

CAPITULO 3. COMPRA DE MATERIALES

3.1. Hacer o Comprar

El hacer o comprar es una decisión crítica para cualquier firma. El carácter completo de la empresa puede modificarse por su posición frente a esta decisión, que es de vital importancia para la producción y competitividad de una compañía. El pensamiento general sobre este tema ha cambiado drásticamente en los últimos años, debido al incremento de la competencia mundial, a las presiones de la reducción de los costos, a la disminución de los tamaños y al enfoque sobre las competencias básicas de la firma. Actualmente, la tendencia está orientada hacia la subcontratación, o sea, la búsqueda de proveedores externos de bienes o servicios que anteriormente se proveían dentro de la compañía.

Tradicionalmente muchas grandes organizaciones tendían a favorecer la opción de hacer las cosas, lo cual daba como resultado una integración regresiva y la propiedad de una larga gama de instalaciones manufactureras y de subensamblaje. Las grandes compañías eran básicamente de materias primas, que se procesaban entonces dentro de la compañía.²

Para tomar la decisión de hacer o comprar hay que hacer un análisis del mismo, no todas las requisiciones por materias primas y componentes recibidas en el departamento de compras automáticamente se convierten en pedidos a los proveedores. A menudo, los departamentos de producción pueden fabricar internamente los componentes a un costo inferior, con una calidad superior y con entregas más rápidas de lo que sería posible si se compraran externamente. Por otra parte, dado que los proveedores pueden estar especializados en cierto tipo de producción, algunos componentes pueden comprárseles a un costo inferior, con una calidad superior y con plazos de entrega más rápidos de lo que pudiera ser posible si la empresa lo fabricara internamente. Los compradores, con la ayuda de los

² CHASE, RICHARD B., AQUILANO, NICHOLAS J., JACOBS, F. ROBERT, Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, Trad., 8ª. Ed., McGraw-Hill, Febrero del 2001.

departamentos de producción, rutinariamente realizan análisis de fabricar o comprar para materias primas y componentes que forman parte de los productos existentes. En estos casos deben decidir entre la alternativa de fabricar un componente internamente o de comprar los componentes a proveedores externos.

3.2. Importancia de las compras

Varios factores están incrementando la importancia de las compras: el tremendo impacto de los costos de los materiales sobre las utilidades, la popularidad de la manufactura justo a tiempo y la creciente competencia.

Aproximadamente 60% del dinero ganado de las ventas de los fabricantes se pagan a los proveedores por materiales comprados. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles gastan aproximadamente 60% de sus ingresos en compras de materiales; los fabricantes de implementos agrícolas, más o menos 65%; los procesadores de alimentos alrededor de 70%, y las refinerías de petróleo cerca de 80% (estos porcentajes están creciendo).

Dos desarrollos acrecentan la importancia de las compras. Primero, para muchas industrias de producción en masa se ha estimado que los costos por mano de obra representan sólo del 10 al 15% de los costos de producción. Algunos estiman que en el futuro cercano, los costos de mano de obra se reducirán hasta aproximadamente 5% de los costos de producción. Se supone, por lo tanto, que en algunas industrias los costos de los materiales se convertirán en el foco central del control de costos de producción. Segundo, la automatización requiere un control rígido del diseño, de los programas de entrega y de la calidad de los materiales comprados. En este escenario, las compras deben establecer y mantener relaciones con los proveedores para asegurar que se entreguen, en las cantidades correctas en el momento oportuno, materiales de diseño correcto y de perfecta calidad.

El comprador necesita conocer los materiales, el desempeño, la disponibilidad y los proveedores. Necesitan saber cómo lo hace, qué

características de los productos comprados son cosméticas y cuáles son funcionales.

Las empresas manufactureras por lo general se consideran compradoras; esto es, compran los componentes, las partes y los materiales y luego producen bienes y servicios. Las empresas manufactureras rara vez le venden directamente al consumidor final.

