

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Importancia del Abastecimiento Oportuno de los Bienes y Servicios

En esta sección se podrá encontrar información acerca del área de Abastecimientos, la cual hoy en día está tomando gran importancia para las empresas lo cual busca reducir costos a través de una buena compra y esto conlleva a una buena selección de proveedores que ofrezcan los productos con calidad y en tiempo sin pasar por alto el precio.

Es por ello que se iniciará definiendo el concepto de Abastecimientos, para después entender la importancia que tiene un proveedor, resaltando la confiabilidad que se le da a éste para que los productos enviados cumplan con los requisitos solicitados por el usuario final y sobre todos que el tiempo pactado en la entrega sea el prometido, por ello es importante observar la eficiencia y lo productivo que puede ser un proveedor.

2.1.1 ¿Qué es Abastecimientos?

De acuerdo a Emilio Martínez Moya (1999), Abastecimientos es obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y / o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quiénes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo con el pago de éstos (Baily, 1982).

El área de compras es uno de los departamentos que hoy en día esta tomando gran importancia, con esto no se quiere decir que no la tenía en el pasado, solo que las empresas

al estar relacionándose más con mercados nacionales e internacionales tienden a buscar organizaciones que puedan abastecer de productos que cumplan con un alto nivel de calidad, precio y entrega. De aquí que el área de compras tome un papel importante, recordemos que toda organización depende de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones y la mejor manera de obtener estos es a través del departamento de compras.

2.2 Responsabilidad del Departamento de Compras

Al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones, las líneas de abastecimientos se hicieron más inciertas, la actividad de compras al extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad al comprar como un medio de mantener o incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes (Leenders, 1999).

Las compras se deben considerar como una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios. Para alcanzar ese nivel las empresas modernas deben contar en su estructura organizacional con un departamento de compras sobre el cual recaigan esas funciones y responsabilidades.

Desde un punto de vista económico, el departamento de compras tiene la responsabilidad de utilizar con los mejores resultados los recursos monetarios de la empresa; es decir, obtener la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago, así como de los servicios de posventa.

De acuerdo a Leenders, Fearon y England (1999) las responsabilidades de compras comenzarán a ser mayores y diferentes. En 1983 la Purchsing World realizó un análisis indicando la magnitud de los cambios durante los últimos 20 años:

- 98% tienen la responsabilidad principal para el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento.
- 89% realizan actividades de análisis de valores.

- 87% son responsables de la toma de decisiones de compra.
- 86% seleccionan el medio de transporte.
- 81% controlan el inventario.

Cabe mencionar, que a pesar de que las referencias de los autores Leenders, Fearon y Englans fue escrita hace varios años, se decidió citarla pues permite realizar una reflexión con respecto a la importancia que desde ese tiempo ya tenían las compras en cuanto a responsabilidades.

2.2.1 Funciones del Departamento de Compras

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa (Mercado, 2004). Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

Independientemente del tipo de industria las funciones del departamento de compras se pueden mencionar de la siguiente manera:

Adquisiciones:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Servicios posventa

2.3 Proceso de Compras

En 1967 Robinson, Faris y Wind diseñaron un modelo para las decisiones de compra. Este modelo considera que todo proceso de compra posee tres momentos:

- 1.- Consideración de la situación de compra, la cual puede ser nueva o no (Reconocimiento del Problema).
- 2.- La obtención de Información Adicional (Requerimientos de Información).
- 3.- Consideración de nuevas alternativas.

Asimismo, el modelo considera que una compra es importante cuando el volumen es grande y cuando la compra de por sí es crítica para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo al tomar una decisión, tanto el factor estratégico como el factor económico deberán ser considerados, pues hay una relación importante entre la decisión de compra y la estrategia organizacional.

2.4 Planeación Estratégica

Una planeación estratégica contribuye al éxito de una organización a largo plazo, así como su sobrevivencia. Por tanto una estrategia es un plan de acción diseñado para alcanzar metas y objetivos específicos a largo plazo. La estrategia se debe concentrar sobre los factores claves necesarios para el éxito y sobre las acciones principales que deben tomarse ahora para asegurar el futuro.

2.4.1 ¿Cómo puede Contribuir compras a los objetivos y estrategias organizacionales?

Para que compras pueda contribuir efectivamente a la estrategia de la empresa es necesario que incluyan en el proceso de planeación estratégica de la organización las oportunidades y problemas de los abastecimientos.

Uno de los obstáculos para el desarrollo de una estrategia efectiva de abastecimiento radica en la dificultad de cambiar los objetivos organizacionales en objetivos de abastecimientos.

Generalmente los objetivos organizacionales se pueden sintetizar en cuatro categorías:

- 1.- De sobrevivencia.
- 2.- De crecimiento.
- 3.- Financieros.
- 4.- Ambientales.

Los objetivos típicos de abastecimientos se expresan en lenguajes totalmente diferentes como:

- 1.- Calidad.
- 2.- Cantidad.
- 3.- Entrega.
- 4.- Precio.
- 5.- Servicio.

2.5. Sistema de Compras

De acuerdo a la Real Academia Española, un Sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un Sistema de Compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero. El Sistema de Compras lo podemos dividir en :

- 1.- Sistema Centralizado. Este concepto se refiere a la concentración de autoridad en un departamento y al control central de las compras, en las oficinas generales, aunque haya diversas sucursales en distintos lugares.

2.- Sistema Descentralizado. En este sistema existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales, sean locales o regionales, en vez de hacerlo a un jefe de compras general.

3.- Sistema Mixto. Este sistema opera en empresas grandes y con varias sucursales, en las que, por su giro, realizan de manera descentralizada sus compras, ya que ésto no afecta mayormente la calidad, precio ni condiciones de pago, y sí les favorece a la continuidad, volúmenes y condiciones de entrega. Sin embargo cuando se trata de compras de maquinaria, equipo o de todas aquellas que se consideren elevadas , las compras se llevan de manera centralizada; por lo tanto al realizar la misma empresa compras centralizadas y/o descentralizadas , se dice que está operando bajo un sistema mixto.

2.6 Selección del Proveedor

De acuerdo al Diccionario de la real Academia Española un proveedor es una Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

De acuerdo a Cruz (2007) el proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materias primas u otros que requiere una empresa. El arte de comprar bien es el seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio. Los siguientes aspectos son parte esencial para la selección de proveedores:

1.- Capacidad Financera. Una situación financiera desfavorable limita sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.

2.- Capacidad Técnica. Esto es muy importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.

3.- Capacidad de Producción. Permite conocer si la empresa tiene la capacidad para producir materiales en determinado tiempo y así cumplir con sus obligaciones.

Una empresa no puede vivir sin insumos y por lo tanto tampoco sin proveedores. Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten

en los resultados de costos de la empresa. La negociación se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Así por ejemplo las alianzas estratégicas y convenios nos permiten conseguir por volumen un precio especial.

En el momento de seleccionar a un proveedor se debe tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y que haya un equilibrio de estos componentes. De nada sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad del producto y seguramente las ventas. También se debe analizar cuál de todos es el más importante según la compañía, la calidad, que entreguen a tiempo o el financiamiento.

Se pueden mantener dos tipos de relaciones con el proveedor. Una que es más competitiva en la cuál la relación se basa en una negociación para ver cuál es el precio que se va a establecer, así como los términos y condiciones. Esta puede servir en casos en que el servicio o producto que se necesite sea por única vez o circunstancial. La relación más conveniente es la de sociedad, en la cual las dos partes se benefician el comprador porque obtiene un precio y servicio especial, y el proveedor porque asegura grandes volúmenes de venta. Generalmente los beneficios se ven a largo plazo. Cualquiera de las dos puede ser buena dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa.

Contar con los proveedores indicados para la empresa es tan importante que algunas de ellas realizan eventos para premiar a los proveedores, y lograr que éstos se sientan más comprometidos.

2.6.1 Relación Comprador-Proveedor.

Una de las primeras apreciaciones que debe hacer un comprador es cuando la relación actual con un proveedor es satisfactoria o no. Esta relación es muy compleja, y diferentes personas dentro de la organización compradora pueden tener percepciones diferentes de ellas. En la figura 1 se aprecia un modelo de satisfacción comprador-proveedor.

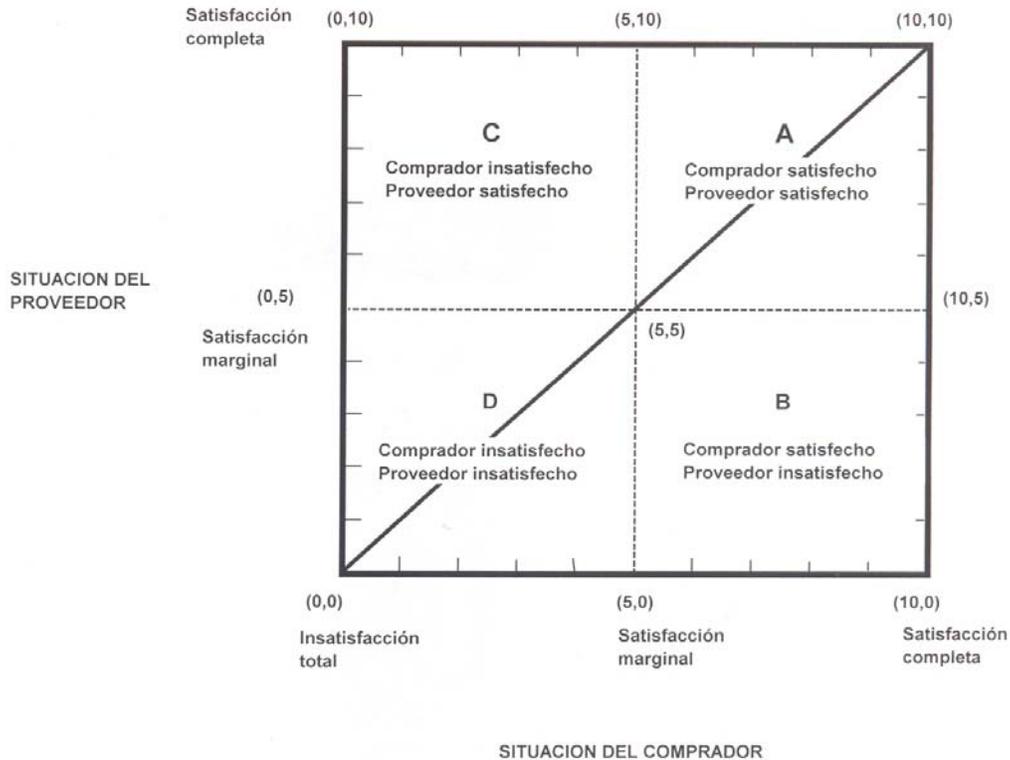


Figura 1. Modelo de satisfacción comprador-proveedor

Este modelo de acuerdo a Leenders, Fearon, England (1999) intenta proporcionar un medio sencillo para aclarar la relación actual comprador proveedor en terminos de satisfacción y estabilidad. La consideración hecha es:

- 1.- Apreciar la satisfacción con el proveedor actual en forma ordinaria, al menos en términos macro, si es o no satisfactoria.
- 2.- Que la parte insatisfactoria (ya sea el vendedor o el comprador, o ambos), intente desplazarse hacia una situación más satisfactoria.
- 3.- Que los intentos para desplazarse puedan afectar la estabilidad de la relación.
- 4.- Que los intentos para desplazarse pueden caer en las categorías de ganar-perder así como en perder-perder, perder-ganar, y ganar-ganar.

