetivos sean múltiples. En ese caso será necesario buscar una solución capaz de ofrecer todos los beneficios que busque el cliente.

Hay otros aspectos clave a la hora de seleccionar la solución adecuada de gestión de flotas. Por ejemplo, la adaptabilidad de la misma. Puesto que cada empresa es diferente, el sistema de telemática debe ofrecer soluciones que se adapten a las problemáticas y características de cada flota. También debe ofrecer la posibilidad de escalar en función del crecimiento de la empresa.

Lo mismo ocurre con el tipo de vehículos en el que se pueda implantar la solución. ¿Es adecuada para vehículos de gran tonelaje, de furgonetas, utilitarios? ¿Se pueden integrar también vehículos eléctricos? Cuanto más completa sea la solución más posibilidades de adaptación a las necesidades específicas de la empresa tendrá.

## Integración con soluciones de backoffice

Hay soluciones de gestión de flotas que permiten integrar los datos de los vehículos con los sistemas de backoffice de la empresa, como un CRM o un ERP. De esta manera se pueden automatizar tareas administrativas, como puede ser la facturación o las nóminas, mejorando la colaboración entre departamentos.

Otra cuestión importante es la calidad de los datos recogidos por la solución. Dichos datos son la base para la toma de decisiones, por lo que la precisión y la analítica de la misma son fundamentales. Hay sistemas de gestión de flotas que incorporan inteligencia artificial y aprendizaje automático para asegurar la calidad de dichos datos y su correcta analítica.

## Sencillez en la implementación

Un aspecto importante a la hora de considerar qué solución de gestión de flotas implementar es la sencillez en el despliegue de la misma. Hay proveedores que necesitan semanas para poner en marcha su solución, mientras que con otros proveedores el tiempo se reduce drásticamente, al utilizar hardware que puede colocarse sin ninguna complicación por

parte del cliente y al ofrecer una solución de software como servicio, muy rápida de desplegar.

También hay proveedores que tienen acuerdos con fabricantes cuyos vehículos salen de fábrica con la tecnología incorporada. De esta forma se facilita muchísimo el proceso de implementación, puesto que tan sólo es necesario dar de alta la suscripción, sin necesidad de instalar ningún hardware adicional.

**“ES PRIMORDIAL ASEGURAR LA PROTECCIÓN DE LOS DATOS, LAS ORGANIZACIONES PUEDEN SER VULNERABLES SI SUS APPS NO ESTÁN PROTEGIDAS”**

## Seguridad de la información

Además, para asegurarte de que realizas una elección inteligente al seleccionar entre las propuestas de los proveedores, deberás entender con exactitud lo que ofrecen realmente las funciones principales: localización, análisis del estilo de conducción, navegación, gestión del workflow, geofencing, etc.

También es importante considerar la calidad de los informes que facilita, si se hacen de forma automatizada, si se pueden personalizar, si los datos se presentan en tiempo real, etc.

Hoy en día también es primordial asegurar la protección de los datos. Todos sabemos lo vulnerables que pueden ser las organizaciones si utilizan aplicaciones que no están correctamente protegidas. ¿Cumple el proveedor de telemática con las normativas de seguridad y privacidad de los datos?

Asimismo hay que informarse sobre cómo es el servicio de atención al cliente de la empresa y sobre la capacidad de innovación de la misma. Hoy en día el mundo se mueve muy rápido y las necesidades de una compañía pueden variar de un día para otro. Lo más recomendable es que el proveedor telemático pueda innovar al ritmo que lo hacen las necesidades de sus clientes.

MÁS INFORMACIÓN EN [WEBFLEET.COM](http://WEBFLEET.COM)



Tenemos **capacidad global**  
en búsquedas de  
**directivos/as**  
para tu empresa

Cobertura en **más de 30 países**  
en nuestros servicios de  
**Executive Search** e  
**Interim Management.**

MADRID - A CORUÑA - VIGO - VALENCIA - SEVILLA - BILBAO

Contáctanos: 902 90 80 91 | [www.servitalent.com](http://www.servitalent.com) | [comercial@servitalent.com](mailto:comercial@servitalent.com) |



Part of  **Talentor.com**

# aerce

*al día*

**AERCE BUSINESS SCHOOL**

**EL NUEVO PROYECTO AERCE: MÁS  
CERCA DE LOS PROFESIONALES DE  
COMPRAS**

**GRUPO OSBORNE LOGRA LA  
CERTIFICACIÓN UNE 15896 DE  
GESTIÓN DE COMPRAS DE VALOR  
AÑADIDO**

**CAMPOFRÍO OBTIENE LA  
CERTIFICACIÓN ISO 20400 DE  
COMPRAS SOSTENIBLES**

**CONSULTORIO JURÍDICO**

**NUEVAS EMPRESAS ASOCIADAS**

**AFTERWORK**

# PLAN DE FORMACIÓN



La formación integral está concebida en tres ciclos que conforman un programa integral equivalente a un Máster Executive universitario

**AERCE** es la Asociación de referencia para los profesionales de Compras de nuestro país. Desde su fundación, la Asociación desarrolla una intensa actividad formativa dado que uno de sus objetivos principales es que todos los profesionales de Compras tengan acceso a una formación adecuada, que les proporcione competencias, conocimiento, habilidades y herramientas para optimizar sus decisiones de Compras en la empresa y obtener ventaja competitiva. Para ello, **AERCE** canaliza un año más todo su plan de formación bajo el paraguas de la “**AERCE Business School**”.

## NUESTRAS CIFRAS

- ✓ Más de 30.000 alumnos han pasado por nuestras aulas
- ✓ 88 cursos organizados en 2020.
- ✓ 4.613 horas lectivas impartidas en 2020.
- ✓ 11 cursos de formación integral (equivalente a Experto universitario) en 2020.

## Novedad

### PROGRAMA SUPERIOR DE COMPRAS PARA PYMES

En octubre de 2021 se inició la primera edición del Programa Superior de Compras para PYMES, en modalidad semipresencial en Barcelona. Este programa, organizado conjuntamente por AERCE y PIMEC, la Confederación Patronal de Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) y los Autónomos de Cataluña, ofrece la posibilidad de adquirir las competencias, habilidades y conocimientos de la función de Compras, enfocado específicamente a profesionales de empresas pymes y autónomos.

Ya está prevista una segunda edición de este programa que se iniciará en marzo de 2022.

### MÁSTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN DE COMPRAS

La formación integral de la AERCE Business School está concebida en tres ciclos complementarios, que conforman un programa integral equivalente a un Máster Executive universitario.

Se contemplan tres niveles de formación: Curso de Experto en Compras, Curso de Gestión Avanzada de Compras y Curso de Dirección de Compras, que se complementan para dotar al profesional paulatinamente de herramientas para afrontar con éxito los nuevos retos y tendencias, en un entorno cada vez más competitivo, aportando valor a su organización. Al mismo tiempo, los tres programas se pueden seguir independientemente, en función de la formación previa y experiencia del Comprador.



## MÁSTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN DE COMPRAS

### CURSO EXPERTO EN COMPRAS

La formación necesaria para asegurar el conocimiento de la función de Compras: procesos de Compras, gestión de proveedores, gestión de contratos, la unidad de Compras en la empresa

#### MÓDULO 1

La función de Compras y aprovisionamiento

#### MÓDULO 2:

Definición y planificación de la Compra

#### MÓDULO 3

Identificación, evaluación y selección de proveedores

#### MÓDULO 4

Roles y relaciones del proceso de Compras y aprovisionamiento

#### MÓDULO 5

Proceso, tipos y tácticas de negociación en Compras

#### MÓDULO 6

Marco legal de los contratos de compra

#### MÓDULO 7

Gestión de almacenes, stocks y logística

#### MÓDULO 8

Procesos y procedimientos de compras (Sesión práctica)

Experto universitario  
AERCE - La Salle  
(20 Ects)

### CURSO GESTIÓN AVANZADA COMPRAS

La formación necesaria para asegurar los conceptos de excelencia y calidad de la función de Compras

#### MÓDULO 1

Global Sourcing

#### MÓDULO 2:

La gestión de calidad en Compras

#### MÓDULO 3

Gestión de la información en Compras (e-Purchasing)

#### MÓDULO 4

Negociación en Compras: Herramientas psicológicas

#### MÓDULO 5

Gestión de riesgos en Compras

#### MÓDULO 6

Mejora continua e innovación en Compras. Compras 4.0

#### MÓDULO 7

Liderazgo, control y decisión como palancas hacia la excelencia en Compras

#### MÓDULO 8

Norma ISO 20400:2017 de Compras Sostenibles

#### MÓDULO 9

Fundamentos de la Norma Gestión de Compras y Caso Práctico

Experto universitario  
AERCE - La Salle  
(20 Ects)

### CURSO DIRECCIÓN DE COMPRAS

La formación estratégica necesaria para liderar la función de Compras

#### MÓDULO 1

Gestión estratégica de Compras

#### MÓDULO 2:

Gestión financiera de la Dirección de Compras

#### MÓDULO 3

Dirección y liderazgo de la función de Compras

#### MÓDULO 4

Gestión de proyectos y Lean para Compradores

#### MÓDULO 5

Category Management

#### MÓDULO 6

Supplier Relationship Management (SRM)

#### MÓDULO 7

Performance y auditoría en Compras

#### MÓDULO 8

Gestión de la Cadena de Suministro & CATMAN (Sesión práctica)

Experto universitario  
AERCE - La Salle  
(20 Ects)

MASTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN DE COMPRAS AERCE - LA SALLE (60 Ects)

## METODOLOGÍA

La metodología empleada, basada en una formación on-line y presencial con marcado énfasis interactivo, es eminentemente práctica y participativa. La metodología de formación propuesta por AERCE permite alinear el aprendizaje al entorno de trabajo y el intercambio de experiencias y conocimiento. Combina una evaluación continua, el desarrollo actividades a lo largo del curso y la presentación por parte de los alumnos de un proyecto final, para verificar su capacidad para la implantación de cualquiera de las técnicas o herramientas utilizadas.



Estudia cuando quieras y donde quieras



Soporte docente constante y personalizado



Evaluación continua, actividades y trabajos a lo largo del curso



Puesta en común, profundizando en lo aprendido

El Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle certifica los módulos formativos de AERCE, de manera que se ofrece la formación con la posibilidad de obtener una titulación universitaria, pudiéndose configurar el itinerario formativo que mejor se adapte a las necesidades del profesional y de la empresa. Los alumnos y las empresas tienen la posibilidad de acceder a títulos de Experto Universitario o Máster por el Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle, configurándose su propio título.

## FORMACIÓN ESPECÍFICA

AERCE Business School ha diseñado además una oferta formativa modular, que permite diseñar un itinerario formativo personalizado para cada uno de los profesionales de la organización:

### ASPECTOS LEGALES Y CONTRATACIÓN

- Contract Management
- Responsabilidades de Compras en la Subcontratación
- Aspectos Jurídicos de los Contratos de Compras
- Marco legal de los contratos de compra
- La Contratación de las Entidades del Sector Público

### COMPRAS EN DIFERENTES SECTORES

- Compra de Bienes de equipo y mantenimiento
- Fundamentos de Facility Management
- Compra de Marketing y Publicidad
- Compra de Servicios Profesionales
- Compras de Sistemas de Información
- Compras de Viajes Corporativos
- Compra de Energía
- Compra y contratación de eventos corporativos
- Compra de flotas de vehículos y movilidad corporativa
- Gestión de la información en Compras

### COMPRAS INTENACIONALES Y GLOBALIZACIÓN

- Las nuevas reglas Incoterms® 2020 en la Gestión de Compras Internacionales
- Global Sourcing

### CONTROL DE GESTIÓN

- Indicadores de la gestión de compras
- Análisis, Gestión y Control de Compras con Excel
- Reducción de Costes en Compras a través del Análisis e Ingeniería de Valor
- Procurement Compliance
- La Gestión Económica y Financiera de Compras
- Gestión de proyectos y Lean para compradores
- Performance y auditoria en compras



- Gestión financiera para compradores
- Informes y Cuadro de Mando para Compras con Power BI

#### DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN DE TALENTO

- Técnicas de Ventas para Compradores: Cómo comunicar el valor de Compras al resto de la empresa
- Dirección y liderazgo en la función de compras
- Mejora continua e Innovación: como pilares de la Excelencia en Compras. Compras 4.0
- Roles y relaciones del proceso de Compras y Aprovisionamiento
- Liderazgo, control y decisión como palancas hacia la excelencia en Compras

#### ESTRATEGIA DE COMPRAS

- Category Management
- La Gestión de Riesgos en Compras
- Estrategias de Compra y análisis de mercado
- Gestión Estratégica de Compras
- Robotic Process Automation e Inteligencia Artificial en Compras
- Fundamentos de Compras
- Definición y planificación de la Compra
- La función de Compras y Aprovisionamiento
- Externalización de servicios
- Fundamentos de Compras para Pymes y Autónomos

#### GESTIÓN DE PROVEEDORES

- Gestión Estratégica de Proveedores
- Identificación, Evaluación y Selección de proveedores
- La gestión de la calidad en compras
- Supplier relationship Management (SRM)

#### GESTIÓN LOGÍSTICA, ALMACENES Y STOCKS

- Aprovisionamiento y Stocks: Gestión y Técnicas
- Gestión de almacenes, stocks y logística

#### NEGOCIACIÓN Y RELACIONES

- Subastas electrónicas en procesos de Compras
- La Negociación en las Compras y Relaciones con los Proveedores
- Conocer a Compras para mejorar sus ventas

- Procesos, Tipos y Tácticas de Negociación en Compras
- Negociación en Compras: Herramientas psicológicas

#### CALIDAD EN COMPRAS

- Curso de Formación de Especialista en la Norma UNE 15896 en Compras
- Curso de refresco y mantenimiento del Título de Experto según Norma Europea de Compras
- Técnico en la ISO 20400:2017 de Compras Sostenibles

## FORMACIÓN IN-COMPANY

Se ofrece la posibilidad de impartir los programas formativos en las propias instalaciones de las empresas con el fin de poder realizar la formación a la medida de las necesidades de la organización y con un planteamiento personalizado.

Asimismo, existe la posibilidad de realizar el Servicio de Auditoría de los Perfiles de Compras:

- Se analizan los perfiles de los puestos de trabajo de la unidad de Compras, en base a la formación y experiencia actual, frente a los requerimientos de cada puesto de trabajo:
- En base a la descripción de los puestos de trabajo y de los currículos de los empleados, proporcionado por la compañía.
- Elaboración de un mapa preciso de las habilidades del equipo de Compras (fortalezas y áreas a reforzar).

PARA MÁS INFO

DESCARGA **AQUÍ**  
NUESTRO CATÁLOGO DE  
FORMACIÓN 2022

# INNOVACIÓN EN COMPRAS



JOSÉ RAMÓN TOLEDO  
MIEMBRO DEL EQUIPO DOCENTE DE AERCE BUSINESS  
SCHOOL

La innovación es un componente clave en el plan estratégico de las empresas para posicionarse en un mercado cada vez más competitivo, flexible y sujeto a un entorno VUCA. Desde compras, todo el equipo con su líder a la cabeza tiene que estar subido al tren sin parada de la innovación, es más, conducirlo y liderarlo cuando sea necesario para subir un peldaño más en la escalera cuyo destino y fin es la excelencia.

