

Las compras deben convertirse en gestión de suministros

por Peter Kraljic

De la Edición (Septiembre 1983)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

En muchas empresas, la compra, quizás más que cualquier otra función empresarial, está unida a la rutina. Ignorando o aceptando innumerables interrupciones económicas y políticas en su suministro de materiales, las empresas siguen negociando anualmente con sus redes establecidas de proveedores o fuentes. Pero las habilidades y perspectivas de muchos gerentes de compras se formaron hace 20 años en una era de relativa estabilidad y no han cambiado. Ahora, sin embargo, ninguna empresa puede permitir que las compras se queden a la zaga de otros departamentos a la hora de reconocer y adaptarse a los cambios ambientales y económicos mundiales. Esta actitud no solo es obsoleta sino también costosa.

En este artículo, el autor ofrece consejos pragmáticos sobre cómo la alta dirección puede reconocer el alcance de su propia debilidad de oferta y tratarla con una estrategia integral para gestionar la oferta. Lleva al lector paso a paso desde las raíces del problema hasta la implementación de una solución.

La forma estable de vida empresarial de la que disfrutaban muchos departamentos de compras corporativas se ha visto cada vez más amenazada. Las amenazas de agotamiento de los recursos y escasez de materias primas, turbulencias políticas e intervención gubernamental en los mercados de suministro, competencia intensificada y aceleración del cambio tecnológico han puesto fin a los días sin sorpresas. Como ya han aprendido decenas de empresas, los patrones de oferta y demanda pueden alterarse prácticamente de la noche a la mañana.

¿Cómo puede una empresa protegerse de las desastrosas interrupciones del suministro y hacer frente a la economía cambiante y a las nuevas oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías? ¿Qué capacidades necesitará una empresa internacional rentable para mantenerse frente a fuertes presiones proteccionistas? Casi todos los fabricantes tendrán que responder a estas preguntas. Algunas empresas ya han respondido a las crecientes presiones. Por ejemplo:

- Constatar que los descuentos de compra habían aumentado en menos de un año, del 40%% hasta 70% del costo de los bienes vendidos, un fabricante europeo de equipos de oficina comenzó a depender más de proveedores estadounidenses y japoneses, revisó su sistema de planificación de materiales para reducir los inventarios en proceso y exigió a sus divisiones que incorporaran a sus compras a personas con conocimientos electrónicos y de idiomas extranjeros personal.
- Mediante contratos que incluyen fletes marítimos a largo plazo y que duran hasta 1988 con proveedores de países tan distantes como Brasil, la industria siderúrgica japonesa ha asegurado un

18% ventaja de costes frente a sus principales competidores estadounidenses y europeos.