5.- Que el comprador y el vendedor pueden tener percepciones diferentes de la misma relación.

6.- Que existen muchas herramientas, técnicas y puntos de vista que pueden ayudar a alguna de las dos partes a desplazarse de sus posiciones mejorando la estabilidad.

Cuando el comprador tiene identificada su relación con el proveedor en el ámbito de confiabilidad, calidad, servicio y precio se puede entablar los siguientes tipos de relación comprador-proveedor: Alianzas Estratégicas, Entregas a Tiempo (JIT), Convenios Corporativos.

- Alianza Estratégica. Es aquella cuando dos empresas deciden unir esfuerzos para buscar beneficios mutuos.

Una alianza estratégica entre una empresa compradora y una proveedora se entiende como una relación continúa que implica un compromiso durante un tiempo largo, así como un intercambio de información y un conocimiento de los riesgos y recompensa de la relación.

- Entregas a Tiempo. También conocida como Just in Time (JIT). Este tipo de compra consiste en entrega pequeñas del producto. Esto puede ser en entregas diarias, dos veces al día, o pueden ser a cada hora.

George Zalatan, consultor internacional y profesor de la Universidad de San Diego, California, dice: Es una estrategia para mejorar de manera permanente la calidad y productividad basada en el potencial de las personas, en la eliminación del desperdicio y en el logro de mayor velocidad en todos los procesos de trabajo.

El sistema JIT busca obtener una sola fuente confiable para cada artículo y la consolidación de varios productos por parte de cada proveedor. De tal manera que solo se obtiene un número pequeño de proveedores lo que otorga los siguientes beneficios:

1.- Calidad Constante: Si se involucra a los proveedores desde un principio, el resultado será obtener bienes de calidad de manera frecuente.

2.- Costos Menores: Debido a que el volumen de compra se incrementa, los costos obtenidos serán menores.

3.- Atención Especial: Al involucrar a los proveedores en el proceso de la empresa, estos se sentirán más inclinados a poner atención a las necesidades del comprador.

4.- Establecimiento de Relaciones a Largo Plazo: El establecer relaciones a largo plazo con los proveedores estimula la lealtad y reduce el riesgo de una interrupción en el suministro de partes.

- Arreglos Corporativos. Otra opción que se tiene para mantener relación comercial con el proveedor es mediante convenios de suministros corporativos. Un convenio de suministro establece un compromiso entre el comprador y el proveedor. Este último se compromete a respetar ciertas condiciones de venta para su cliente.

Para decidir con que proveedor es conveniente trabajar se deben tomar en cuenta las metas y objetivos de la compañía. Como es conocido, la meta de toda compañía es hacer dinero, por lo que la mejor opción es establecer una relación a largo plazo que permita producir con la más alta calidad al menor costo posible.

2.7 Evaluación del Proveedor

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, el plazo y el precio.

2.7.1 Criterios para la Evaluación del Proveedor

Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los mismos.

Habrán quienes aún sostienen que el único criterio válido para definir una compra es el precio. Parecería que el dicho “lo barato sale caro” no vale cuando se trata de adquirir materias primas, insumos o servicios. Sin embargo es donde más vigencia tiene.

En la Figura 2 se ve que ocurre cuando un proveedor se atrasa en la entrega de un producto crítico.

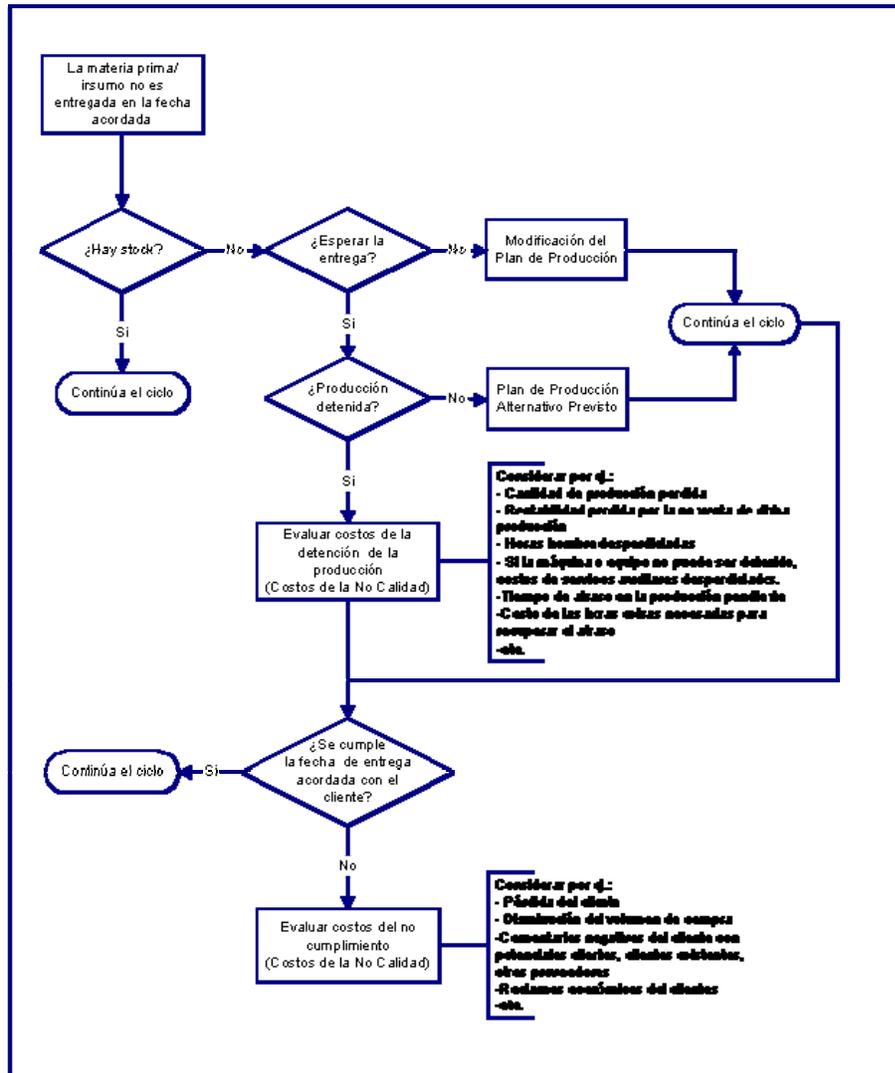


Figura 2 Diagrama de flujo que representa la no entrega de un producto

Otros costos que pueden generar el atraso en la entrega y que no están descritos en el flujograma son los debidos a:

- No cumplimiento de las fechas de entrega de otros productos
- Compra urgente de la materia prima/insumo requerido
- Modificaciones en el plan de distribución

- Fletes adicionales.

Puede desarrollarse un análisis similar de los Costos de la No Calidad provocados por:

- Devolución/uso de materias primas o insumos que no cumple los parámetros de calidad requeridos
- Falta o demora en la asistencia técnica
- Reclamos no resueltos
- Suspensión de las entregas por siniestro
- Suspensión de las entregas por problemas financieros

Hace ya más de 50 años, Deming aconsejaba: “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.”

Si bien no es siempre posible tener un sólo proveedor, no sólo es posible “minimizar el costo total”, es indispensable hacerlo.

Minimizar el costo total implica considerar otros criterios de evaluación junto con el precio. Algunos de los más empleados son:

- Calidad de los productos/servicios que provee, o sea, como se ajustan las características de los productos/servicios del proveedor a nuestras necesidades y expectativas.
- Existencia/características del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Metodología para resolver reclamos.
- Capacidad de producción.
- Tecnología empleada.

- Características del control en proceso.
- Existencia y/o características de la Asistencia Técnica.
- Existencia/características del Sistema de Higiene y Seguridad.
- Existencia/características del Sistema Gestión Ambiental.
- Cumplimiento con los plazos de entrega acordados.
- Velocidad de respuesta.
- Precios.
- Solidez financiera.
- Formación del personal.
- Desempeño histórico.
- Facilidad de comunicación.
- Características del trato comercial.
- Innovación.

Los criterios a emplear serán diferentes si se trata de un proveedor ya existente o de uno nuevo.

Es conveniente ponderar los criterios, estableciendo así su importancia relativa.

2.7.2 La Evaluación

Una vez definidos los criterios de evaluación se confecciona un cuestionario/encuesta que los contenga y que permitirá evaluar el grado de cumplimiento del proveedor con los criterios establecidos. Se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada.

Siempre es conveniente llevar a cabo una auditoría al proveedor a fin de verificar que la interpretación de los criterios es común en ambas partes. Y en el caso que se tercerizen procesos que afectan la calidad del producto/servicio la auditoría es ineludible.

De acuerdo a los resultados obtenidos los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Esta categorización se mantiene actualizada a través de la evaluación continua, o sea cada vez que el proveedor realiza una entrega se registra su grado de cumplimiento con los criterios que tienen la mayor ponderación.

Periódicamente se reevalúa a los proveedores a fin de determinar si, en base a la evaluación continua, deben llevarse a cabo cambios en sus categorías.

En conclusión, las actividades relacionadas con el abastecimiento o Gestión de Compras tienen ahora, aparte de su rol táctico tradicional, un rol estratégico en el desarrollo del negocio debido a su sustancial potencial de ahorro.

Su importancia ha crecido frente al reconocimiento que las empresas lograrán mejores desempeños enfocándose en el núcleo de su negocio mientras trabajan con un enfoque hacia sus proveedores que potencia el éxito mutuo.

Pero esto sólo es posible cuando, a través de un cuidadoso proceso de evaluación, el número de proveedores por producto o servicio se ha llevado al mínimo.

La evaluación de los proveedores permite al comprador reducir la incertidumbre cuando debe tomar una decisión de compra.

Poner siempre el énfasis en minimizar el costo total en lugar de comprar por precio es la clave del éxito del proceso.