**“NUESTROS RECURSOS  
NECESITAN DE  
GESTORES DE EQUIPOS  
CON UN MODELO  
RENOVADO QUE  
RETENGA EL TALENTO  
Y MOTIVE A LAS  
PERSONAS”**

La evolución de la industria 4.0 y la digitalización es continua donde los cambios se producen a una ve-

locidad y frecuencia que lo que es hoy válido, mañana puede no serlo. Aquellos productos o servicios que están a la vanguardia en poco tiempo son sustituidos por otros que ofrecen más valor al cliente. El papel de Compras aquí es vital para atraer e incorporar toda la innovación del mercado proveedor y anticiparnos a nuestros competidores, crear el factor diferenciador y ser nosotros los que llevamos la iniciativa y ritmo.

Al hablar de innovación en Compras, no limitemos el tópico a la parte de nuevas tecnologías, sino que tenemos que referirnos a 3 pilares en los que respaldar nuestra estrategia y actuación donde la innovación se gestiona a nivel de: equipos de trabajo, cliente interno y proveedores.

Respecto al gestión de equipos, se debe de promover el aprendizaje continuo para que nadie quede rezagado y la brecha digital se vaya cerrando. Los nuevos modelos fomentan la inteligencia emocional y el liderazgo no jerárquico. Se recomienda la adopción de los principios “Agile” y el impulso para captar ideas con una apuesta por la acción y metodologías creativas como “Design Thinking”.

Nuestros recursos necesitan de gestores de equipos con un modelo renovado que retenga el talento y motive a las personas a continuar con la mejora continua. Es otro reto interno para los líderes de Compras donde el primer paso sería incluir la innovación como un punto estratégico y prioritario en el plan estratégico.

*"En área de Compras, tenemos que crear el ambiente y el entorno propicio que impulse generar e implementar enfoques innovadores"*

En cuanto a la parte de proveedores, debemos vigilar no limitar el enfoque de compras en conceptos básicos de la gestión y relación de proveedores. La captura de innovación es una parte del modelo de relación y gestión de proveedores y también del modelo de desarrollo de proveedores, en ambos casos se busca la innovación como complemento de forma equilibrada.

La mayoría de los proveedores estarán encantados de participar en cualquier programa de captura de innovación, siempre y cuando suponga un modelo win-win y llevemos a cabo una relación colaborativa, por lo que el reto aquí de compras es "engancharlos" presentado el modelo de innovación como una forma brillante de mejorar el valor que ambos podemos dar si actuamos de forma conjunta, proporcionando una ventaja competitiva

*"Es probable que los proveedores clave tengan grandes ideas, solo necesitan el foro adecuado y el interlocutor es Compras"*

El compromiso del cliente interno, es la tercera parte del puzzle y también reto, y sin el cual Compras por sí sola no puede impulsar la innovación. Tiene que haber un alineamiento de las partes interesadas para estar abiertos a nuevos enfoques e ideas, así como a elegir los proveedores adecuados. Las innovaciones son esenciales para el desarrollo y consolidación de las organizaciones, potenciando la generación de valor.

Compras tiene que conocer, qué tipo de ideas serían compatibles con nuestro negocio y para ello tiene que ponerse en el papel de vendedor y conocer y comprender los drivers que estimulan el deseo de los clientes finales y que son clave en la estrategia comercial.

**"LA MAYORÍA DE LOS PROVEEDORES QUERRÁN PARTICIPAR EN PROGRAMAS DE CAPTURA DE INNOVACIÓN CUANDO SUPONGA UN MODELO WIN-WIN"**

*"Es una situación idónea para que compras presente su valor y su perspectiva de contribución a las ventas o beneficio empresarial y satisfacción del cliente."*

Por último, fuera de los tres pilares pero como perfecto complemento, debemos considerar el Networking que hacemos o podemos mejorar ya que puede ser eficaz la investigación y conocer las mejores prácticas de innovación de otras empresas, en los tres mismos ámbitos. Tener una visión de lo que hacen los demás nos dará más fuentes de datos para completar nuestro análisis y establecer los puntos de acción.

*"Para ser exitoso no tienes que hacer cosas extraordinarias. Haz cosas ordinarias, extraordinariamente bien"*  
Anónimo

Extracto del módulo de Mejora Continua e Innovación como pilares de la Excelencia en Compras. Compras 4.0 del curso de Gestión avanzada de Compras.

# ARRANCA CON ÉXITO LA PRIMERA EDICIÓN DEL PROGRAMA SUPERIOR DE COMPRAS PARA PYMES

El pasado 11 de octubre se inició la primera edición del Programa Superior de Compras para PYMES, en modalidad semipresencial en Barcelona. Este programa, organizado conjuntamente por AERCE y PIMEC, la Confederación Patronal de Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) y los Autónomos de Cataluña, ofrece la posibilidad de adquirir las competencias, habilidades y conocimientos de la función de Compras, enfocado específicamente a profesionales de empresas pymes y autónomos.

Sara Ruiz, Directora General de AERCE, considera que “la función de Compras es también un área crítica para la competitividad y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Hay que tener en cuenta que las pymes destinan, de media, entre un 60-70% de sus ingresos a la adquisición de materiales, artículos y servicios externos a la organización y junto con las capacidades de sus proveedores más críticos, son factores clave para la rentabilidad y diferenciación en el mercado de las mismas. Este programa responde a la necesidad de acercarnos también y dar apoyo a los profesionales en las pymes, según hemos planteado en nuestro nuevo Plan estratégico”.

Por su parte, Héctor Pérez, Director de PIMEC Formación, añade que “independientemente del tamaño de la empresa, sea grande, pequeña o mediana, para todas ellas es de vital importancia tener conocimientos sobre la gestión de Compras para optimizar al máximo sus resultados. Este Programa Superior permite formar a las

pymes para ser más eficientes y, como consecuencia, más competitivas en el mercado actual”.

La metodología de formación propuesta por AERCE permite alinear el aprendizaje al entorno de trabajo y el intercambio de experiencias y conocimiento. Combina una evaluación continua, el desarrollo de actividades a lo largo del curso y la presentación por parte de los alumnos de un proyecto final, para verificar su capacidad para la implantación de cualquiera de las técnicas o herramientas utilizadas o la investigación más detallada sobre cualquiera de las materias analizadas. El profesorado que imparte el programa aúna la experiencia de varios años en posiciones directivas con la docencia en materia de Compras, Contratación y Aprovisionamientos, dando a este curso un carácter integrador, con una visión global que garantiza los objetivos del mismo.

## “LA METODOLOGÍA DE AERCE PERMITE ALINEAR EL APRENDIZAJE AL ENTORNO DE TRABAJO Y EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTO”



# FORMACIÓN ESPECÍFICA

## Externalización de servicios, business process outsourcing y planteamiento de los service level agreement (SLAS)

Telepresencial: 25 y 26 ene, 1 y 2 feb  
Online: Del 6 al 26 jun

## Gestión de proyectos y Lean para compradores

Online: Del 31 ene al 20 feb  
Barcelona: 3 y 4 feb  
Madrid: 10 y 11 feb

## La negociación en las compras y relaciones con los proveedores

San Sebastián: 9 y 10 feb  
Telepresencial: 23 y 24 feb, 2 y 3 mar  
Pamplona: 8 y 9 mar  
Barcelona: 10 y 11 may  
Madrid: 24 y 25 may

## Las nuevas reglas Incoterms® 2020 en la Gestión de Compras Internacionales

Telepresencial: 10 y 11 feb

## Responsabilidades de Compras en la subcontratación

Telepresencial: 16 y 17 feb

## La contratación de las entidades del sector público

Telepresencial: 22 y 23 feb

## Contract Management

Telepresencial: 1 y 2 mar

## Indicadores de la gestión de Compras

Pamplona: 2 y 3 feb

# FORMACIÓN INTEGRAL

## CURSO DE GESTIÓN AVANZADA DE COMPRAS

- En modalidad On-line del 7 de febrero al 23 de octubre 2022

Este curso facilita a los profesionales de Compras competencias, conocimiento, habilidades y herramientas para optimizar sus decisiones de Compras en la empresa y obtener ventaja competitiva.