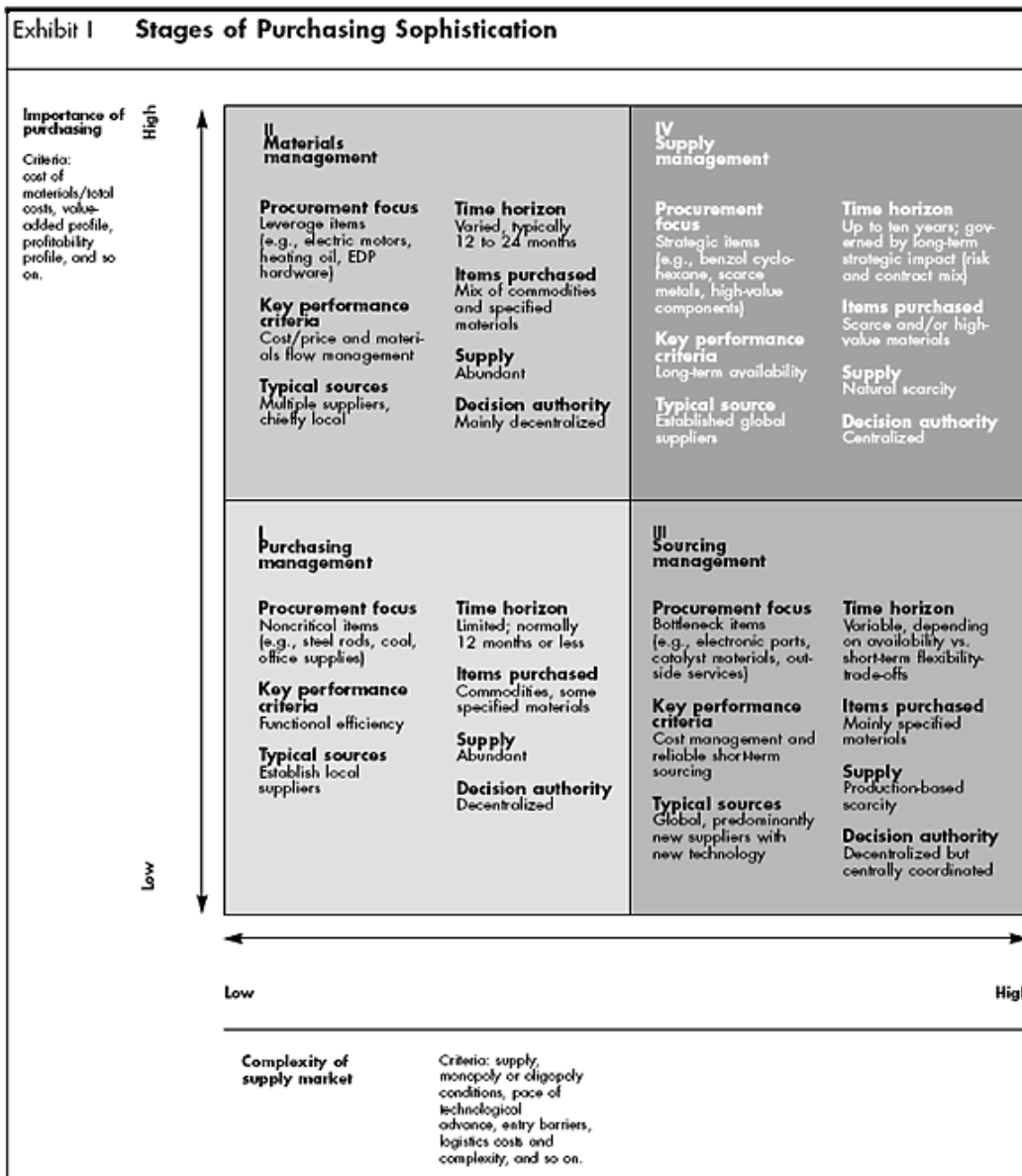
- Hoechst (el gigante petroquímico alemán) ha establecido vínculos con Kuwait y DuPont adquirió recientemente Conoco como parte de sus nuevas estrategias de adquisición. Esto refleja un enfoque a largo plazo de la seguridad del suministro que otras empresas químicas como Dow Chemical en Estados Unidos y BASF en Europa han aprovechado en buena medida.
- Cabot Corporation, ante la creciente escasez de cromo, vanadio, niobio, titanio y otros metales críticos para sus operaciones, creó una división de recursos minerales que desarrolló una estrategia general de suministro corporativo y exploró nuevas opciones, desde la compra de mineral en el suelo hasta la start-up de empresas conjuntas para el procesamiento de metales primarios. Cabot también adquirió una empresa comercial con sede en Londres para complementar las habilidades de compra existentes con una experiencia comercial especial y acceso al mercado de metales de Londres.
- Los fabricantes de automóviles estadounidenses que habitualmente dependían de la aprovisionamiento de materiales nacionales están ahora reevaluando sus planes de suministro y ampliando su alcance de proveedores potenciales. Ford no solo fabrica partes de su «coche mundial», Erika, en varias filiales extranjeras, sino que también compra ejes de transmisión a su filial japonesa, Toyo Kogyo. Chrysler, que compraba motores Omni de 1.7 litros de Volkswagen desde 1978, ahora compra motores de 2,6 litros a Mitsubishi. Las predicciones son que para 1990 la industria automovilística estadounidense obtendrá 35% hasta 40% de sus piezas y componentes del extranjero; hace 15 años solo obtenía 5% de otros países.