2.7.3 Evaluación de la Eficiencia de Compras

Las empresas industriales y las gerencias de cada área son medibles, esto se realiza a través de resultados que obtienen al finalizar el año; por lo cual el gerente de compras tiene que proseguir sus tentativas de encontrar normas más perfectas para medir resultados.

Normalmente se juzga la labor de compras en función de la producción, otros han tratado de hacerlo buscando un método estadístico uniforme para evaluar las actividades de compras.

Es importante poder medir la eficiencia de las distintas áreas o gerencias que tienen las organizaciones de una empresa determinada. Una de éstas es compras, elemento a través del cual se realizan muchos desembolsos de dinero, para adquirir materiales o mercaderías necesarias para el funcionamiento de la entidad.

La evaluación es importante porque permite a los directivos ver:

- a) Comprobar la manera eficaz como realizar la labor.
- b) Constatar si alcanzan los objetivos que se fijaron.
- c) Medir el trabajo del jefe de compras y su personal y los resultados que se obtienen.

Con esto, permite al jefe de compras y a su gente constatar los resultados y determinar la eficiencia de su dependencia a la cual dirige.

La evaluación basada en informes que emite se basa en diferentes métodos las cuales se mencionan tres que se utilizan mayormente.

I) Asignación por Objetivos

Se lleva a cabo en función a los objetivos que se fijan a compras y al cumplimiento de dichos objetivos.

Se fijan metas las cuales deben alcanzar de acuerdo al tiempo determinado. Esta asignación de objetivos se puede realizar a la respuesta de ciertas preguntas sobre actividades y tareas que se realiza en la dependencia de compras, como son:

- * Es posible reducir el costo de compras; ¿en cuánto o en qué rangos?
- * ¿Qué porcentaje de descuento se obtienen de los proveedores de la empresa? ¿Se puede aumentar?
- * ¿Se tiene acceso a las instalaciones de los proveedores? ¿Puede conseguirlos?
- * ¿Existen manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas? ¿Pueden prepararse?

En conclusión, existen cinco pasos para un uso efectivo de la administración por objetivos con el propósito de alcanzar las metas de la empresa, y son:

- 1) Descripción precisa de las responsabilidades de cada puesto.
- 2) Fijación de metas individuales.
- 3) Metas convenidas.
- 4) Fijación de estándares o puntos de referencia.
- 5) Resultados.

II) Índices de medición de eficiencia

Para poder realizar esta labor, es necesario tener información que se emite en las empresas, principalmente dentro del área de compras, como cantidad, montos de adquisición, consumo, personal involucrado, existencias, etc. También es necesario contar con otros datos pertenecientes a otras áreas de la empresa como ventas, personal que labora en toda la empresa; las cuales permitirá medir los índices determinados.

Hay que indicar que esta labor es búsqueda de información de oficina para así poder determinar dichos índices y los que aplican este procedimiento es posible comparar los índices y así analizarlos y ver si ha existido un deterioro o un progreso dentro de la dependencia. La información a recopilar es:

a) Órdenes de Compra. Existe una gran variedad de información que se tiene en dicho documento, las cuales se pueden agrupar en función del monto total emitido al año, de aquí se puede agruparlas de acuerdo a rangos, es decir; del valor de cada orden de compra como menores de un valor, entre un valor y otro, y mayores de tal valor.

Otra forma de agruparlas es en función de la urgencia que tienen, y sí la dependencia de compras los agrupa en función de las dependencias, podemos ver cuáles son aquellas que no planifican adecuadamente, es decir; no planifican a tiempo.

Existen otras formas de clasificar las órdenes de compra con relación a la atención que se ha dado de manera de:

- * Número de órdenes de compra atendidas a tiempo.
- * Número de órdenes de compra atendidas con anticipación.
- * Número de órdenes de compra con retraso.

Aquí es necesario normar el concepto de anticipado y atraso de las órdenes de compra; cabe mencionar que se toma como base a números de días con relación a la fecha fijada por la orden de compra, para que los materiales estén en almacén.

Todos estos datos servirán de ayuda ya que pueden ser confrontados con los que emite contabilidad para el pago a proveedores, de tal manera de establecer diferencias entre el monto comprometido y lo realmente gastado o invertido en materiales.

b) Consumos de materiales. Los consumos de materiales están respaldados por los vales de salida ó almacén y los montos respectivos. De aquí se puede establecer el consumo total anual y los consumos referentes a materias primas y a materiales de mantenimiento, importantes para nuestra empresa ya que se concentra la labor de compras en la adquisición de dichos materiales.

c) Existencias. La información que interesa con relación a los inventarios y existencias son:

- * Promedio mensual de las existencias en almacén.

* Promedio mensual de las existencias en materia prima.

* Promedio mensual de las existencias de materiales para mantenimiento.

d) Ventas. Es importante conocer el monto de artículos vendidos en la empresa en el año, dato que se puede obtener en contabilidad o de los estados financieros de la empresa.

e) Personal. Es necesario saber el número de personas que se tiene en la empresa y los que trabajan en el área de compras, para así poder determinar ratios y comparaciones. Esto puede ir cambiando de año en año por la cantidad de empleados que labora en compras.

f) Entrevistas con los proveedores. Una de las labores que tiene compras comúnmente es la de entrevistarse con los proveedores, y esto se refleja en el cumplimiento de sus labores por parte de dichos proveedores, es por ello que es necesario el registro de visitas para obtener estos datos.

g) Requisiciones. Con este documento se puede obtener información sobre el total anual de requisiciones recibidas, así como el total por dependencias, de tal forma de observar la dependencia que requiere mayormente de los servicios de compras. Además con dicho documento se puede ver el tiempo de demora que se tiene en la adquisición de los materiales pertinentes; y de aquellas requisiciones que se encuentran en la categoría de urgentes.

h) Gasto anual de la dependencia de compras. Se hace con la intención de saber el costo de renovación, para lo cual es necesario contar con los montos anuales de los gastos en personal, materiales y aquellos otros gastos efectuados por la dependencia de compras, como fax, teléfonos, cables, etc. Esto se debe de efectuar en forma mensual y anual, para así saber lo que cuesta a la empresa tener una dependencia de compras en funcionamiento.

i) Ahorro anual. La labor de compras permite a las empresas tener economías o ahorros, tanto en las adquisiciones como en los gastos inherentes a su labor. Todas estas economías deben ser registradas para así poderlas informar.

Con toda esta información se realiza la medición del rendimiento de la dependencia de compras, así tenemos los principales índices:

I) Variación del Stock o Inventario en porcentaje (VS %)

$$\text{VS \%} = \frac{\text{VTC}}{\text{CTA}} * 100$$

La cual se obtiene dividiendo el valor total de compras al año (VTC) entre el consumo total anual (CTA) multiplicado el resultado por 100.

II) Valor Comprado por Orden de Compra (VC O/C)

$$\text{VC O/C} = \frac{\text{VTC}}{\text{No. O/C}}$$

Teniendo la información del valor total de compras al año y del número de órdenes de compra emitidas en el año se podrá obtener el valor de lo comprado por cada orden de compra mediante la división correspondiente.

III) Porcentaje de empleados de compras en relación al total de empleados de la empresa (% EC)

$$\% \text{ EC} = \frac{\text{NEE}}{\text{NEC}} * 100$$

Aquí se sabrá qué porcentaje del total de empleados de la empresa, corresponde a la dependencia de compras para establecer relaciones en cuanto a la magnitud del trabajo que este personal realiza para dar un adecuado servicio en el abastecimiento de los materiales.

Se divide el número de empleados asignados (NEE) entre el número de empleados asignados a compras (NEC), y el resultado multiplicado por 100.

IV) Valor comprado por empleados (VCE)

$$\text{VCE} = \frac{\text{VTC}}{\text{NEC}} * 100$$

Se obtiene al dividir el valor total de compras (VTC) en el año entre el número de empleados que tiene compras (NEC).

V) Índice de Rotación de Inventarios (IRI)

$$\text{IRI} = \frac{\text{CTA}}{\text{I Promedio}}$$

Es la relación entre el consumo y el inventario promedio, da una medición de la eficiencia de los inventarios y a través de ellos a compras por ser quien adquiere los materiales y responde las existencias.

VI) Número de Ordenes de Compra por Empleado (No. O/C E)

$$\text{No. O/C E} = \frac{\text{No. O/C /NEC}}{\text{DU}}$$

Consiste en determinar cuántas órdenes de compra se emite diariamente por cada empleado que trabaja en la dependencia. Para lo cual hay que dividir el número de ordenes de compras expedidas en el año (No. O/C), entre el número de empleados asignados a compras (NEC); y el resultado dividirlo entre días útiles (DU) que tiene el año.

VII) Porcentaje Anual de Ahorro (PAA)

$$\text{PAA} = \frac{\text{AA}}{\text{VTC}} * 100$$

Conociendo el valor del ahorro anual y el total de compras efectuadas en el año se procede establecer el ahorro obtenido en el año.

VIII) Costo de Renovación (CR)

$$CR = \frac{GAC}{\text{No. O/C}}$$

Es constatar el valor de emitir una orden de compra llamada también costo de renovación; para encontrar dicho valor se halla dividiendo el gasto anual de la dependencia de compras (GAC) entre el número de órdenes de compra emitidas en el año (No. O/C), este resultado es el valor de la emisión de una orden de compra.

III) Costo Neto Final De Compras

Los factores que emplea este método para medir la eficiencia son:

a) Economías Comprobadas:

- * Precios pagados por los materiales adquiridos.
- * Métodos o sistemas perfeccionados o implantados.
- * Sustitución de artículos por otros mejores y de menor costo.

b) Gastos de funcionamiento de la dependencia.

c) Gastos ocasionados por errores en las compras.

- * Errores en las compras.
- * Costos mayores, debido a retrasos en la recepción, falta de material, etc.
- * Devolución debido a errores de compras.

d) Gastos de almacenaje y comprobación de las existencias en almacén (costo de

posesión).

La fórmula de eficiencia utilizada es:

$$EF = 100 - \left(\frac{G - E}{V} \right) * 100$$

donde:

I = Ineficiencias

G = Gastos

E = Economías

V = Valor total de compras

el rango aceptado de ineficiencia es de 20%.

De acuerdo a lo tratado, existen dos enfoques que pueden emplearse para evaluar el desempeño de la labor de compras.

1. Una evaluación continúa que compara los resultados de operación con el plan, el presupuesto y los objetivos establecidos para el departamento y el personal.
2. Una auditoría externa realizada por personal fuera de la empresa (Lenders, Fearon, 1999).