## PROGRAMA SUPERIOR DE COMPRAS PARA PYMES

- Semipresencial en Barcelona del 14 de marzo al 29 de junio 2022

Para poder tener un mayor rendimiento y estar preparados ante el cambio, en AERCE ofrecemos la posibilidad de adquirir las competencias, habilidades y conocimientos de la función de Compras, enfocado a empresas pymes.





**VORTAL**<sup>®</sup>  
Connecting business.



[www.vortal.biz](http://www.vortal.biz)

# El futuro de la contratación electrónica está aquí.

La plataforma VORTAL es el punto de encuentro ideal para compradores y proveedores.

Saber más >



## Tecnología

Plataforma modular de última generación, gestiona todas las fases de compra y las relaciones con los proveedores a 360°. Totalmente integrado en el ecosistema de aplicaciones correspondiente.



## Optimización

Gestión de categorías y externalización de los procedimientos de licitación, gestión de las listas de proveedores y participación de los operadores económicos, gestión del cambio para maximizar los beneficios de la contratación electrónica.



## eMarketplace

Posibilidad de acceder a una red con miles de proveedores registrados, para aumentar rápidamente la competencia y obtener mejores ofertas en las compras.

# EL NUEVO PROYECTO AERCE: MÁS CERCA DE LOS PROFESIONALES DE COMPRAS



**AERCE ha elegido su nueva Junta Directiva y ha presentado su nuevo Plan de Gestión 2021-2024 con el que aspira a ser el punto de referencia en Compras, convirtiéndose en el primer *hub* de innovación y conocimiento de la materia en España.**



Nunca en la historia, el buen Profesional de Compras ha estado tan valorado y demandado como en estos momentos y nunca, por extensión, los profesionales de Compras han necesitado tanto de una entidad en la que apoyarse, formarse y tomarle el pulso a la actualidad. El profesional de Compras está ya muy presente en los Comités de Dirección, con un espíritu intraemprendedor, yendo de la mano de los proveedores clave y de las áreas de negocio y aportando soluciones de alto impacto en las organizaciones. Es por ello que AERCE ha detectado estas nuevas necesidades de estos profesionales y ha actualizado, de la mano de la nueva Junta Directiva, su Plan de Gestión para adecuarse a las mismas.

Con esta idea en mente, la nueva Junta Directiva de AERCE, Cristian Lienas, Gonzalo Fornos y Sara Ruiz, presidente, vicepresidente y directora general, respectivamente, del nuevo proyecto de AERCE, han comenzado a trabajar en esta nueva hoja de ruta que impulsará los objetivos de la Asociación para adecuar los contenidos y servicios a los nuevos perfiles que demanda la profesión de Compras.

La nueva Junta estará formada por equipo de tra-

bajo unido y comprometido en torno a un Programa de Gestión, para ello, por primera vez la Dirección de AERCE contará con una presidencia y tres vicepresidencias (además del Secretario General y el Tesorero).

En cuanto a sus pretensiones, el nuevo equipo quiere apertura, renovación y liderazgo de equipo, por lo que la presidencia la compartirán el Presidente y Vicepresidente primero, así comenzará Cristian Lienas los dos primeros años y continuará Gonzalo Fornos con los siguientes dos años.

### Un rol estratégico para las Juntas Territoriales

En el nuevo Plan de Gestión de AERCE, las Juntas Territoriales adquirirán un rol estratégico y serán la vertebración de la actividad de la Asociación. Necesitamos estar "pegados" al asociado y desarrollar una actividad asociativa con contenidos que despierten interés en cada región. Asimismo, los asociados quieren aprender los unos de los otros y debemos ayudarles en la transferencia de conocimiento creando espacios de encuentro más creativos y profesionales.

## Los primeros cambios visibles

Uno de los primeros cambios visibles será la relación con los asociados, a través de las Territoriales y el desarrollo de nuevos instrumentos de comunicación. La clave será la consulta directa para poner en marcha soluciones que mejoren la comunicación y la participación de todos los agentes de AERCE.

Además, AERCE contará con un Consejo Asesor que identificará las temáticas más relevantes y disruptivas, se incorporarán acuerdos interesantes con empresas que proporcionarán al asociado el acceso a servicios e información muy útil.

Otro de los objetivos será la consolidación de una de las iniciativas planteada por la nueva Directiva: las

conversaciones abiertas y charlas breves con asociados. De esta forma podrán compartirse experiencias y puntos de vista sobre Compras, así como sus necesidades, para que AERCE pueda brindarles la ayuda que necesiten.

En definitiva, AERCE lleva más de cuatro décadas ayudando a desarrollar la función de Compras y así seguirá siendo. El nuevo equipo directivo, pretende con este nuevo enfoque, dar un salto cualitativo y cuantitativo a nivel de los servicios, formación y eventos organizados por la Asociación a través de diversas iniciativas que empezarán a ser públicas durante el primer trimestre de 2022 y con la vista en estos objetivos: proteger, mimar, contar con el asociado y mejorar su participación en SU ASOCIACIÓN.

## Las diez claves del Programa de Gestión de AERCE

- 1** Orientación al asociado y diversidad, poniendo en valor la voz del asociado, grande o pequeño, profesional o corporativo.
- 2** Coparticipación de las Territoriales en la gestión, como eje vertebrador de la actividad asociativa.
- 3** Servicios diferenciales con origen en activos esenciales. Impulso de la omnicanalidad, aprovechando la tecnología disponible y ofreciendo servicios que aportan valor real y específico al asociado.
- 4** El networking como vehículo de la experiencia, desarrollando encuentros breves pero efectivos que tengan como centro compartir las experiencias individuales.
- 5** De la voz del profesional a la puesta en valor del experto, visibilizando uno de los principales capitales de AERCE, sus profesores y profesionales.
- 6** La transparencia y el buen gobierno corporativo, siendo estrictos en la forma de hacer las cosas, de tomar las decisiones y de compartir información con nuestros partícipes sociales.
- 7** Modelo de financiación equilibrado, diversificando las fuentes de financiación y situando las colaboraciones en el centro del servicio al asociado.
- 8** AERCE como agente clave en el contexto profesional, institucional y empresarial, reivindicando nuestra posición como agente económico relevante responsable de la tracción empresarial.
- 9** AERCE como hub de conocimiento, tecnología e innovación en compras en España, convirtiéndonos en el lugar a donde hay que acudir si uno quiere estar "a la última en compras".
- 10** Competitividad y sostenibilidad de un modelo asociativo, desarrollando un modelo dependiente de las contribuciones de los asociados y de la puesta en valor de nuestros activos.

# AERCE Business School

SENTAMOS LA BASES DE TU FUTURO



Tras más de 30 años formando profesionales de Compras, creamos la **AERCE Business School** para hacer de la formación una verdadera palanca de valor para el profesional. Hemos enriquecido nuestros programas para que cualquier profesional pueda desarrollar su carrera, con la formación más completa del mercado en Supply Chain Management.

✉ [formacion@aerce.org](mailto:formacion@aerce.org)  
🌐 [www.aerce.org](http://www.aerce.org)



Acreditado por:



Miembro de:



# GRUPO OSBORNE LOGRA LA CERTIFICACIÓN UNE 15896 DE GESTIÓN DE COMPRAS DE VALOR ANADIDO

Grupo Osborne se ha convertido en una de las primeras compañías del sector de la Alimentación en conseguir certificarse en la Norma UNE 15895 de Gestión de Compras de Valor Añadido. Entrevistamos a José María Pariente, Director de Compras del Grupo y Presidente de la Junta Territorial de AERCE en Andalucía.

## ¿Por qué decidió Grupo Osborne certificarse en la UNE 15896?

Era un paso importante, fundamentalmente para alinearnos al Plan Estratégico del Grupo y definir las diferentes políticas y procedimientos que regulan El Departamento de Compras y sus relaciones con el resto de Departamentos de la Compañía.

Lógicamente, todo esto orientado hacia una filosofía de mejora continua y creación de valor para la Compañía.