3.3. Misión de Compras

El departamento de compras es un protagonista clave en el logro de los objetivos estratégicos de una empresa. Puede afectar la entrega rápida de productos y servicios, entregas a tiempo, costos de producción y la calidad de los productos y servicios, todos los cuales son elementos clave en la estrategia de las operaciones. La misión de compras es detectar las prioridades competitivas necesarias para cada producto o servicio importante (bajos costos de producción, entregas rápidas y a tiempo, productos y servicios de alta calidad, así como flexibilidad) y para cada producto o servicio importante desarrollar planes de compra congruentes con la estrategia de las operaciones. Un material, por ejemplo, debe incorporarse a un producto cuya estrategia de operaciones exige elevados volúmenes, producción para existencia y bajo costo de fabricación. Para este tipo de material, compras debe hacer énfasis en desarrollar proveedores que puedan producirlo a un costo muy bajo y en grandes cantidades. Por otra parte, otro material puede formar parte de un producto cuya estrategia exige bajos volúmenes, entrega rápida, elevada calidad y producción sobre pedido. Para este material, compras debe hacer énfasis en un tiempo de respuesta rápido de los proveedores, muy elevada calidad y programas de embarques confiables.³

³ GAITHER, NORMAN, FRAZIER, GREG, Administración de Producción y Operaciones, Trad. 8ª. Ed., México, Internacional Thomson, 2000.

3.4. Objetivos de la función de compras

A pesar de la variedad de las compras que hace una compañía, existen objetivos de compras que deben cumplirse para todos los materiales y servicios adquiridos. Estos objetivos reciben el nombre de “los cinco aciertos de compras”.

- A un precio correcto

El beneficio evidente de comprar al precio correcto es que puede proporcionar a la operación una ventaja de costo. Históricamente, se ha hecho hincapié en este objetivo de compras tanto en teoría como en la práctica. Muchas de las habilidades del personal profesional de compras se refieren al poder de negociación con los proveedores para asegurar el mejor precio. Incluso el desempeño del personal de compras se juzgaba usando los ahorros en el costo como medida. La razón para poner atención en el “costo correcto” se entiende por el impacto que comprar puede tener en los costos de operación. Esto a su vez repercute en las ganancias.

- Para entregar en el tiempo correcto, y en la cantidad correcta

Comprar en el tiempo y cantidad correctos puede influir en el desempeño de la operación en términos de rapidez, formalidad y flexibilidad. Compras también debe manejar algunas características del mercado de proveedores que pueden afectar las decisiones de tiempo y volumen. Por ejemplo, una compra internacional que implica cruzar el mar quizá tenga que hacerse dos meses antes que una compra local. Esto da el tiempo para llevar la orden a los muelles, cargarla, mandarla, descargarla y transportarla a su destino.

También existen características de los productos o servicios que determinan el tiempo de compra. Por ejemplo, muchas cosechas de alimentos deben comprarse y recogerse en el momento correcto cuando maduran.

Ya sea que el volumen y el tiempo de las compras se determinen mediante pronósticos, con la evaluación económica de las cantidades ordenadas o por las características especiales del producto o mercado, la función de compras

estará involucrada; lo normal es que emita la orden que autoriza al proveedor la entrega en el tiempo y volumen requeridos. En ocasiones, el trabajo de asegurar que las órdenes de compra y los contratos se cumplan lo realiza una función de “aceleración” responsable del “avance” de las órdenes con los proveedores hasta que se entregan los bienes y servicios.

- Bienes y servicios con la calidad correcta

Comprar la calidad correcta de productos y servicios repercutirá en que la operación tenga una ventaja de calidad. Además, la calidad también afecta la rapidez y formalidad en la entrega. Los componentes o servicios de baja calidad pueden retrasar la entrega de productos terminados o servicios. De manera similar, las fallas de calidad de productos o servicios aumentan los costos. Por tradición, se desconfiaba de la calidad de los bienes y servicios entregados por los proveedores. Cuando se recibían, se inspeccionaban para asegurar su conformidad con las especificaciones. En la actualidad se responsabiliza a los proveedores de entregar un nivel de calidad “correcto la primera vez”. Todavía más, se les pide que certifiquen los niveles de calidad que han logrado. Esta autocertificación se basa en un nivel de confianza que ha surgido en parte porque las organizaciones que compran han dedicado tiempo, dinero y esfuerzo a ayudar a sus proveedores a alcanzar los niveles requeridos. Este esfuerzo a menudo se traduce en inversión en programas de aseguramiento de la calidad del proveedor. Los programas de aseguramiento de la calidad del proveedor (ACP) supervisan y mejoran los niveles de calidad del proveedor, en parte, con la evaluación de su capacidad en términos de equipo, sistemas, procedimientos y capacitación. Las organizaciones conscientes de la calidad siempre han hecho esfuerzos por asegurarse de que los proveedores puedan cumplir con la calidad correcta. Para muchos otros negocios ésta es una innovación en su proceso de compras. Los proveedores pueden avalar sus capacidades certificando sus procesos y sistemas según los estándares reconocidos, los compradores tienen más confianza en que los sistemas del proveedor proporcionan buena calidad. Pero, estos estándares de acreditación sólo indican la capacidad para lograr buena calidad, no la garantizan.