2.8 Calidad en los Proveedores

Uno de los factores trascendentales para el éxito de una empresa en el mercado es la calidad de sus productos o servicios. Así mismo es de conocimiento general que en las últimas décadas existe una tendencia mundial por parte de los clientes hacia requisitos más exigentes respecto a la calidad. Bajo esta premisa es indiscutible que todas las áreas funcionales de una empresa deban tener una gestión eficiente y eficaz, sin embargo una de las áreas más importantes y tradicionalmente críticas en las empresas es el área de logística,

la cual es responsable del aprovisionamiento adecuado y oportuno de bienes y servicios a las demás áreas de la empresa para que éstas puedan cumplir con sus objetivos estratégicos.

Uno de los enfoques gerenciales más difundidos y de mayor influencia en las empresas es el de la Calidad Total. De acuerdo con esta perspectiva, los proveedores se integran a la empresa en un mismo lenguaje de eficiencia y calidad, por lo que es necesario seleccionarlos adecuadamente y establecer relaciones basadas en la confianza (en temas de calidad, condiciones económicas, plazos de entrega, etc.), pasando del conflicto antiguo a la cooperación, convirtiendo a los proveedores en socios de las ganancias.

De esta manera se superan las antiguas tensiones y las ventajas unilaterales que había entre compradores y proveedores, en donde la relación comprador – proveedor estaba orientada fundamentalmente a sacar una mayor ventaja del oponente, teniendo como principal indicador el precio del producto comprado o del servicio contratado y considerando el resto de variables como de poca importancia. Finalmente el último usuario era el perjudicado, porque tenía que soportar las deficiencias en la calidad de lo adquirido.

Entre los factores generales que se deben tener en cuenta para lograr una relación estable cliente proveedor, se pueden citar los siguientes: las condiciones administrativas y financieras, las características de calidad y especificaciones técnicas de los productos o servicios, las cantidades pactadas de entrega (incluyendo condiciones de envase o embalaje, medio de transporte y plazos), precios y condiciones de pago, procedimientos de comunicación de necesidades, asesoría mutua, certificación y garantía de calidad, entre otros.

Cuando se habla de un proveedor bajo este nuevo enfoque, se trata de personas y empresas honestas de quienes seguramente hubo que documentarse bien antes, a fin de conocerlos. El proceso no es difícil, si se considera que la empresa puede trabajar con un número reducido de proveedores bien seleccionados, que procesarían órdenes de compra de mayor volumen, por periodos mayores que a su vez ofrezcan asesoría y ayuda tecnológica. En consecuencia el desarrollo de proveedores es un elemento crucial para una administración eficiente de las compras.

Asegurar la calidad es una forma de garantizar permanentemente la satisfacción del cliente, lo que se basa en el cumplimiento de las especificaciones técnicas de diseño ó las especificaciones pactadas. Si bien una parte de la calidad del producto final corresponde al proceso productivo realizado por la empresa, existe otra parte que corresponde a los insumos adquiridos del proveedor. Para evaluar su calidad existen una serie de normas técnicas de inspección y ensayo así como auditorias, registros y certificaciones de calidad.

2.9 Influencia de los Proveedores en la Búsqueda de Calidad

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de

desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

2.10 Importancia de la Confiabilidad de los Proveedores

Los proveedores resultan ser uno de los elementos más críticos en el desempeño de una organización en cuanto a servicio al cliente y cumplimiento de los planes estratégicos. Fallas en este punto de la cadena ponen en riesgo la confiabilidad del servicio prestado por la organización. Por ello es de vital importancia medir la calidad y confiabilidad de dichos eslabones, entre los aspectos que podemos medir se encuentran:

- ***Precisión de Entregas*** - Los procesos de manufactura dependen de la existencia de todos los insumos y materias primas, por ello se debe medir el desempeño de los proveedores en cuanto a la precisión de sus entregas en cantidad y oportunidad (la calidad está supuesta pues de no cumplir con los parámetros mínimos se considera que no existió la entrega).
- ***Calidad de Materiales y Materias Primas*** - Este es un indicador que puede ser llevado a dos instancias, la primera calidad a la recepción y la segunda calidad del desempeño.

- **Flexibilidad** - Es la habilidad con la que cuenta el proveedor para responder a necesidades puntuales no planificadas de la organización cliente.
- **Confiabilidad** - Es importante para cualquier organización contar con proveedores que les permitan crecer y cuyas prácticas organizacionales les aseguren estabilidad financiera, pues en los proveedores críticos podría descansar el futuro de la propia organización.

Una organización debe mantenerse alerta de todos los cambios ocurridos en las organizaciones proveedoras tanto de materias primas como de insumos y servicios y de igual forma debe determinar mecanismos que impulse a dichas organizaciones a mejorar sus propios procesos y servicios redundando en reducciones de costos de la cadena de suministro. De igual relevancia son los Contratos de Niveles de Servicio que se establezcan con los proveedores, pues en base a ellos se puede medir la calidad de servicio.

A las empresas les interesa contar con proveedores confiables, que puedan proporcionarles suministros en el momento que los necesitan, con la calidad que esperan, a un precio competitivo, con el servicio que demandan y la asistencia técnica adecuada.

Si una empresa cuenta con proveedores confiables, mejora su productividad y se convierte en más rentable y exitosa, ya que disminuye fallas y atrasos y aumenta su rendimiento.

Para contar con proveedores confiables no basta sólo con evaluarlos o auditarlos, sino que es necesario desarrollarlos no solamente en los aspectos de la proveeduría, sino de manera integral en todas sus áreas funcionales, apoyándolos a mejorar su competitividad y de esa manera lograr que todas las empresas que forman el encadenamiento productivo sean más eficientes.

Para ésto, es necesario generar relaciones estratégicas entre las empresas que forman el encadenamiento, estableciendo bases para el mejoramiento continuo de su relación.

2.11 Selección y Control de Proveedores

La decisión clave en los centros de administración de adquisiciones es la selección del proveedor, para tomar en cuenta a un proveedor se debe de ver si con los productos o materia prima que ofrece van a tener un alto impacto positivo en nuestra productividad, calidad y competitividad. Por consiguiente, la decisión sobre la selección del proveedor es la decisión más importante que se puede hacer en el departamento de compras.

El propósito de la selección, es el de establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que ofrecen sus productos o materias primas para poder pedirles posteriormente una cotización sobre sus productos.

La decisión para seleccionar a los proveedores consistirá principalmente de las siguientes características:

- Que sus productos tengan la calidad satisfactoria.
- Que envíe el pedido oportunamente.
- El precio, que sea el más bajo.
- El servicio que preste sea excelente.
- Que sus productos vengan con garantía de devolución por si tiene algún defecto o no son los requeridos.

Algunas de las cosas que también se toman en cuenta del vendedor, son su historial pasado, instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, de organización y de administración, reputación, y localización.

La cantidad de compra que se realice influirá en el peso que se le asigne a cada uno de los aspectos anteriores.

Ejemplo: Una pequeña orden de nuevos tableros de circuito que serán utilizados por los ingenieros en el diseño de un nuevo producto, la calidad y el envío rápido tienen mayor significado que el precio, entonces se va a tomar en cuenta también que el vendedor sea

local, para facilitar la comunicación con los ingenieros de diseño y debe de tener buenas credenciales técnicas. Por otro lado, una gran orden de tableros de circuito impreso para la producción, tendrá el precio como uno de los factores clave y el envío deberá ser dentro del tiempo estimado.

El criterio de selección del vendedor asociado con su evaluación, puede variar según la sensibilidad a las necesidades organizacionales y es la que separa al buen comprador del promedio. Lo que el comprador busca, es el desempeño aceptable de un comprador, ya que si sucede lo contrario, le significaría más costos fuera de proporción comparada con la magnitud de la compra original, y deteriora las relaciones interdepartamentales dentro de su empresa entre muchas otras cosas.

Como ya se mencionó antes, la selección implica la preparación exhaustiva de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva de listas basándose en diversas consideraciones, hasta reducir la cantidad hasta unos pocos proveedores, con los cuales se favorecerá la decisión de comprarles artículos o materia prima, en este aspecto, no es muy recomendable tener a un sólo proveedor y hacerle todo el pedido que se necesita, si no que hay que distribuir las compras a dos o tres proveedores diferentes, para que así, no quede la empresa sin abastecimiento si “X” proveedor falla.

Aspectos importantes a tomar en cuenta:

1.- Características de los artículos. Hay ciertos hechos básicos que deben de ser conocidos, acerca de lo que ha de ser comprado, antes de que puedan tomarse los primeros pasos hacia la selección de la fuente, son elementos que en sí mismos califican o descalifican a ciertos tipos de proveedores como probables y estrechan así, el campo de la selección, como son:

a) Clasificación de la industria y comercio. Primero es necesario conocer, cuáles son las industrias o las empresas que producen o venden el o los artículos requeridos, tan pronto como esto es conocido, el número de proveedores se reduce a un grupo de compañías que integran esa rama, así como la referencia a los registros o los directorios comerciales, muchos de los cuales están clasificados por industrias o entidades, mismos que

proporcionarán una lista de los nombres y localizaciones de las posibles fuentes de abastecimiento.

El nombre comercial comúnmente usado de un producto, indica normalmente el tipo de industria que lo elabora o que lo comercializa; en algunos casos, sin embargo, el nombre sólo indica el producto pero con el fin de identificar a la empresa elaboradora o vendedora, es necesario conocer, el material o los materiales que lo ofertan.

El tipo de entidad que fabrica o vende un producto, determina frecuentemente el número de fuentes potenciales del mismo, entre las cuales hay que seleccionar, algunas están compuestas por muchas compañías productoras o distribuidoras, que varían ampliamente en tamaño y capacidad; otras constan tan sólo de unas cuantas fuentes potenciales, de las cuales escoger.

b) Disponibilidad comercial del producto. Hay muchos artículos que son fabricados de manera uniforme, de los cuales solamente ciertos tamaños son elaborados en cantidades para inventarios, llamados tamaños de “stock”. Otros de diferente dimensión, que son de menor demanda, aunque se hacen con volúmenes y especificaciones estándar, son fabricados solamente al recibo de una orden del cliente y son de magnitud y características especiales; los catálogos de tales productos, indican la distinción entre los tamaños de “stock” que adicionalmente a su mayor disponibilidad, son casi siempre de menor precio.

Algunos productos por su propia naturaleza no son estándar, la mayoría de las forjas, materiales variados, plásticos o hules moldeados, hules o extraídos, por citar unos cuantos, son hechos sobre diseño del cliente, usualmente con datos, patrones o moldes pagados por el cliente, los cuales son fabricados solo por orden y en las entidades especificadas por el cliente, los cuales no deben de confundirse con las variantes especiales de los estandarizados, que son considerados indeseables y costosos; pero en algunas ocasiones inevitables, sin embargo ambos tipos requieren producción especial.

c) Cantidad que ha de ser comprada. Sí la cantidad requerida es pequeña, moderada, o grande, desde luego que éstos son términos relativos, pues un número de mil, por ejemplo es grande en un caso y pequeño en otro; pero deben ser considerados en relación al tamaño

físico del producto, a su valor unitario, y a las facilidades de elaboración o entrega, que las fuentes potenciales tengan disponibles.