Estamos muy orgulloso de ser una de las primeras empresas del sector Agroalimentario en certificarse.

## ¿Cómo ha sido el proceso?

La verdad, que ha sido un proceso bastante satisfactorio, ya que ha permitido tener un objetivo común a todo el Departamento, fomentar el trabajo del equipo y fortalecer las relaciones con otras áreas del Grupo.

Lógicamente, ha sido largo, un año y muy exigente.

## ¿Qué departamentos han estado involucrados en la certificación?

Prácticamente todos y quisiéramos apear este momento para agradecerles su apoyo y colaboración, pero sobre todo Autoría Interna nos ha prestado un

apoyo especial que ha resultado vital para conseguir esta certificación.

La Dirección de la Compañía ha sido un estímulo constante y ha apoyado el proyecto desde sus inicios.

### ¿Cuáles han sido los aspectos más dificultosos a la hora de conseguir la certificación?

No hemos encontrado aspectos especialmente dificultosos, ya que partíamos de un punto donde ya teníamos desarrolladas Políticas y Procedimientos y lo que hemos hecho es darle coherencia, adaptarlas a la Norma y redactar los que no teníamos.

Quizás el momento más dificultoso es el comienzo, cuando ves el trabajo que te queda por hacer, pero una vez que vas avanzado y vas viendo los resultados, te van dando ánimo y todo resulta más fácil y natural.

“LA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA HA SIDO UN ESTÍMULO CONSTANTE Y HA APOYADO EL PROYECTO DESDE SUS INICIOS”

### ¿Cuál era el punto de partida y en qué ha cambiado el departamento de Compras de Osborne tras la certificación?

Como he comentado, el punto de partida era bastante óptimo para abordar este proyecto. Quizás, el cambio más significativo que hemos experimentado ha sido la relación con el resto de la Compañía y la fi-

losofía de mejora continua que te aporta esta Norma y te anima y obliga a abordar proyectos en este sentido de manera permanente.

### ¿Qué beneficios han obtenido?

Uno de los principales beneficios es la adopción de una forma de trabajar con una preceptiva muy orientada a la mejora y los resultados a largo plazo.

El hecho de poder certificarnos nos ha permitido entender que ahora mismo trabajamos a partir de un pilar fundamental que es el plan estratégico de compras (alineado con el de la compañía) del que parte la gestión del equipo, los planes operacionales y los objetivos del departamento.

### ¿Cuál es el futuro de su departamento de Compras? ¿Van a emprender algún proyecto más relacionado o que haya surgido tras la certificación?

Tenemos retos muy importantes y sobre todo en el contexto actual, pero después de abordar este proyecto con éxito, nos encontramos con el ánimo, las fuerzas y las herramientas para contribuir a nuestro Grupo a cumplir el Plan Estratégico.

Para un futuro más inmediato, nuestro reto es conseguir la certificación de Compras Sostenibles, la ISO 20400.

“HA SIDO UN PROCESO BASTANTE SATISFACTORIO, YA QUE HA PERMITIDO TENER UN OBJETIVO COMUN A TODO EL DEPARTAMENTO”





# OBTIENE LA CERTIFICACIÓN ISO 20400 DE COMPRAS SOSTENIBLES

Otorgada por AERCE, siguiendo las directrices de la Federación Mundial de Compras, reconoce las buenas prácticas y la excelencia de la compañía en esta área

Campofrío, empresa perteneciente a la multinacional Sigma, ha obtenido la certificación ISO 20400:2017 que acredita la gestión responsable de su departamento de Compras no cárnicas conforme a los principios de sostenibilidad.

Otorgada por la Asociación Española de Profesionales de Compras (AERCE) bajo las directrices de la Federación Mundial de Compras (IFPSM), esta certificación está incluida en la denominada “Norma Europea de Compras”, que pretende determinar los criterios de la contribución de esta área a las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

*“La sostenibilidad es uno de los pilares estratégicos de nuestro negocio y la consecución de esta certificación refuerza nuestro compromiso con la adopción de prácticas sostenibles en todo el proceso de desarrollo de nuestros productos, incluyendo nuestros sistemas de aprovisionamiento”, afirma Javier Dueñas, CEO de Campofrío.*

Con un período de validez de tres años, con renovaciones anuales, este sello reconoce las buenas prácticas y la excelencia en la actividad del área de

adquisiciones y de sus ámbitos de influencia como el comercial, financiero, operaciones o recursos humanos, entre otros.

“LA CONSECUCCIÓN DE ESTA CERTIFICACIÓN REFUERZA NUESTRO COMPROMISO CON LAS PRÁCTICAS SOSTENIBLES EN TODO EL PROCESO”





La norma ISO 20400 define la compra sostenible como aquella que procura que los impactos ambientales, sociales y económicos sean los más positivos posibles durante todo el ciclo de vida, atendiendo a principios clave como la responsabilidad; la transparencia; el comportamiento ético; los intereses de las partes involucradas, o la adopción de soluciones innovadoras.

“ESTA NORMA NOS PERMITE AFIANZAR UNA COLABORACIÓN RESPONSABLE CON NUESTROS PRINCIPALES PROVEEDORES Y PARTNERS”

“Esta certificación es un avance más en la transformación de la actividad de compras para estar alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) fijados por la ONU”, explica Alberto Arochena, Director de Compras no cárnicas de Sigma en Europa.

## Compromiso con la mejora continua

Arochena, explica que “desde hace un tiempo, el departamento de Compras no cárnicas ha estado trabajando en la transformación de su actividad, mediante la adopción de prácticas sostenibles en sus sistemas de aprovisionamiento.

*En este sentido, la certificación supone ir un paso más allá y formalizar el compromiso de la compañía con la mejora continua en este ámbito”.*

El proceso de certificación contó con la colaboración de la consultora KPMG que participó en la preparación de la auditoría, ayudando a potenciar los puntos fuertes e identificando las áreas de mejora.

Para este proceso, se puso en marcha un proyecto dentro de la metodología agile que permitió una mayor colaboración de los equipos, revisando y adaptando los hitos de progreso para obtener los resultados de una manera más rápida y estructurada. Todo ello ha permitido trabajar en un entorno de flexibilidad y un cumplimiento incremental de las expectativas de la auditoría.

*“En general, el proceso de certificación ha sido sencillo puesto que ya partíamos de un trabajo previo que nos ha permitido presentar en la auditoría un punto de partida sólido. El reto de la certificación es realmente seguir trabajando en las áreas de mejora detectadas”.*

En cuanto a los beneficios de la certificación, comenta el director de Compras no Cárnicas de Sigma en Europa que, a partir de misma, el departamento ha establecido una hoja de ruta a corto, medio y largo plazo con base en los próximos objetivos a alcanzar, siguiendo el espíritu de la norma ISO de mejora continua.

De igual forma, “nos permite seguir afianzando una colaboración responsable con nuestros principales proveedores y partners, y alinear cada vez más nuestra actividad a los objetivos globales de sostenibilidad de Sigma”, explica.

## Doble certificación

En 2017, el departamento de Compras no cárnicas se certificó en la UNE 15896 – Gestión de Compras de Valor añadido, siendo Campofrío la primera compañía europea en el sector alimentación en obtener esta certificación.



## CARTA DE COMPROMISO DE ENTREGA DE MERCANCÍAS

### CONSULTA:

Necesitamos un modelo de carta de compromiso de entrega de mercancía con el objetivo de garantizar el suministro por parte del proveedor con penalización económica o de otro tipo en caso de incumplimiento..

### RESPUESTA:

A fin de regular las relaciones comerciales para con los distintos proveedores, es ordinario que las empresas establezcan, de forma específica y detallada en los contratos que suscriben, las obligaciones que asume el proveedor en cuanto a la cantidad, calidad y plazo de suministro de los bienes o servicios de que se trate. Asimismo, al fijar dichas obligaciones, ya se hace remisión expresa a otra cláusula contractual relativa a las penalizaciones, donde pueden incluirse aquellas relativas al incumplimiento por parte del proveedor del plazo de entrega previamente acordado.