Para garantizar la disponibilidad a largo plazo de materiales y componentes críticos a un coste competitivo, una serie de fabricantes tendrán que hacer frente a los riesgos y las complejidades del abastecimiento global. Otros que ya se abastecen a nivel mundial deben aprender a hacer frente a las incertidumbres y a las interrupciones de la oferta o los precios a una escala sin precedentes. En lugar de simplemente supervisar la evolución actual, la dirección debe aprender a hacer que las cosas sucedan en su propio beneficio. Esto requiere nada menos que un cambio total de perspectiva: de las compras (una función operativa) a la gestión del suministro (una función estratégica).

Siempre que un fabricante deba adquirir un volumen de artículos críticos de forma competitiva en condiciones complejas, la gestión del suministro es relevante. Cuanto mayor sea la incertidumbre de las relaciones con los proveedores, los desarrollos tecnológicos y/o la disponibilidad física de esos artículos, más importante será la gestión del suministro.

Diagnosticar el caso

La necesidad de una estrategia de suministro de una empresa depende de dos factores: (1) la importancia estratégica de las compras en términos del valor añadido por línea de productos, el porcentaje de materias primas en los costes totales y su impacto en la rentabilidad, etc.; y (2) la complejidad del mercado de suministro medida por la escasez de oferta, ritmo de sustitución de tecnología y/o materiales, barreras de entrada, costo o complejidad logísticos y condiciones de monopolio u oligopolio (véase el Gráfico I). Al evaluar la situación de la empresa en función de estas dos variables, la alta dirección y los altos ejecutivos de compras pueden determinar el tipo de estrategia de suministro que la empresa necesita tanto para explotar su poder adquisitivo frente a proveedores importantes como para reducir sus riesgos a un mínimo aceptable. Pueden salir a la luz nuevas opciones atractivas, vulnerabilidades graves, o ambas, a medida que la evaluación explora preguntas como las siguientes:



Anexo I: Etapas de la sofisticación de las compras

1. ¿Aprovecha la empresa las oportunidades de acción concertada entre las diferentes divisiones y/o filiales? La combinación de los requisitos de suministro de las diferentes divisiones puede aumentar el peso total de compra de la corporación. Una empresa de transporte internacional compraba tres tipos de combustible por separado: aceite de búnker para transporte marítimo, combustible para aviones de aviación y gasolina para camiones. Solo después de consolidar y combinar estos volúmenes a nivel corporativo, la compañía podría asumir su verdadero peso de negociación.

2. ¿Puede la empresa evitar cuellos de botella e interrupciones anticipados en el suministro? Cuando un fabricante de piezas de automóviles analizó su mercado de suministro de componentes metálicos sinterizados, del que había estado adquiriendo durante años, descubrió que la inestabilidad política ponía en peligro su suministro. La alta dirección de la empresa ordenó rápidamente un cambio en la política de compras para crear fuentes nacionales alternativas.

3. ¿Cuánto riesgo es aceptable? La combinación de proveedores, el alcance de la cobertura contractual, la difusión regional de las fuentes de suministro y la disponibilidad de materiales escasos contribuyen al perfil de riesgo de suministro de la empresa. A menudo, una empresa puede tomar medidas para reducir los riesgos inaceptables. Por ejemplo, una empresa que cumple con los requisitos anuales de materiales exclusivamente a través de contratos a largo plazo puede lograr ahorros sustanciales mediante el uso de contratos «perennes» (acuerdos anuales) que incluyen una opción de renovación. Por el contrario, un fabricante que depende únicamente de las compras al contado puede hacer bien en combinar las compras al contado y los contratos de suministro.

4. ¿Qué pólizas de compra o compra darán el mejor equilibrio entre coste y flexibilidad? Si la empresa cubre un gran porcentaje de sus suministros de fuentes de su propiedad, estará en una posición negociadora mucho mejor para cubrir el resto de sus necesidades externas que sus competidores menos integrados. Dow Chemical, BASF y DuPont han reducido su vulnerabilidad de suministro mediante la integración hacia atrás en respuesta a consideraciones a largo plazo. Por otro lado, la empresa puede encontrar más rentable abastecerse fuera si los proveedores clave tienen un exceso de capacidad crónico.