Si la cantidad es pequeña, moderada o grande, influirá decisivamente para escoger el tipo de fuente que debe de ser considerada; si va a ser un distribuidor o un fabricante, es necesario determinar si va a ser un productor grande, moderado mediano o pequeño, aunque muchos colaboradores no están equipados para producir grandes cantidades a precios competitivos, sino que están más capacitados, para producir en lotes pequeños que sus competidores mayores.

Muchos artículos estandarizados, son fabricados en cantidades mucho mayores que las ocupadas comúnmente, en cada ocasión por el consumidor y se hacen disponibles para el comprador normalmente por medio de distribuidores, donde pueden ser adquiridas para entrega inmediata en la cantidad que se requiera.

d) El tiempo como elemento de la compra. Cuando el tiempo disponible para la producción, es igual o mayor al mínimo necesario para su transformación, las fuentes potenciales lógicas serán los elaboradores (asumiendo que se requieran las cantidades que han de fabricarse) y suponiendo que las órdenes, aún en proceso del productor, permiten las entregas referidas frecuentemente a tiempo preferente, mismas que fluctúan ampliamente y en determinado momento, son una reflexión del tipo de procesamiento, más el estado que guarde el libro de órdenes y el abastecimiento de materiales.

2.- Fuentes de información. Estas pueden ser:

a) Generales. El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo. Algunos agentes de compras, sólo cuentan con su experiencia y memoria para el conocimiento de estas fuentes, y sólo funciona este método, cuando los proveedores son muy limitados. Las principales fuentes de información consisten principalmente en las siguientes:

- Catálogos. Su tamaño estándar es de 20 X 27 cm., comúnmente los catálogos, proporcionan información sobre precios, artículos y materiales que se venden a partir de

las listas del precio estándar. Las cotizaciones se hacen calculando descuentos y pueden servir de referencia para la alta gerencia y para los ingenieros.

Una oficina de compras bien administrada, siempre debe de contar con los catálogos de las fuentes comúnmente conocidas de abastecimiento, que cubren la mayor parte de los materiales en los cuales está interesada la compañía y el valor de estos catálogos recae principalmente de la forma en que se presenten, facilidad de disponer del material que contienen dichos catálogos y del uso que se haga de esa información.

Los catálogos de los vendedores, contienen artículos que obtienen de una gran variedad de empresas industriales y ofrecen hasta cierto grado, un directorio de artículos disponibles dentro del ramo del vendedor. Los catálogos referentes a maquinaria y equipo, proporcionan información, tanto en precios como de especificaciones y localización de fuentes de abastecimiento, ya sea de piezas de repuesto, como de equipos nuevos.

- Directorios Telefónicos clasificados. Esto funciona como una sección amarilla, donde se abre el libro, se hace la búsqueda de lo que se necesita y se encuentran varias empresas que ofrecen el producto, ahora lo que se debe hacer es identificar los servicios y artículos disponibles en la localidad o cerca de la empresa.
- Guías de compradores. Generalmente contienen datos sobre una industria en particular, y son incompletas en las descripción del artículo deseado a menos que este sea común o básico. Ejemplo, “electrónicos”, “Químicos”, etc.
- Expediente en micropelícula. Algunas compañías emiten catálogos de proveedores con toda la información registrada en una micropelícula, como la compañía VSMF (Visual Search Microfilm File). Se ha registrado la información de más de 3100 proveedores y sus productos que sirven a las industrias aeroespaciales y electrónicas. En el servicio se ha incluido un sistema de archivo comprensible, un dispositivo para leer las películas y un impresor que permite la reproducción de la información en una hoja de tamaño normal.
- Registros. Son listados, cuyo valor es el de identificar fuentes para un contacto específico. El tener todos los registros, puede ser repetitivo, pero la cobertura total del

área de interés en varios de ellos, es necesario para buena operación del departamento de compras.

- Catalogo y literatura de publicidad. Este material es excelente para referencias específicas, sí está bien referenciado por artículo y se mantiene al día, estará entre los mejores métodos de selección preliminar de fuentes. Lo malo que este tipo de material ocupa mucho espacio y se vuelve obsoleto rápidamente a menos que esté actualizado diariamente.
- Computadora. Debido al gran auge que han tenido las computadoras, también por este medio es posible tener una fuente de información confiable que puede ser proporcionado por el proveedor vía disquete o CD room o en su caso vía internet, cada día que pasa, esta forma de información se está haciendo muy popular puesto que tiene muchas ventajas como por ejemplo: Se tiene información al instante del proveedor de lo que se quiere comprar, se pueden hacer los pedidos “on line” con cargo a una tarjeta de crédito, además de poder ver videos, imágenes, descripciones de los distintos productos, lo que se obtiene a final de cuentas es comodidad, y rapidez. Por ejemplo, Gigante abastece a sus tiendas por medio de internet, las librerías Gandhi ofrece sus productos por internet, y así como ellos hay muchas otras compañías que venden, ofrecen o compran sus productos vía computadora o internet.
- Revistas de comercio. Son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales, la lista de tales publicaciones es muy extensa y los artículos similares varían en valor. Este tipo de revistas se usan de dos formas:

Primera: Para conocer nuevos productos y materiales sustitutos, además de conocer información general.

Segundo: A la publicidad, pues los buenos compradores siempre tienen el hábito de hacer un estudio frecuente de los anuncios que aparecen en las publicaciones.

b) Fuentes de contactos personales y la experiencia. Entre los cuales se tienen:

- Entrevistas con los vendedores y representantes de los fabricantes. La representación de ventas, puede constituir una de las fuentes más valiosas de información que se dispone, con referencias a procedencias de abastecimientos, tipos de productos e información sobre comercio. Un comprador alerta toma la iniciativa para ver tantos representantes de ventas le sea posible, sin descuidar sus otras obligaciones. Es indispensable el desarrollo de buenas relaciones con los proveedores, las cuales se inician con una actitud amistosa, cortés, simpática y franca hacia la persona del agente de ventas.

Esta es la fuente más productiva, pues es la parte en la que vienen los oferentes a ofrecer sus productos que la empresa necesita, entonces se pone en contacto con ellos, se escuchan, se preguntan características como precio, calidad, a que empresas les surten, etc.

- Fuentes internas de especialistas. Los departamentos de investigación o de ingeniería, de planeación y de producción, de calidad e inspección, son o deberán ser concentraciones de conocimiento especializado, cuyo juicio debe ser solicitado siempre que se requiera.
- Indices de archivo de proveedores. Toda la información, de cualquier fuente, si tiene valor debe de ser registrada, es el índice que acompaña el archivo de catálogos. El archivo de vendedores es similar al archivo de catálogos, se compone de tarjetas pequeñas o de un sencillo archivo de computadora, clasificado por el nombre del vendedor, su dirección, ordenes anteriores asignadas por la compañía, datos referentes a su idoneidad en general y la confiabilidad en el vendedor y la buena disposición de este para satisfacer los requerimientos específicos del comprador y de cualquier otra información que se considere útil y que pueda tener algún valor para el comprador.
- Organizaciones de compra. Son grupos de especialistas que tienen gran experiencia.
- Muestras. Además de la información usual respecto al proveedor potencial y una visita a la planta, se pueden analizar muestras del producto del vendedor. con frecuencia un agente de ventas cuando tiene un producto nuevo, pide al comprador a aceptar una muestra con fines de prueba, esto origina planteamientos como que muestras aceptar, cómo asegurar una prueba imparcial de las aceptadas, quién pagará los costos de los

análisis y si se debe o no reportar al proveedor los resultados de los análisis. Es decir, es someter a un examen, algunas muestras del producto del proveedor, lo cual es muy conveniente para comprobar que lo que se ofrece se cumple, independientemente de hacer lo mismo con otros proveedores y comparar artículos antes de decidirse a comprar.

- Exhibiciones comerciales. Es propia para el área de interés del comprador, donde las muestras deben de ser tratadas tipo exposiciones, siendo el objetivo la obtención de conocimientos. Es importante asistir a las muestras, eventos, exposiciones, ferias o similar para poder conocer que es lo que hay en el mercado o que es lo que esta por venir. Por ejemplo una persona que se dedica a vender carnes, debe forzosamente acudir a las “ferias del ganado” para visualizar que rancho ganadero tiene la mejor carne, quien ofrece el precio más alto sin descuidar la calidad, etc.
- Visitas a las plantas de los proveedores. En algunos casos, un representante del departamento de compras podrá visitar a un proveedor potencial, con el fin de formarse una opinión, mediante la observación directa, respecto al equipo y al personal del proveedor y cuestiones similares. Se considera una práctica sana, que tales visitas sean realizadas “en equipo”, conjuntamente con los expertos técnicos y financieros, cuando se desee efectuar una evaluación más completa de una empresa.

3.- Localización geográfica de las fuentes.

Esta política descansa sobre dos bases: La primera es, que una fuente local puede ofrecer un servicio más confiable que otra que se encuentre localizada a grandes distancias, es factible indicar que las entregas a tiempo, serían en oportunidad y cómodas, tanto debido a que la distancia sea más corta, como porque se reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte; el conocimiento de los requerimientos específicos del comprador, podrán tenerse ganancias a la cercanía de las partes, aspectos no conocidos por otras personas, además posiblemente exista una mayor flexibilidad para satisfacer los requerimientos del comprador y los proveedores locales, quizá tengan los equipos e instalaciones más apropiadas, los conocimientos y la solvencia económica, como cualquier otro proveedor localizado en lugares distantes. Una segunda base para preferir fuentes

locales de abastecimiento, descansa sobre aspectos bastantes razonables, pero menos evidentes, ya que la empresa le debe mucho a la comunidad regional, que es en ésta donde vive la mayor parte de sus empleados y donde desarrolla sus actividades.

4.- Fuentes de abastecimiento en el extranjero.

El abastecimiento en el extranjero siempre debe de tomarse en cuenta en un país como el nuestro, país que carece, la mayor de las veces, de tecnologías sofisticadas para poder crear productos de alta calidad. Es decir, que hay que importar de otros países aquellos materiales o servicios que necesitamos cuando no los podemos adquirir dentro de nuestro país.