De forma ordinaria, se fija una penalización fija, a tanto alzado, por día de incumplimiento por retraso. Sin perjuicio de las penalizaciones que se establezcan, es conveniente establecer que, además, se podrán reclamar los daños y perjuicios que el retraso en el suministro por causa imputable al proveedor pudiera ocasionar, imaginemos, por no haber podido atender un cliente o una comenda solicitada por un tercero. En caso de que el contrato ya esté redactado, también pueden añadirse cláusulas para penalizar este tipo de incumplimientos a modo de Anexo contractual.

Dicho lo anterior, ya se regule dicha eventualidad mediante contrato, o mediante carta de compromiso, resulta esencial:

- Adecuada identificación de las partes. Para el caso de sociedad comprobando las facultades de quien suscriba el acuerdo.
- Fijación clara y concreta de las relaciones comerciales para las que el proveedor asume el compromiso.
- Concreción de la situación que dará lugar a una penalización.
- Establecer la cuantía de la penalización, así como si existe algún techo en su aplicación.
- Plantear que frente determinado grado de incumplimiento se pueda dejar sin efecto el contrato que exista suscrito entre las partes o las relaciones comerciales mantenidas hasta el momento.
- Establecer que las penalizaciones aplicadas no impedirán una ulterior reclamación de daños y perjuicios frente al proveedor por aquellos daños que el incumplimiento hubiera podido ocasionar, pues la penalización no tiene una naturaleza resarcitoria sino punitiva.

## CHECK LIST PARA CONTRATOS MERCANTILES

### CONSULTA:

Estaríamos interesados en tener un check list para la redacción de contratos mercantiles ( compra de materiales o servicios) y me gustaría saber si ustedes disponen de alguno que nos puedan enviar. Se trata de tener una especie de "guía" que podamos seguir para la redacción de contratos o bien para asegurar que se incluyen en la medida de lo posible todas las cláusulas necesarias en un contrato, cuando es el proveedor el que nos envía su propio modelo de contrato.

### RESPUESTA:

Para la redacción contratos de compra de materiales o prestación de servicios, tienen especial relevancia los siguientes extremos:

- Cantidad de los materiales o servicios.
- Calidad de los materiales o servicios.
- Plazo de ejecución de las entregas o duración de la prestación de servicios.
- Precio.
- Forma de pago.
- Régimen de exclusividad si fuere oportuno.
- Obligaciones accesorias de las partes.
- Penalizaciones en caso de incumplimiento de las obligaciones y compromisos asumidos.
- Indemnización de daños y perjuicios independientes de las penalizaciones aplicadas.
- Causas y forma de posibles modificaciones del contrato.
- Causas de resolución de contrato.
- Indemnizaciones en caso de resolución improcedente.

## IVA DE ENVÍOS A CANARIAS

### CONSULTA:

Trabajo en el departamento de Compras de una Mutua de accidentes de trabajo con la central de Compras en Barcelona. Mi cuestión es que cuando solicitamos material a un proveedor de la península para que este sea enviado a una sede que tenemos en Canarias, una vez nos factura, ¿como tiene que repercutirnos el IVA en la factura?

### RESPUESTA:

Si el material se envía a Canarias, está exento de IVA.

## ¿ERES ASOCIADO?

Puedes realizar tus  
consultas jurídicas en  
el área privada de

[www.aerce.org](http://www.aerce.org)

## Gestiona a tus proveedores de manera inteligente

Automatiza la gestión documental de tus proveedores con la Homologación estándar de dokify.



### Automatización eficiente de la gestión de proveedores

#### Gestión de proveedores

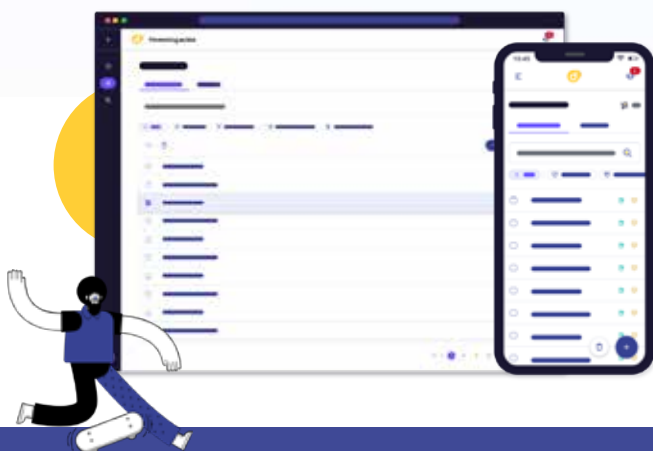
Gestiona a tus proveedores en un solo lugar, Mantén toda la información actualizada.

#### Validación documental

En dokify nos encargamos de validar la documentación y avisar de su estado.

#### Búsqueda de proveedores

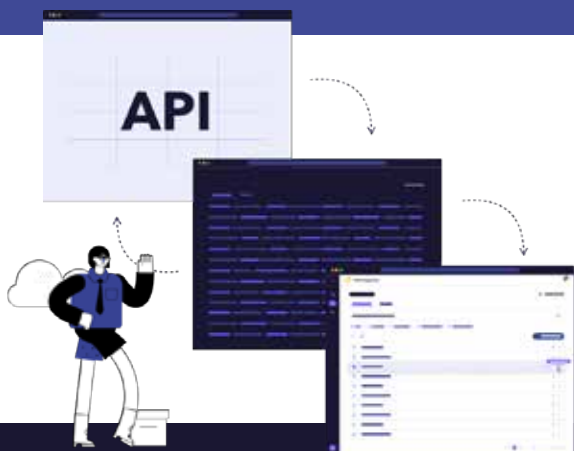
Con el motor de búsqueda de dokify podrás ampliar tu parque de proveedores.



"Dokify nos ha aportado la tranquilidad de tener toda la documentación de nuestros proveedores validada por expertos, pudiendo ahorrar muchas horas de trabajo administrativo."

**LIDL** Luis Verdú - Lidl

Hemos desarrollado esta solución con las últimas tecnologías para adaptarnos al presente mirando al futuro.



# NUEVAS EMPRESAS ASOCIADAS



 [www.mirakl.com](http://www.mirakl.com)

Fundada en 2012, Mirakl es una plataforma SaaS de mercado que permite a las empresas B2B y B2C lanzar e impulsar un marketplace a gran escala.

Ana Feito, la directora de marketing en España de la compañía, destaca el valor de la incorporación de Mirakl a la Asociación: “la razón que nos ha llevado a unimos a AERCE es su labor constante como impulsor del desarrollo de conocimiento de los profesionales de Compras e impulsor de novedades y nuevas tecnologías relevantes para el sector”.

Más de 300 empresas en 40 países confían actualmente en la tecnología y la experiencia de Mirakl. Entre ellos: Coperama (Grupo NH), El Corte Inglés, Carrefour, PcComponentes, PhoneHouse, Decathlon, Worten, Media Markt, Tiendanimal, ABB Electrification, Siemens y Toyota Material Handling USA.



 [www.basf.com](http://www.basf.com)

BASF se ha convertido en los últimos meses en una de las últimas empresas que se han asociado a AERCE. BASF es una reconocida compañía que combina el éxito económico con la protección medioambiental y la responsabilidad social. Los más de 110.000 colaboradores del Grupo BASF trabajan para contribuir al éxito de sus clientes en casi todos los sectores y países del mundo. El portafolio de la compañía se organiza en seis segmentos: Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care and Agricultural Solutions.

En 2020 BASF generó unas ventas de 59.000 millones de euros. En Iberia, BASF cuenta con 16 centros, 13 en España y 3 en Portugal y más de 2000 colaboradores.