5 ¿En qué medida la cooperación con proveedores o incluso con competidores podría fortalecer las relaciones de suministro a largo plazo o capitalizar los recursos

compartidos? La italiana Alfa Romeo y la japonesa Nissan comparten la producción de ciertos componentes esenciales para automóviles que no podían producir de forma rentable por sí solos. General Motors involucra cada vez más a los proveedores en las primeras etapas del proceso de diseño para garantizar una mejor calidad, un menor costo y una producción «justo a tiempo».

Dar forma a la estrategia de suministro

Para minimizar sus vulnerabilidades de oferta y aprovechar al máximo su poder adquisitivo potencial, varias empresas europeas han utilizado con éxito un enfoque de cuatro etapas para diseñar estrategias. El enfoque les ha proporcionado un marco sencillo pero eficaz para recopilar datos corporativos y de marketing, prever escenarios de suministro futuros e identificar las opciones de compra disponibles, así como para desarrollar estrategias de suministro individuales para artículos y materiales críticos.

Siguiendo este enfoque, la empresa clasifica primero todos sus materiales o componentes adquiridos en términos de impacto en los beneficios y riesgo de suministro. A continuación se analiza el mercado de suministro de estos materiales. A continuación, determina su posición estratégica de suministro global. Por último, desarrolla estrategias de materiales y planes de acción.

Fase 1: Clasificación

El impacto en los beneficios de un artículo de suministro determinado se puede definir en términos del volumen adquirido, el porcentaje del coste total de la compra o el impacto en la calidad del producto o en el crecimiento del negocio. El riesgo de suministro se evalúa en términos de disponibilidad, número de proveedores, demanda competitiva, oportunidades de compra o compra y riesgos de almacenamiento y posibilidades de sustitución. Con estos criterios, la empresa clasifica todos los artículos comprados en las categorías que se muestran en el Gráfico II: estratégico (alto impacto en los beneficios, alto riesgo de oferta), cuello de botella (bajo impacto en los beneficios, alto

riesgo de oferta), apalancamiento (alto impacto en los beneficios, bajo riesgo de oferta) y no crítico (bajo impacto en los beneficios, bajo riesgo de oferta).

Exhibit II Classifying Purchasing Materials Requirements			
Procurement focus	Main tasks	Required information	Decision level
Strategic items	Accurate demand forecasting. Detailed market research. Development of long-term supply relationships. Make-or-buy decisions. Contract staggering. Risk analysis. Contingency planning. Logistics, inventory, and vendor control.	Highly detailed market data. Long-term supply and demand trend information. Good competitive intelligence. Industry cost curves.	Top level (e.g., vice president, purchasing).
Bottleneck items	Volume insurance (at cost premium if necessary). Control of vendors. Security of inventories. Backup plans.	Medium-term supply/demand forecasts. Very good market data. Inventory costs. Maintenance plans.	Higher level (e.g., department heads).
Leverage items	Exploitation of full purchasing power. Vendor selection. Product substitution. Targeted pricing strategies/negotiations. Contract/spot purchasing mix. Order volume optimization.	Good market data. Short- to medium-term demand planning. Accurate vendor data. Price/transport rate forecasts.	Medium level (e.g., chief buyer).
Noncritical items	Product standardization. Order volume monitoring/optimization. Efficient processing. Inventory optimization.	Good market overview. Short-term demand forecast. Economic order quantity inventory levels.	Lower levels (e.g., buyers).

Anexo II Clasificación de los requisitos de materiales de compra

Cada una de estas cuatro categorías requiere un enfoque de compra distintivo, cuya complejidad es proporcional a las implicaciones estratégicas. Es posible que la empresa necesite

respaldar las decisiones de suministro de artículos estratégicos con una gran batería de técnicas analíticas, como análisis de mercado, análisis de riesgos, modelos de simulación y optimización por computadora, previsión de precios y otros tipos de análisis microeconómicos. Las decisiones sobre los artículos de cuello de botella pueden requerir análisis de mercado específicos y modelos de decisión para su resolución, mientras que el análisis de proveedores y valores, modelos de previsión de precios y modelos de decisión pueden entrar en juego en cuestiones que afectan a los materiales de apalancamiento. En lo que respecta a artículos no críticos, normalmente bastarán con análisis de mercado simples, políticas de decisión y modelos de optimización de inventario. Como han descubierto empresas como Akzo, el gigantesco productor químico holandés, esta clasificación permite un enfoque más diferenciado y, por lo tanto, mejor enfocado para el análisis de los datos del mercado de suministro.