- De la fuente correcta

A primera vista puede ser importante considerar la fuente de productos nada más en cuanto a precio, calidad y entrega, sin embargo, el personal de compras puede elegir cierta fuente por su potencial actual o futuro, no por los beneficios inmediatos y directos. Por ejemplo, un departamento de compras puede comparar dos fuentes, A y B, el proveedor A entregó una cotización superior en precio y entrega, y hasta donde se puede ver, también en calidad; pero compras sospecha que puede ser inflexible en cuanto a cambios en términos del arreglo de suministro. También juzgan que carece de la capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios que puedan requerir en el futuro. Por otro lado, aunque la cotización inicial del proveedor B no es tan buena, puede tener una mayor potencial para mejorar, o poseer capacidades esenciales para cumplir con requerimientos futuros. Puede ser incluso que compras juzgue que el proveedor B tiene una mejor actitud respecto a su deseo de mejorar el servicio que proporciona.⁴

3.5. Relaciones entre las sociedades: comprador-proveedor

La alianza estratégica entre una firma compradora y una proveedora se define como una relación continua, un compromiso durante un periodo de tiempo extenso, un intercambio de información y un conocimiento de los riesgos y recompensas de la relación.

Además del costo, la calidad y la confiabilidad respecto de la entrega, los criterios de selección del proveedor incluyen factores tales como la compatibilidad con la gerencia. La consecuencia de los objetivos y la dirección estratégica de la firma proveedora. Aunque estas medidas son cualitativas, las compañías necesitan desarrollar algún tipo de escala o de sistema de ponderación para cada uno de los factores. El proceso de jerarquía analítica, es una poderosa técnica de ayuda para la toma de decisiones.

⁴ NIGEL, SLACK, Administración de Operaciones, Trad., 2ª. Ed., México, CECSA, 1999.

3.6. Compras Justo a Tiempo (JIT)

La idea básica que está detrás de dichas compras es establecer acuerdos con los vendedores para entregar pequeñas cantidades de materiales justo a tiempo para la producción. Esto puede significar entregas diarias, dos veces al día y, en ocasiones, despachos cada hora de artículos comprados. Este enfoque contrasta con el tradicional de comprar grandes cantidades de materiales que se entregan mucho antes de iniciar la producción. Los elementos críticos de las compras justo a tiempo son los siguientes:

- Tamaño de los lotes reducidos.
- Programas de entregas frecuentes y confiables.
- Plazos reducidos y altamente confiables.
- Niveles de alta calidad consistente para los materiales comprados.

Cada uno de estos elementos constituye un importante beneficio para la firma compradora. Los objetivos finales deben ser una sola fuente confiable para cada artículo y la consolidación de varios productos por parte de cada proveedor. El resultado es que son muy pocos los proveedores en total. Las compañías que han puesto en ejecución las compras justo a tiempo a través de pocos proveedores han obtenido los siguientes beneficios:

1. *Calidad consistente.* El hecho de involucrar a los proveedores durante las primeras etapas de diseño de productos puede proporcionar bienes de alta calidad de material consistente.
2. *Menores costos.* El volumen global de los artículos comprados es mayor, lo cual lleva eventualmente a menores costos.
3. *Atención especial.* Los proveedores se sienten más inclinados a prestarle una mayor atención a las necesidades del comprador, debido a que éste representa una cuenta considerable.
4. *Ahorro en las herramientas.* A menudo los compradores les suministran herramientas a los proveedores. En consecuencia, el hecho de concentrarse en un solo proveedor les ahorra grandes sumas en los costos de herramientas.
5. *Establecimiento de relaciones a largo plazo.* El establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores estimula la lealtad y

reduce el riesgo de una interrupción en el suministro de partes a la planta del comprador; éste puede ser el más importante de los beneficios.

Las demandas más críticas hechas al departamento de compras para ejecutar el trabajo justo a tiempo son: 1) reducir el número de proveedores y 2) ubicar a los proveedores que están cerca.