El abastecerse del comercio internacional, es decir, aquel comercio extranjero que ofrece los productos que nosotros necesitamos y que no los podemos conseguir dentro de nuestro país, debemos de tener en cuenta un gran número de obstáculos y restricciones que se nos presentan al querer importar algo de los otros países al nuestro; como son los diferentes idiomas, costumbres, trámites burocráticos, impuestos, prolongados tiempos de espera, formas de transportación, incertidumbres en los mercados monetarios internacionales (o sea, que si subió el dólar o que no ha subido o que se desplomó y ni hay quien levante la moneda norteamericana, o que las tasas de interés subieron, etc.) Todo lo anterior constituye verdaderos problemas que se pueden suavizar un poco mediante las siguientes recomendaciones:

La primera: Se recomienda que se utilicen los servicios de un importador para resolver dudas respecto a la calidad, disponibilidad, aceptación de la corporación, etc.

La segunda: Se proseguirá negociar directamente con los representantes o dueños de las empresas a las que les queremos comprar los materiales que necesitamos.

- **Compras de importación.** Aquí es importante resaltar un aspecto muy interesante y que en un momento dado favorece a nuestras empresas, es el aspecto de los tratados de libre comercio que sostiene nuestro país con otras naciones como por ejemplo Chile, Estados Unidos, Canadá, Japón, Unión europea, entre otros países, de los cuales se logra la estimulación de las importaciones con la reducción o en su caso una anulación de tarifas

aduanales en diversos productos, materias primas y/o servicios, el chiste es saber con que país se puede realizar la transacción para que pueda desembolsar nuestra empresa la menor cantidad de dinero posible, siempre cuidando que lo que compremos sea de la calidad requerida, que se nos sea entregada en el menor tiempo o en el tiempo establecido, y demás, ahora con los adelantos tecnológicos en comunicaciones y transportes, es posible, y aún más se facilitan las transacciones porque solo debemos de dominar bien un idioma: *el inglés*, además de manejar toda transacción en moneda norteamericana: *el dólar*.

Cristóbal del Río en su libro *Adquisiciones y abastecimientos* nos dice que “Es evidente el crecimiento en el volumen, diversidad de materiales y productos procedentes de países extranjeros, lo que demanda la inclusión de fuentes extranjeras de abastecimiento, en el campo competitivo de las compras industriales, lo que requiere la comprensión de muchas circunstancias y problemas no esperados relacionados con las compras de importación.”

Los problemas no esperados a los que hace mención dicho autor son los siguientes:

a) Aspectos inusitados. Los problemas peculiares de las compras de importación, se relacionan en mucho mayor grado, que en el caso de las compras nacionales, con la naturaleza y las costumbres del extranjero, pues la moneda y el cambio, la documentación, condiciones de pago, calidad y aceptación, seguros, controles, restricciones oficiales, impuestos y transportación, son elementos esenciales.

La consideración de la naturaleza y las costumbres de la gente, son importantes, porque falta y debe crearse, la alta mutualidad de intereses y comprensión que existe en el comercio nacional, que proviene del lenguaje común, la ciudadanía, las leyes y las costumbres. El conocimiento del país exportador, su historia, su estabilidad política, clima, población, ciudades, peritos importantes, moneda, productos principales, importaciones, exportaciones, así como sus mercados y problemas, tienden a proporcionar una comprensión del deseo y capacidad para comerciar, la honradez de sus tratos, y como cumplir sus compromisos.

b) Cambios de tipos fluctuantes. Las divisas extranjeras, incluyendo el riesgo de devaluación inesperada por capricho o no de un gobierno, cargos por intereses o cambios, su influencia en los métodos, costos, y de los pagos, no tienen paralelo en las compras nacionales.

Hay varias razones, en el origen, por las cuales es importante para un comprador, determinar la calidad de las mercancías, como es el pago mediante una carta de crédito, que casi invariablemente antes de recibir los artículos, coloca al comprador en una difícil posición para buscar el ajuste, quizá porque lo adquirido no esté de acuerdo con las especificaciones y para que se someta a los reglamentos de las aduanas del país, cuando ya la distancia de por sí crea muchos problemas en las compras de importación, además las visitas, aunque muy deseables para una compra efectiva, no se pueden hacer con la misma facilidad y la periodicidad al centro de negocios del abastecedor, para apreciar sus recursos y su personal, independientemente de que el tiempo de entrega, es más dilatado y menos definido que en el comercio nacional.

c) Seguros contra el riesgo de guerra. Es una protección parcial; pero no ampara contra la imposibilidad del exportador de embarcar o de recibir las mercancía por el importador, con motivo quizá a acción gubernamental. Debe de entenderse claramente, que el seguro de guerra suele cubrir, por lo general, al embarque contra los riesgos mientras circulen por el mar; por lo tanto, la posibilidad de guerra no es uno de los riesgos implicados en la compra de importaciones.

El comprador debe saber las tarifas aduanales y contingentes de importación, fluctuaciones de las monedas, así como los voluminosos y exigentes detalles que se requieran, para la fácil ejecución y entrega, de acuerdo con sus contratos.

d) Reglamentación gubernamental. El gobierno impone ciertos controles a la importación de mercancías, tanto para hacer cumplir las restricciones aplicadas de cuando en cuando, como para cobrar derechos de importación que se exigen por todas las mercancías que no estén específicamente exentas, según las leyes aduanales corrientes y las órdenes del ejecutivo (relativos a acuerdos de comercio recíprocos) además, los gobiernos extranjeros suelen pedir a sus exportadores que obtengan licencias para la acción

correspondiente, a veces con el fin de estimular a diversas industrias o a la producción de ciertos artículos, con distintos reglamentos aplicables, según la naturaleza y cantidad de las mercancías que se exporten; a veces según el país de destino que ofrezca el comprador.

e) Documentación. Es costumbre que se requieran documentos no usuales en las transacciones nacionales, respecto a las compras directas de importación con carta de crédito, contra la cual el vendedor extranjero gira y obtiene el pago en el país de origen, o a la presentación de una letra de cambio sobre el comprador nacional, en un banco del país, en general, un poco antes de que se reciba lo adquirido.

f) Conocimiento del embarque. Debe ser limpio de carga a bordo, emitido por la compañía de navegación, aceptando el embarque y detallando la cantidad, descripción y marcas de las mercancías que se van a transportar. La cantidad exacta debe especificarse, como si no hubiera cargado y contado el embarcador, que con frecuencia aparece en el “Conocimiento del embarque por ferrocarril” dentro del país, donde el derecho al material que ampara suele transferirse por endoso.

g) Certificado de origen. Es una declaración para fines de entrada en las aduanas del país importador, certificado en el país donde se han originado las mercancías. En algunos casos, se requiere certificado de origen para cumplir con restricciones o controles especiales y en algunos otros, porque los transbordos en camino, pueden oscurecer la identidad del verdadero país de origen.

h) Certificado de peso. Cuando esté ha sido determinado por un pesador independiente, autorizado, una oficina del gobierno o algún particular, hace uso del certificado de peso, como base para determinar la cantidad embarcada.

i) Certificado de análisis. Algunos artículos se compran con base en análisis químicos o de otra naturaleza, también de especificaciones de un analista o ensayador oficial, lo cual será la base para determinar la calidad para aceptación o arreglo, según se haya dispuesto en el contrato de compra.

j) Certificado de inspección. Identifica el material exacto embarcado, contra los otros documento o el contrato.

k) Póliza o certificado de seguro. Este documento es una parte importante para todos los requisitos de embarques de importación; es el tipo de seguro y su importe, se harán de acuerdo con los convenios entre el comprador y el vendedor, los riesgos cubiertos precisamente en la transacción específica y aquellos inherentes a los términos generales de que se trate o costumbres comerciales.

l) Marcas de bultos. Los importadores deben de familiarizarse con las marcas que exigen las autoridades portuarias y aduaneras; tanto para empaques internos como para externos, como botes, botellas, cajas, rollos, bolsas, etc. que deben de transmitir esta información, en detalle al embarcador, para que le sirva de guía y como inclusión en las facturas.

m) Pagos. Para obtener la adquisición más ventajosa, el comprador debe tener conocimiento de las monedas extranjeras y familiarizarse con los procedimientos, de algunos métodos de pago de mercancías importadas. Es esencial que reconozca el hecho de que muchos países imponen y modifican, de cuando en cuando, por razones políticas o económicas, restricciones y controles en el usos de sus monedas (www.emagister.com).

2.12 Mejoras en la Gestión de Compras Empleando Internet

Actualmente, la gestión de compras es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente, etc.

Para conocer la dimensión de esta revolución, se ha de reflejar que el comercio electrónico entre empresas ha crecido de manera importante: en el año 2000 en los Estados Unidos se ha comprado productos y servicios online por un valor de 1.2 trillones de dólares (incluyendo las transacciones por el Intercambio Electrónico de Datos (EDI)), que significa el 13% de las compras entre empresas. (Fuentes: Forrester Research, Aberdeen Group y Arthur Andersen).

La gestión de compras a través de Internet es una realidad en el corto y medio plazo que brinda grandes oportunidades a la empresa y que se pueden resumir en las siguientes:

1.- Disminución de los precios de adquisición de las compras entre un 5 y un 15% (Fuentes: Forrester Research, Aberdeen Group y Arthur Andersen). Esta disminución en los precios se consigue debido a varios factores aunque básicamente se pueden englobar en tres:

- Negociaciones más eficaces y eficientes debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores.
- Acceso a mayor número de proveedores potenciales posibilitando el acceso a mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automática.
- Distintos tipos de subastas y compras agregadas. Los conceptos de compra agregada (compra que realizan distintos compradores a un mismo proveedor) y los de subastas y subastas invertidas (subastas en la que el comprador es el que fija las condiciones siendo los vendedores los que pujan) son muy sencillos de implementar en Internet por las posibilidades tecnológicas y de comunicación que ofrece.

Se ha de destacar que la cuantía de la disminución de costes anteriormente comentados, va a depender principalmente del producto/servicio en concreto, del sector de actividad y de las fortaleza y condiciones de las relaciones entre clientes y proveedores.

2.- Disminución de los costos de los procesos en torno a un 50% debido a la mejora de la eficiencia de los mismos. Es debido a la más sencilla interactividad y colaboración con los proveedores y la integración de los mismos en la cadena de valor permitiendo redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia, y por tanto, la consecuente disminución de costos. Los procesos que se verán más afectados son los relacionados con el intercambio de información y documentación con proveedores, gestión de stocks, adquisición de bienes indirectos, gestión de pedidos, logística, etc. Para desarrollar correctamente esta ventaja es crítico del Sistema de Información de la empresa tenga las funcionalidades necesarias.

3.- Reducción de costos de compra debido a la eliminación de intermediarios: Debido a la facilidad de intercambio de información entre las distintas empresas, puede redefinirse la cadena de distribución. Este fenómeno se dará en el caso de intermediarios que no

aporten valor añadido, con lo que en este área se verán auténticas revoluciones en los próximos años en la que muchos intermediarios tendrán que redefinir su modelo de negocio.