Los cambios en los patrones de oferta o demanda pueden alterar la categoría estratégica de un material. En muchas empresas en los últimos años, por ejemplo, el carbón ha pasado de no crítico a estratégico. Por lo tanto, cualquier clasificación de la cartera de compras requiere una actualización periódica.

Fase 2: Análisis de mercado

A continuación, la empresa sopesa el poder de negociación de sus proveedores frente a su propia fortaleza como cliente (véase el Gráfico III). Revisa sistemáticamente el mercado de suministro, evaluando la disponibilidad de materiales estratégicos en términos de calidad y cantidad, y la fortaleza relativa de los proveedores existentes. A continuación, la empresa analiza sus propias necesidades y líneas de suministro para medir su capacidad de obtener el tipo de condiciones de suministro que desea.

Exhibit III Purchasing Portfolio Evaluation Criteria		
	Supplier strength	Company strength
1	Market size versus supplier capacity	Purchasing volume versus capacity of main units
2	Market growth versus capacity growth	Demand growth versus capacity growth
3	Capacity utilization or bottleneck risk	Capacity utilization of main units
4	Competitive structure	Market share vis-à-vis main competition
5	ROI and/or ROC	Profitability of main end products
6	Cost and price structure	Cost and price structure
7	Breakeven stability	Cost of nondelivery
8	Uniqueness of product and technological stability	Own production capability or integration depth
9	Entry barrier (capital and know-how requirements)	Entry cost for new sources versus cost for own production
10	Logistics situation	Logistic

Anexo III Criterios de evaluación de cartera de compras

De los criterios contrastantes de solidez de proveedores y empresas enumerados en el Anexo III, algunos se explican por sí mismos. Pero seis requieren comentarios especiales.

Utilización de la capacidad de los proveedores. Este criterio indica el riesgo de cuellos de botella en el suministro. En un repunte cíclico, con una producción de los proveedores a 90% de capacidad, la probabilidad de que se produzca un cuello de botella en la oferta de un artículo estratégico es extremadamente alta. Los fabricantes de productos electrónicos que no tienen sus propias instalaciones de producción de chips ni una cobertura contractual adecuada tienen pesadillas cuando aumenta la demanda de microchips. Un fabricante de aviones europeo había especificado aleaciones de titanio de alta calidad para determinadas aplicaciones, pero no había tenido en cuenta los posibles cuellos de botella en el suministro. Tras una serie de contratiempos en la producción y aumentos de costos, ahora ha vuelto a los aceros especiales.

Estabilidad de equilibrio del proveedor. Un proveedor que alcanza el punto de equilibrio por debajo de 70% la utilización de la capacidad puede ofrecer, en última instancia, a un costo menor que aquel que supera el 80%.% utilización. Sin embargo, por la misma razón, el primer proveedor será un negociador más difícil, ya que puede retrasar más fácilmente las negociaciones y aceptar la subutilización de la capacidad.

Singularidad del producto de los proveedores. Esto se debe a la escasez natural (como en ciertos metales y minerales estratégicos), la alta sofisticación tecnológica (como el chip RAM 256K) y/o las barreras de entrada en forma de altas inversiones en I+D o instalaciones. Si un producto es único, la probabilidad es menor de que aparezcan fuentes o proveedores alternativos o que la competencia de los proveedores obligue a reducir los costes.

Volumen anual adquirido y crecimiento esperado de la demanda. El volumen, el principal determinante del poder de negociación general de la empresa, es fundamental porque las economías de escala en las compras suelen generar una ventaja competitiva decisiva en cuanto a los costos. En el caso de muchas piezas de automóviles, reducciones de costes de hasta 4% a menudo se puede lograr duplicando el volumen asignado a un proveedor determinado.