3.7. Características de las compras justo a tiempo

Proveedores

- Pocos proveedores.
- Proveedores cercanos.
- Repetir las operaciones con los mismos proveedores.
- Activar el uso de un análisis para hacer que los buenos proveedores, se vuelvan y permanezcan competitivos en los precios.
- Agrupar a los proveedores que no estén cerca.
- Hacer que la oferta competitiva esté, en su mayoría, limitada a las cantidades de partes nuevas.
- Hacer que la planta del comprador resista la integración vertical y la subsiguiente interferencia de las operaciones del proveedor.
- Estimular a los proveedores a que extiendan las compras justo a tiempo a sus proveedores.

Cantidades

- Tasa de producción firme (un prerrequisito aconsejable).
- Entregas frecuentes en lotes de pequeñas cantidades.
- Acuerdos sobre contratos a largo plazo.
- Papeleo de descargo mínimo.
- Entrega de cantidades variables de un descargo a otro, pero que sean fijas durante todo el término del contrato.
- Poco excedente de mercancías o escasez en los recibos.
- Estimular a los proveedores para que empaquen en las cantidades exactas.

- Estimular a los proveedores para que reduzcan los tamaños de los lotes de producción (o para que almacenen el material no descargado).

Calidad

- Imponer al proveedor unas especificaciones de producto mínimas.
- Ayudar a los proveedores a ajustarse a los requisitos de calidad.
- Establecer relaciones estrechas con las personas que garantizan la calidad de compradores y proveedores.
- Estimular a los proveedores para que utilicen gráficas de control del proceso en lugar de realizar inspecciones de las muestras de los lotes.

Despacho

- Programación de los fletes de entrada.
- Obtener el control mediante el uso de despachos por contrato o pertenecientes a la compañía de almacenaje por contrato y de remolques para la consolidación/almacenaje de carga, cuando sea posible, en lugar de utilizar transportadores comunes.²

La estrategia de una subcontratación única es comprarle todas las partes de un tipo determinado a un solo vendedor. Obviamente, los proveedores cercanos son necesarios para permitir una entrega frecuente pieza por pieza. La manera como los compradores manejen estas demandas depende de la relación que la firma haya establecido con sus proveedores. Los proveedores deben considerarse “socios externos” que pueden contribuir al bienestar a largo plazo de la empresa compradora, en lugar de verse como adversarios de fuera.

Con frecuencia es ventajoso hacer que los proveedores compitan por los negocios de una firma. Además para obtener unos posibles precios más

² CHASE, RICHARD B., AQUILANO, NICHOLAS J., JACOBS, F. ROBERT, Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, Trad., 8ª. Ed., McGraw-Hill, Febrero del 2001.

bajas las entrevistas y la negociación con varios vendedores puede darle al comprador mucho conocimiento técnico acerca del producto en muchos casos, bastante más de lo que se obtiene negociando con un solo vendedor. Igualmente, muchos materiales, partes y proveedores son críticos para la operación permanente de una firma, y cualquier cesación de trabajo por parte de un vendedor -debida a una disputa laboral o a una calamidad, como por ejemplo, un incendio o un accidente- puede hacer mucho daño.

3.8. Elementos clave de las compras Justo a tiempo (JIT)

La compra justo a tiempo es una parte importante de la cadena de suministros. Los elementos clave de las compras JIT son:

- 1- Los departamentos de compra desarrollan relaciones a largo plazo con los proveedores, con tendencia a tener menos proveedores.
- 2- Aunque el precio es importante, los programas de entrega, la calidad del producto, la confianza y cooperación mutua se convierten en la base principal en la selección de proveedores.
- 3- Se alienta a los proveedores a extender los métodos justo a tiempo hacia sus propios proveedores.
- 4- Los proveedores, por lo general, están ubicados cerca de la planta de la empresa compradora, o en caso que estén a cierta distancia, por lo común están agrupados.
- 5- Los embarques se entregan directamente en la línea de producción del cliente.
- 6- Los componentes se entregan en recipientes pequeños de tamaño estándar, con un mínimo de documentación y en cantidades exactas.
- 7- El material entregado es de una calidad cercana a la perfección.⁵

⁵ Fuente: Equipo de trabajo Acción 2000 en el Reino Unido. AECOC (<http://www.aecoc.es>)