4.- Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización: El comprador tiene acceso rápido y económico a gran cantidad de proveedores potenciales tanto a nivel nacional como internacional, teniendo mucha información adicional sobre los mismos que le posibilita su fácil localización y evaluación.

5.- Disminución del tiempo de aprovisionamiento entre un 50 y un 70%: Debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponibles para un producto/servicio determinado y la redefinición de los procesos, se reduce importantemente el tiempo de adquisición del producto/servicio. Este punto es muy importante por su relación con la gestión de stocks y el nivel de inventario ya que éste tiene una importante correlación con el tiempo de aprovisionamiento.

6.- Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario. La mayor información que se tiene de los proveedores y clientes y de la demanda y la oferta, ofrece la posibilidad de gestionar más correctamente los stocks, disminuyendo el nivel de inventario. Según Aberdeen Group y Arthur Andersen, se obtiene una disminución de inventarios entre un 25 y un 50% en compras MRO (Mantenimiento, Reparación y Operaciones).

7.- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras. Automatizando los procesos de gestión de compras, posibilita que los coordinadores de esa área puedan centrarse en acuerdos estratégicos en lugar de dedicarse al trabajo del día a día. Además, los empleados pueden autoabastecerse de determinados bienes en los que ha habido un acuerdo previo empleando procesos de aprobación automatizados.

8.- Información precisa sobre el estado del proceso de compra. Debido a la importante comunicación existente entre los sistemas de información tanto de cliente como de proveedor, el primero tiene siempre acceso a la información sobre el estado actual de cada uno de sus pedidos.

Aunque parezca que estas ventajas son sólo para las grandes empresas, una PYME (Pequeña y Mediana Empresa) puede aprovechar la mayoría de las ventajas anteriormente comentadas: disminución de costos de compras, reducción de costos debido a la eliminación de intermediarios, localización y evaluación de proveedores y disminución del tiempo de aprovisionamiento ya que éstas están basadas en las características de Internet y no en las de los Sistemas de Información.

Para aprovechar las ventajas anteriormente comentadas y tras haber pasado por el Intercambio Electronico de Datos y distintas soluciones intermedias, actualmente y en los próximos años, los actores principales del comercio electrónico entre empresas serán los e-marketplaces, que son sitios en Internet donde se encuentran compradores y vendedores, que interactúan entre ellos y con el sitio web.

Y es en los e-marketplaces, donde las grandes y las pequeñas empresas pueden encontrarse, siendo indispensable la presencia de ambas para el desarrollo del comercio electrónico entre empresas.

En el año 2004, la empresa de estudios de mercado IDC estima que del 45 al 75% de las transacciones entre empresas serán realizadas a través de e-marketplaces. En cuanto a su cantidad, tras un periodo inicial de crecimiento en el número, está previsto un importante proceso de concentración, además predice que sólo existirán a nivel mundial 2 o 3 e-marketplaces por industria, con un total de 50 a 100 e-marketplaces verticales.

Los e-marketplaces ofrecen distintos servicios como la compra y venta de productos y servicios, vías de comunicación e intercambio de información entre compradores y vendedores, subastas y subastas inversas, ofertas de stocks, contenidos de información de la industria en particular, catálogos organizados de distintos proveedores, etc.

Sobre qué tipo de producto y servicios se compran y se comprarán a través de e-marketplaces, actualmente, la absoluta mayoría es la compra de bienes indirectos. Sus objetivos estarán centrados en la disminución de tiempos de aprovisionamiento y de los costos de gestión, ya que en proporción son mucho más importantes los gastos de gestión que los del producto/servicio en sí. Las compras de Mantenimiento Reparacion y Operación

(MRO) representan un 45% del número de compras y tan sólo un 5% de los gastos, mientras que la compra de equipamientos representan un 15% de las compras y un 20% de los gastos en compras.

Dentro de los bienes indirectos, las compras MRO actualmente son las más importantes ya que además de lo anteriormente comentado, en los procesos tradicionales, por el tipo de producto, se realizan muchas compras fuera de contrato lo que provoca un gran incremento de costos.

Por el contrario, se espera que a partir del año 2002 se inicie con fuerza a través de e-marketplaces, las compras estratégicas y los bienes directos de producción, en los que el aspecto crítico es el coste del producto ya que representan el 75% de los gastos en compras.

Tras haber comentado las grandes oportunidades, el reto más importante que encuentra la empresa en todas las áreas relacionadas con los negocios electrónicos, e-business, es la gestión del cambio. Aunque Internet es una herramienta que ofrece importantes oportunidades basadas en la tecnología, es responsabilidad de los líderes de la organización aprovechar todas las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen y gestionar correctamente el cambio consecuente.

Las empresas tienen los siguientes retos en relación a la gestión de compras empleando Internet:

- Conocer las oportunidades que Internet y las Nuevas Tecnologías ofrece en el área de gestión de compras.
- Redefinir los procesos de negocio relacionados con la gestión de compras considerando a los proveedores como una pieza más de su cadena de valor.
- Alinear los objetivos de clientes y proveedores teniendo en cuenta que tienen distintas culturas empresariales, distintos intereses, distintos recursos, etc.
- Acometer las importantes inversiones tanto en personal como en tecnología

Además, la figura de los e-marketplaces, como se está comprobando al no estar cumpliéndose las expectativas suscitadas, tienen también importantes amenazas como las siguientes:

- Masa crítica. En una encuesta realizada por AT Kearney, la mayoría de las empresas promotoras de e-marketplaces señalaban la masa crítica como el elemento fundamental para la viabilidad del e-marketplace. Para conseguirla, señalaban como indispensable el conocimiento del sector y una tecnología diferenciadora.
- Falta de confianza en el e-marketplace. Debido a la información adicional que el promotor del e-marketplace (net market maker) tiene de las transacciones y de la información del e-marketplace, es absolutamente indispensable la neutralidad del promotor y que ninguno de los vendedores y compradores puedan verle como una amenaza debido a su posición privilegiada.
- Miedo para los vendedores ya que no existe una propuesta de valor clara para ellos y ven menores márgenes debido a la mayor competitividad existente. A esto se le añade el miedo al fenómeno de la desintermediación con el que los compradores compran directamente a los fabricantes y no a los distribuidores.
- Número de e-marketplaces. Tras un momento inicial en el que han aparecido gran cantidad de e-marketplaces, está previsto, como se ha comentado anteriormente, que exista un proceso de concentración en lo que muchos de ellos se fusionarán o desaparecerán.
- Que cada marketplace, en función de su sector, sepa identificar las necesidades de las empresas y hacer su propuesta de valor.

Las grandes empresas pueden preferir emplear sus e-marketplaces privados (o soluciones de e-procurement) para gestionar las compras con lo que su gran volumen de compras ayudaría a los e-marketplaces públicos a alcanzar la masa crítica (www.muñeresdeempresa.com).

2.13 Gestión de Compras y Justo a Tiempo

Una gestión de compras efectiva no sólo encuentra proveedores excepcionales dondequiera que estén, sino que también debe encontrar proveedores que deseen correr el riesgo asociado con nuevos productos.

Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La actividad de compras:

- Ayuda a identificar los productos y servicios que mejor se pueden obtener de forma externa.
- Desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.

En los entornos de operaciones, la función de compras es generalmente manejada por un agente de compras quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en nombre de la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores.

En las empresas manufactureras, la función de compras está respaldada por planos de ingeniería y especificaciones, documentos de control de calidad y actividades de pruebas, que evalúan los artículos comprados.

En muchos entornos de servicios, el papel de las compras es menos importante porque el producto final es intelectual. Sin embargo, en otros servicios como el transporte y restaurantes, la función de compras es crítica.

En el segmento servicios mayoristas o detallistas, las compras se realizan a través de un comprador que es responsable de la venta y de los márgenes de beneficio de la

mercadería comprada. Los compradores, normalmente, deben confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones estándares.

En una empresa se realiza la pregunta ¿fabricar o comprar?. Normalmente, el personal de compras, ingeniería y producción participan en estas decisiones. Sin embargo, la evaluación de proveedores alternativos y la preparación de datos relevantes para la alternativa de compra sigue siendo responsabilidad del departamento compras. Es necesaria una revisión periódica de la decisión de fabricar o comprar, ya que tanto la competencia de los proveedores y sus costos, como los costos y capacidad de la empresa, cambian. En el cuadro 1, se muestran las razones para comprar o fabricar.

Razones para fabricar	Razones para comprar
1. Menor costo de producción.	1. Menor costo de adquisición
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores no adecuados. 	2. Mantener el compromiso con el proveedor
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el suministro adecuado (en cantidad o instante de entrega). 	3. Obtener habilidad técnica o de gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los excedentes de mano de obra e instalaciones y hacer una contribución 	4. Capacidad inadecuada.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la calidad deseada. 	5. Reducir costos de inventario.
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la convivencia entre proveedores. 	6. Asegurar fuentes alternativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un producto único que acarreará un compromiso prohibitivo para el proveedor. 	7. Recursos de gestión o técnicos inadecuados
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las capacidades de la organización y proteger al personal de un 	8. Reciprocidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Proteger el diseño patentado o la calidad 	9. El artículo está protegido por una patente o
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar o mantener el tamaño de la compañía (preferencia de la dirección). 	10. Libera a la dirección para ocuparse de su negocio principal.

Cuadro 1 Consideraciones para la decisión de fabricar o comprar

Con la creciente especialización, la sociedad industrializada gasta una creciente proporción de sus ingresos en las compras. Esto sucede porque una parte del producto de la empresa es muy probable que sea fabricado de manera más eficiente por algún otro. En consecuencia, las mejoras en las compras proporcionan una oportunidad para reducir el costo.

2.13.1 Integración vertical

Las compras se pueden ampliar para tomar la forma de integración vertical. Que es el desarrollo de la capacidad para producir bienes o servicios comprados previamente, o en la actualidad, a un proveedor o distribuidor. La integración vertical puede ser hacia delante o hacia atrás. La integración hacia atrás indica que una empresa compra las empresas proveedoras; la integración hacia delante, sugiere que una empresa realiza el producto final.

La integración vertical puede ofrecer una oportunidad estratégica a los directivos de operaciones. Para las empresas que poseen el capital necesario, el talento directivo y la demanda requerida, puede proporcionar oportunidades sustanciales de reducción de costos, en reducción de inventarios y en programación.

Como los artículos comprados representan una gran parte de los costos de ventas, la integración vertical puede reducir el costo, asegurar la calidad y entregas puntuales. Además, parece funcionar mejor cuando la organización tiene gran cuota de mercado o el talento de gestión necesario para manejar con éxito a un proveedor adquirido. Sin embargo, puede resultar particularmente peligrosa para las empresas en industrias que experimentan cambios tecnológicos si no se cuenta con los recursos financieros o la información necesaria.