 [www.nexter.es](http://www.nexter.es)

Nexter se ha incorporado como nueva empresa asociada a AERCE ya que, según señala José Manuel Sánchez desde la dirección de la compañía, “hay una tarea muy importante por desarrollar en el capítulo de la política de compras en la empresa y necesitamos provocar un cambio radical en la cultura que tradicionalmente hemos tenido, mejor dicho, que no hemos

La plantilla actual de la Nexter se compone de 450 profesionales, desarrollando distintas actividades o líneas de negocio. La gestión en Nexter ha evolucionado en los últimos años hacia la plena digitalización de la misma, con la incorporación de un software que le permite generar un entorno único de trabajo, con la desaparición del papel, firma electrónica de toda documentación laboral, control de servicios en remoto, etc.



 [www.grupoperezmoreno.com](http://www.grupoperezmoreno.com)

Pérez Moreno S.A.U., perteneciente al Grupo Pérez Moreno es una empresa instalada en la provincia de Las Palmas y de Santa Cruz de Tenerife desde hace 50 años con amplia experiencia en el sector de la construcción.

El principal motivo por el que Pérez Moreno se une a AERCE, según su Responsable de Compras Luisa Martínez Cantos, es el de “potenciar el Departamento de Compras de Pérez Moreno dentro de la organización. La pertenencia a AERCE supone aprovechar todos los conocimientos que ofrece con formación específica y especializada en compras, así como acceso a diferentes informes de relevancia claves para la toma de decisiones en compras”.



 [www.agoragrupo.com/](http://www.agoragrupo.com/)

Ágora es una corporación de empresas totalmente independiente y 100% familiar fruto de 160 años de experiencia, que se dedica a la fabricación y distribución de cerveza. Hoy, la quinta y la sexta generación siguen desarrollando el negocio con un portfolio de marcas auténticas y de gran calidad (Ambar, Moritz, gaseosas Konga, agua Lunares, café La Pantera).

El Responsable de Compras del grupo, Vicente Monserrat, destaca sobre la incorporación de Ágora a AERCE: “desde el carácter estratégico del área de compras junto con el afán de mejora continua, hemos identificado a AERCE como un socio con el que continuar ampliando nuestra red, formación específica, así como acceder a fuentes de información e identificar las mejores prácticas con potencial para implementar y maximizar nuestra competitividad”.



 [www.grupocollecta.es](http://www.grupocollecta.es)

Grupo Collecta es una entidad que consta de dos sociedades con más de 19 años de experiencia: Collecta, con sede en Madrid, y Diagonal Recobros, con sede en Barcelona.

En la actualidad, la experiencia multisectorial de Grupo Collecta permite a la compañía exportar las mejores prácticas para cada sector, puesto que colabora con empresas del sector financiero, seguros, telecomunicaciones, energético, industrial y retail, entre otros.

Sus diferentes líneas de servicios pasan por la consultoría, la gestión del fraude, el marketing y la venta cruzada, las soluciones de prevención y anticipación de cobro, la gestión del cobro amistoso y judicial, el outsourcing de servicios de back office y la proyección de productos verticales a medida.



 [www.joseescuder.com](http://www.joseescuder.com)

Escuder, fundada en 1896 por José Escuder Muntadas con el propósito de suministrar materias primas para la formulación magistral en las oficinas de farmacia, es una empresa familiar de dilatada trayectoria. Actualmente, tras la lógica evolución, Escuder dirige su actividad a diferentes sectores: cosmético, farmacéutico, alimentario, etc. Con una red comercial a nivel nacional, la compañía gestiona unas 4.000 referencias, entre las que se encuentran productos de fabricantes de primera línea como Symrise, Parf'ex, Hansen & Rosenthal, Socri o Zuplex.

La Responsable de Compras de la empresa, Lidia Felices, destaca la incorporación de como “una oportunidad de crecimiento profesional y empresarial continuo”.



 [www.gruposisevenca.com](http://www.gruposisevenca.com)

Grupo Sisevenca cuenta con más de 25 años de historia especializado en la gestión de suministros enfocados a los sectores institucionales, bancarios e industriales. La entidad, con sede principal en Caracas, es proveedora de insumos y suministros como materiales de embalaje, de limpieza, de oficina, de seguridad electrónica e industrial.

El presidente de Grupo Sisevenca, Tulio Enrique Ramírez, destaca que “los objetivos de nuestra organización van de la mano de la expansión, el posicionamiento, la rentabilidad y la formación, es por esto que hemos decidido unirnos a AERCE”. Y añade: “a través de AERCE pretendemos obtener grandes ventajas dentro de la gestión de compras, con formación especializada, eventos, networking, publicaciones e informaciones que nos permitirán el crecimiento dentro del mercado”.



# EcoVadis Sustainability Intelligence Suite

Cubra todo el espectro de gestión del riesgo y el rendimiento sostenible



## EcoVadis Ratings

Las fichas de evaluación de la sostenibilidad proporcionan calificaciones del rendimiento claras

- ✓ Fichas de evaluación accionables y de uso fácil, con áreas de mejora claras y posibilidades de comparación
- ✓ Metodología fiable basada en pruebas que abarca 21 criterios de sostenibilidad y 7 indicadores de gestión
- ✓ Cobertura y adaptación internacional en 160 países y 200 categorías



## EcoVadis IQ

Mapeo predictivo instantáneo de riesgos para toda la cadena de valor

- ✓ Valoración predictiva de la exposición de riesgo ambiental, social y ético
- ✓ Posibilidad de incluir factores de gasto y de criticidad opcionales
- ✓ Monitoreo permanente
- ✓ Recomendaciones sobre los pasos a seguir para cada proveedor



## EcoVadis Carbon Action Module

Una solución integral de gestión de las emisiones de carbono

- ✓ Calculadora de las emisiones mediante datos de actividad, fuentes de energía y consumo
- ✓ Panel de control para supervisar su desempeño a lo largo del tiempo
- ✓ Cuadro de mando agregado de los resultados en la gestión del carbono de la cartera de proveedores

Nestlé, Coca-Cola European Partners, L'Oréal, Pronovias, VW Distribución España, Damm, Telefónica, Puig, Klabin y Quadpack Industries se encuentran entre las más de 75.000 empresas que confían en la red EcoVadis para proteger sus marcas, fomentar la transparencia y la innovación, y acelerar el crecimiento.

Tal día  
como...

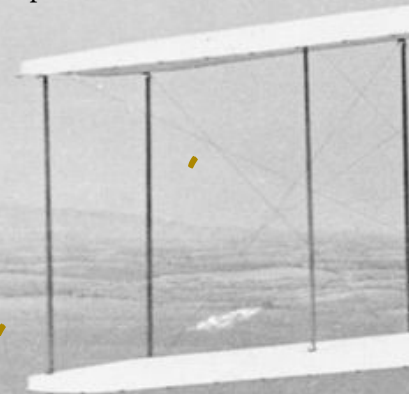
# “WRIGHT FLYER”, EL PRIMER VUELO CONTROLADO

*El 17 de diciembre de 1903, los hermanos Wright consiguieron un hecho inimaginable: el primer vuelo controlado con motor en una máquina más pesada que el aire. En Kitty Hawk, Carolina del Norte, Orville y Wilbur lograron volar con su nave llamada "Wright Flyer" durante 12 y 59 segundos respectivamente. La era de la aviación había comenzado.*

Coger un vuelo hoy en día es algo que hacemos de manera habitual para visitar lugares nuevos, descubrir culturas diferentes, por trabajo o para ver a la familia. Para ello, solo tenemos que sacar un billete, guardar la cola de equipajes, montar en el avión y esperar unas horas para llegar al destino. Algo que resulta tan sencillo para las personas del siglo XXI ha tenido un largo camino que recorrer. Y todo se inició aquel 17 de diciembre de 1903 cuando comenzó la era de la aviación con el primero vuelo controlado.