Los fabricantes japoneses encontraron un término medio entre comprar a un sub-contratista y la integración vertical. Estos fabricantes son socios financieros, por propiedad o préstamos, de los sub-contratistas. Los sub-contratistas pasan a ser parte de una coalición de compañías conocida como **keiretsu**, sus miembros tienen relaciones garantizadas a largo plazo y se espera que funcionen como socios, prestando experiencia técnica y producción de calidad estable al fabricante.

2.13.2 Compañías virtuales

Las compañías virtuales confían en una variedad de relaciones con los proveedores. Tienen límites de organización fluidos y móviles, que les permiten crear una singular empresa capaz de hacer frente a las demandas del mercado.

Estas relaciones pueden proporcionar una variedad de servicios que incluyen: hacer la nómina, contratar personal, diseñar los productos, proporcionar servicios de consultoría, fabricar componentes, realizar pruebas o distribuir los productos. La relación puede ser a corto o largo plazo, verdaderos socios o sólo colaboradores, o simplemente proveedores y sub-contratistas competentes. Las ventajas de las compañías virtuales comprenden: habilidad de gestión especializada, baja inversión de capital, flexibilidad y rapidez. El resultado es eficiencia.

2.13.3 Gestión de las compras

Una empresa que decide comprar material en lugar de hacerlo, debe gestionar una función de compras. La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

- El enfoque de las compras. Un enfoque de las compras es la gestión de la fuente. La gestión de la fuente se ocupa de desarrollar nuevos proveedores fiables. El producto puede ser un artículo de alta tecnología, hecho a medida o especializado para el cual existen, si los hay, pocos proveedores. La gestión debe ser capaz de buscar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables.

Un enfoque de gestión del suministro sugiere una preocupación sobre la disponibilidad a largo plazo de las compras críticas o de alto precio; suministros futuros fiables son críticos para el éxito de la empresa. Este enfoque es necesario si el valor monetario de las compras o las fluctuaciones del costo son importantes. El extremo de este enfoque es para que la empresa persiga la integración hacia atrás, para asegurar los suministros futuros.

Las compras pueden combinarse con diferentes actividades de almacenamiento e inventario para formar un sistema de gestión de materiales. El propósito de la gestión de los materiales es obtener la eficiencia de las operaciones a través de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento y almacenaje de materiales en la empresa. Cuando los costos de transporte e inventario son sustanciales en ambos lados (inputs y out-puts) del proceso de producción, un énfasis de gestión de los materiales puede ser apropiado. El

potencial para la ventaja competitiva se encuentra mediante la reducción de los costos y la mejora del servicio al cliente.

- Relaciones con el proveedor. Ver al proveedor como a un adversario es contraproducente. Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una mejor forma. Una buena relación con el proveedor es aquella en la que éste está comprometido a ayudar al comprador a mejorar su producto y ganar pedidos. Los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir esta información a la gente apropiada en la organización.

Además, las buenas relaciones incluyen aquellas en las que el comprador está comprometido a mantener informado al proveedor de posibles cambios en el producto y en el programa de producción.

La función de compras y los proveedores deben desarrollar relaciones mutuamente ventajosas.

Las compras siguen un proceso de tres etapas:

1. Evaluación del proveedor: implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos proveedores. Esta fase requiere el desarrollo de criterios de evaluación. Tanto los criterios como los pesos dependen de las necesidades de la organización. La selección de proveedores competentes es crítica, ya que de lo contrario todos los demás esfuerzos de compra se desperdician.
2. Desarrollo del proveedor: Compras se asegura de que el proveedor tenga una apreciación de los requerimientos de calidad, los cambios de ingeniería, los programas y las entregas, el sistema de pagos y las políticas de adquisición. El desarrollo del proveedor puede incluir distintos aspectos, desde el entrenamiento hasta la ayuda en ingeniería y producción, y los formatos para la transferencia electrónica de información. Las políticas de compras pueden incluir aspectos como el porcentaje de negocios hecho con cualquier proveedor o con negocios minoritarios.

3. Negociaciones: Las estrategias de negociación se clasifican en los siguientes tipos:

- a) Modelo del precio basado en el costo: requiere que el proveedor abra sus libros al comprador. El precio contratado se basa en el tiempo de mano de obra y los materiales o en un costo fijo, con una cláusula de aumento para acomodar los cambios en los precios.
- b) Modelo de precio basado en el mercado: el precio está basado en un precio o índice publicado.
- c) Licitación competitiva: Es apropiada en los casos en que los proveedores no están dispuestos a discutir los costos o donde no existan mercados perfectos. Requiere que la gente de compras tenga varios proveedores potenciales del producto y presupuestos de cada uno. La principal desventaja es que dificulta el desarrollo de relaciones de largo plazo entre comprador y proveedor. La licitación competitiva puede determinar el costo de forma efectiva. Pero también puede hacer difícil la comunicación y eficacia.
- d) Combinar dos o más técnicas: proveedor y comprador deben estar de acuerdo en revisar ciertos datos de costos, aceptar alguna forma de datos del mercado para los precios de materias primas, o acordar que el proveedor deberá permanecer competitivo.

- Técnicas de compras:

- Pedidos abiertos: es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

- Compra sin factura: en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

- Pedidos electrónicos y transferencia de fondos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel. Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición.
- El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones. Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar EDI.
- Compra sin inventario: el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.
- Estandarización: el departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización.

2.13.4 Compras Justo a Tiempo

En el flujo tradicional del material a través del proceso de transformación, existen muchas esperas potenciales. Las compras **Justo a Tiempo (JIT)** reducen el despilfarro que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos, en el cuadro 2, se muestran las características del JIT.

Proveedores
Pocos proveedores.
Proveedores cercanos o grupos de proveedores remotos.
Repetir negocio con los mismos proveedores.
Uso activo del análisis para permitir que los proveedores deseables sean/permanezcan competitivos en los precios.
La licitación competitiva limitada, en su mayoría, a nuevas compras.
El comprador se resiste a la integración vertical y a la consecuente eliminación del negocio del proveedor.
Los proveedores son animados a extender las compras JIT a sus proveedores.
Cantidades
Tasa de producción constante (un prerequisite deseable).

Entregas frecuentes en lotes pequeños.
Acuerdos contractuales a largo plazo.
Papeleo mínimo para lanzar los pedidos.
Las cantidades entregadas varían de una entrega a otra, pero son fijas para el término total del
Poco o ningún permiso de rebasar o disminuir las cantidades recibidas.
Proveedores motivados para empaquetar en cantidades exactas.
Proveedores motivados para reducir sus tamaños de lotes de producción (o almacenar material no liberado)
Calidad
Mínimas especificaciones del producto impuestas al proveedor.
Ayudar a los proveedores a cumplir los requerimientos de calidad.
Relaciones estrechas entre el personal de aseguramiento de la calidad del comprador y del proveedor.
Proveedores motivados a utilizar diagramas de control del proceso en lugar de la inspección de lotes
Envíos
Programación de la carga de entrada.
Asegurar el control mediante la utilización de una compañía de transportes propia o contratar transporte y almacenamiento.

Cuadro 2. Características de JIT

El objetivo de las compras justo a tiempo son:

- *Eliminación de las actividades innecesarias.* Por ejemplo, la actividad de recepción y la actividad de inspección de entrada no son necesarias con el justo a tiempo. Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un conteo formal, inspección y procedimientos de pruebas.
- *Eliminación del inventario de planta.* Casi no se necesita inventario de materias primas si los materiales que cumplen los estándares de calidad se entregan donde y cuando son necesarios. El inventario de materias primas sólo es necesario si hay motivo para creer que los suministros no son fiables. La reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan. El inventario tiende a esconder los problemas.

- *Eliminación del inventario en tránsito.* Los departamentos de compras modernos consiguen una reducción del inventario en tránsito estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta y proporcionar un transporte rápido de las compras. Cuanto más corto sea el flujo de material y dinero en la "tubería" de los recursos, menos inventario se necesitará. Otra forma de reducir el inventario en tránsito es tener inventario en consignación. Bajo un acuerdo de consignación, el proveedor mantiene la propiedad del inventario. Otros acuerdos implican encontrar un proveedor que esté dispuesto a situar su almacén donde lo tiene normalmente el usuario. El proveedor factura en base a un recibo de recogida firmado por el usuario, o al número de unidades enviadas.
- *Mejora de la calidad y la fiabilidad.* Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos a largo plazo en los proveedores tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua. Para lograr entregas sólo cuando sean necesarias, y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta, o cero defectos.

Preocupaciones del proveedor.

1. *Deseo de diversificación.* Muchos proveedores no desean atarse a contratos de largo plazo con un solo cliente. La percepción de los proveedores es que se reduce su riesgo si tienen varios clientes.
2. *Programación pobre del cliente.* Muchos proveedores tienen poca fé en la habilidad del comprador para reducir los pedidos según un programa nivelado y coordinado.
3. *Cambios de ingeniería.* El personal de compras debe encontrar formas de aislar a sus futuros proveedores JIT de estos cambios.

4. *Aseguramiento de la calidad.* La producción "cero defectos" no se considera realista por muchos proveedores.
5. *Tamaños de lote pequeños.* Los proveedores a menudo tienen procesos que están diseñados para tamaños de lote grandes, y ven en la entrega frecuente de pequeños lotes una forma de transmitir los costos de mantenimiento de inventarios al proveedor.
6. *Proximidad.* Dependiendo de la localización del cliente, las entregas frecuentes del proveedor en lotes pequeños se consideran demasiado caras.

2.13.5 Análisis del punto de equilibrio aplicado a las compras

Cuando un comprador entiende la estructura de costos de los proveedores, se pueden realizar negociaciones y compras más inteligentes. El objetivo es determinar tanto las partes fijas como las variables del costo del proveedor. Si se conoce su estructura de costos aproximada y su punto de equilibrio relacionado, entonces sabemos el impacto de las compras en el proveedor.

2.13.6 Alcanzando estándares mundiales

Las empresas de clase mundial saben que una gran parte de sus ingresos se gasta en las compras y que un dólar ahorrado en las compras va directamente a los beneficios. Estas empresas encuentran la mezcla correcta de integración vertical, compras tradicionales y técnicas de organización virtual. La evaluación, selección y desarrollo de los proveedores garantizan ser socios con relaciones a largo plazo, tratando de satisfacer a los mismos clientes. JIT es la norma en las empresas de clase mundial y se espera también que los proveedores utilicen las técnicas JIT (www.eie.fceia.unr.edu.ar).