Los artífices de tal hazaña fueron Orville y Wilbur Wright. Los hermanos siempre se interesaron por la aviación, aunque tenían un negocio de reparación, alquiler y venta de bicicletas en 1892 en su ciudad natal de Dayton, Ohio. Era la época de las dos ruedas y tierra firme, pero incluso se arriesgaron a manufacturar sus propias bicicletas lanzando su primer modelo al mercado en 1896. Mucho de lo que aprendieron en su construcción, resultó clave para el desarrollo de su nave, como, por ejemplo: la necesidad de un diseño fuerte y ligero, la importancia del equilibrio y el control, y la resistencia al viento.

Durante los siguientes años, quisieron pensar a lo grande para levantar los



pies del suelo, un sueño que siempre habían tenido. Escogieron el pueblo de pescadores de Kitty Hawk en Carolina del Norte para realizar su misión. Lo hicieron por sus vientos constantes que podrían ayudarles a volar y, también, por sus playas de arena suave para amortiguar los aterrizajes.

Como es lógico, los primeros intentos no salieron bien. Pero los dos primeros planeadores probados en 1900 y 1901 demostraron avances significativos para su éxito posterior. Como la idea de encontrar un método ligero de controlar el equilibrio y hacer girar el avión o las alas y los ascensores agregados para dominar el ascenso y el descenso funcionaban. Incluyeron un timón vertical para corregir una tendencia que el segundo planeador tenía de tambalearse en la dirección equivocada completando un sistema de control de tres ejes. Y finalmente se enfocaron en el motor. Como los fabricantes de automóviles no tenían uno lo suficientemente potente, decidieron construirlos ellos mismos.

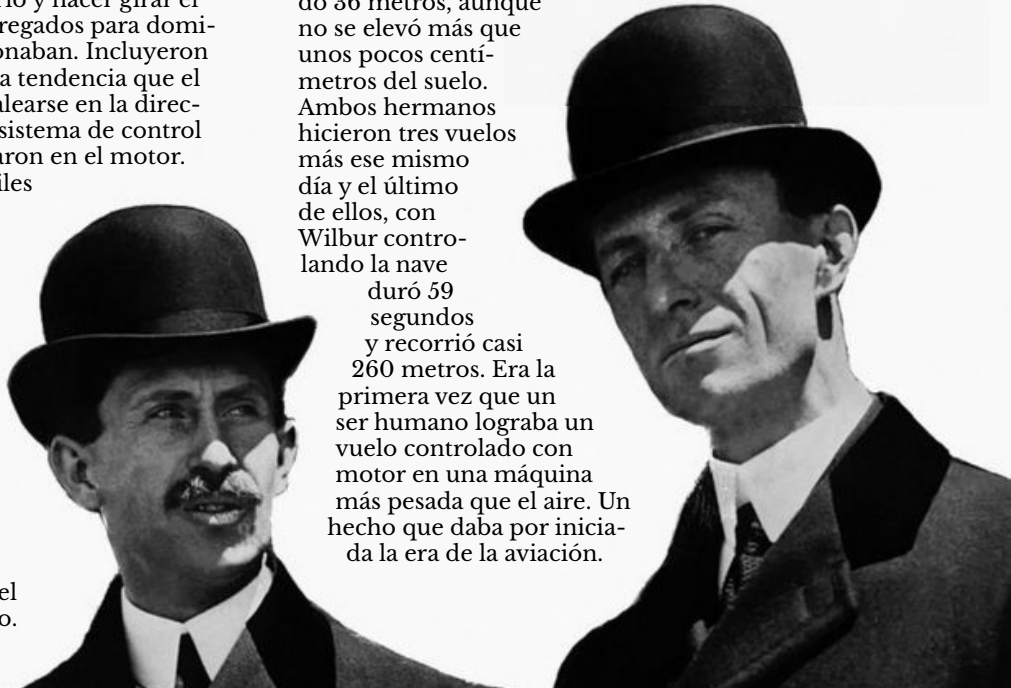
La presión de los hermanos Wright de ser los primeros en volar revoloteaba sobre sus cabezas cuando supieron que Samuel P. Langley, secretario de la Institución Smithsonian, había construido su propia nave y la pondría a prueba antes que ellos. Querían ponerse a prueba y sabiendo que Langley había fracasado en su intento, una moneda decidió que Wilbur sería el piloto del avión en su primer vuelo.

El 14 de diciembre, su má-

quina llamada Wright Flyer o Flyer I rodó por el carril de lanzamiento, se elevó en el aire, se detuvo y se estrelló. Fracasaron, pero los hermanos Wright no desistieron en su intento y tras días de reparación, le tocó el turno al hermano menor. Una hazaña que cambiará sus vidas (y las nuestras) para siempre.

A pesar del viento, a las 10.35 de la mañana de aquel 17 de diciembre de 1903, Orville subió al avión para realizar un vuelo histórico que duró exactamente 12 segundos recorriendo 36 metros, aunque no se elevó más que unos pocos centímetros del suelo. Ambos hermanos hicieron tres vuelos más ese mismo día y el último de ellos, con Wilbur controlando la nave

duró 59 segundos y recorrió casi 260 metros. Era la primera vez que un ser humano lograba un vuelo controlado con motor en una máquina más pesada que el aire. Un hecho que daba por iniciada la era de la aviación.



“LOS DOS PRIMEROS PLANEADORES PROBADOS EN 1900 Y 1901 DEMOSTRARON

AVANCES SIGNIFICATIVOS PARA SU ÉXITO POSTERIOR”



# Y pasa a formar parte de la mayor red de Profesionales de la Función de Compras



## FORMACIÓN

- Hasta 40 píldoras de formación on line gratuitas (valoradas en 190€/Unidad)
- Becas de hasta el 35% de descuento
- + de 5.000 horas lectivas



## NETWORKING

- Acuerdos con otras asociaciones y colectivos
- Asistencia gratuita a hasta 30 eventos AERCE



## BENEFICIARIOS

- Beneficiarios ilimitados para tu compañía



## REVISTA

- Suscripción gratuita a Gestión de Compras.



## INFORMACIÓN ESPECIALIZADA

- [www.eldiariodelcomprador.com](http://www.eldiariodelcomprador.com), plataforma Beroe Live, guías técnicas por sectores, estudios...



## ASESORAMIENTO

- Asesoramiento especializado gratuito (RSC, Jurídico)



## NORMA EUROPEA DE COMPRAS

- UNE 15896, el camino hacia la excelencia en la función de Compras



## BOLSA DE EMPLEO

- La mayor base de datos de profesionales de Compras



# De generar datos a impulsar el rendimiento de tu negocio

Descubre WEBFLEET - La solución de gestión de flotas número 1 de Europa



Reduce los costes de combustible y mantenimiento. Planifica mejor tus rutas. Mejora el estilo de conducción de tu equipo de conductores. WEBFLEET te ayuda a lograrlo. Más de 50.000 empresas de todo el mundo ya confían en nuestra solución para conducir sus conductores, vehículos y negocios a donde necesitan ir.

**Let's drive business. Further.**

EDICIÓN  
**XI**

PREMIOS  
**El Diamante**  
de la **Compra**®

**AERCE ABRE LA CONVOCATORIA DE LA EDICIÓN 2022**  
DE LOS PREMIOS EL DIAMANTE DE LA COMPRA EN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS

**CATEGORÍAS POR EQUIPOS**

INNOVACIÓN • ESTRATEGIA • FORMACIÓN  
INTEGRACIÓN DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE VALOR • SECTOR PÚBLICO  
MEJOR PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS  
MEJOR INICIATIVA DE COMPRAS EN PYMES

**CATEGORÍAS INDIVIDUALES**

PREMIO ESPECIAL DIRIGENTE DE COMPRAS DEL AÑO

Podrás acceder a las bases de los Premios y cargar tus candidaturas en el siguiente link

**[PREMIOS2022.AERCE.ORG](https://PREMIOS2022.AERCE.ORG)**

*\*Es requisito indispensable que todas las empresas que presenten candidatura sean asociados de AERCE*