Variaciones anteriores en la utilización de la capacidad de las principales unidades de producción. Una empresa puede juzgar la flexibilidad incorporada de su cobertura de suministro a partir de variaciones anteriores de la demanda resultantes de estrategias de ventas y promociones, cambios en la cartera de pedidos o condiciones económicas generales. Si la empresa planea una expansión importante o una estrategia de ventas agresiva para una línea de productos en la que los suministros son escasos o las capacidades de los proveedores se utilizan por completo, es posible que solo pueda cubrir los requisitos de materiales más elevados pagando una prima de precio. A su vez, los beneficios proyectados pueden disminuir.

Costes potenciales en caso de falta de entrega o calidad inadecuada. Cuanto más altos sean estos costos y mayor sea el riesgo de incurrir en ellos, menos margen tendrá la empresa para cambiar rápidamente las fuentes de suministro o retrasar las negociaciones o los contratos. Estos costes influyen en los niveles de inventario requeridos y en las existencias de seguridad, pero afectan principalmente a la producción. El cambio de una fuente de suministro podría, por ejemplo, hacer necesario modificar el proceso de producción. En el caso de materiales para procesos de producción altamente automatizados (como ciertos aceros aleados o herramientas de carburo), los costes de dicha modificación podrían ser prohibitivos.

Ninguna lista de criterios de evaluación es igualmente aplicable a todas las industrias: un productor petroquímico y un fabricante de automóviles tendrían sus propias modificaciones a las que se muestran en la exposición. Además, la importancia relativa de los diferentes criterios puede variar con el cambio tecnológico o con los cambios en la dinámica competitiva de la industria. Una definición cuidadosa de los criterios de solidez de los proveedores y de la empresa es un requisito previo para un análisis preciso del mercado.

Fase 3: Posicionamiento estratégico

A continuación, la empresa posiciona los materiales identificados en la fase 1 como estratégicos en la matriz de cartera de compras (véase el Gráfico IV). A continuación, puede identificar áreas de oportunidad o vulnerabilidad, evaluar los riesgos de suministro y derivar impulsos estratégicos básicos para estos artículos. La matriz de la cartera de compras traza la fuerza de compra de la empresa frente a las fortalezas del mercado de suministro y se puede utilizar para desarrollar contraestrategias frente a proveedores clave, un enfoque que a veces se denomina «marketing inverso».

Exhibit IV The Purchasing Portfolio Matrix	
Company strength	
High	
Medium	
Low	
	Low Medium High
	Supply market strength
	Exploit
	Balance
	Diversify

Anexo IV Matriz de la cartera de compras

Las celdas de la matriz de cartera de compras corresponden a tres categorías de riesgo básicas, cada una asociada a un impulso estratégico diferente. En los artículos en los que la empresa desempeña un papel dominante en el mercado y la fortaleza de los proveedores tiene una calificación media o baja, se indica una estrategia razonablemente agresiva («exploit»). Debido a que el riesgo de suministro es leve, la empresa tiene más posibilidades de lograr una contribución positiva a los beneficios mediante precios favorables y acuerdos contractuales. Aun así, debe tener cuidado de no explotar la ventaja de forma tan agresiva que ponga en peligro las relaciones a largo plazo con los proveedores o provoque reacciones contrarias al insistir en precios bajísimos en tiempos de discontinuidad del mercado.

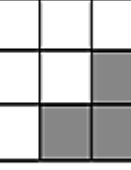
En los artículos en los que el papel de la empresa en el mercado de suministros es secundario y los proveedores son fuertes, la empresa debe ponerse a la defensiva y empezar a buscar sustitutos materiales o nuevos proveedores («diversificar»). Puede que tenga que aumentar el gasto en investigación de mercado o relaciones con los proveedores, o incluso considerar la posibilidad de una integración atrasada mediante inversiones importantes en I+D o en capacidades de producción. En resumen, la empresa necesita sus opciones de suministro.

Para artículos de suministro sin riesgos visibles ni beneficios importantes, una postura defensiva sería demasiado conservadora y costosa. Por otro lado, una agresividad indebida podría dañar las relaciones con los proveedores y dar lugar a represalias. En este caso, una empresa debe seguir una estrategia intermedia equilibrada («balance»).

Por lo general, una empresa se encuentra en diferentes roles con respecto a diferentes artículos y proveedores. Cuando puede negociar desde una posición de fuerza, debe presionar para un tratamiento preferencial. Al negociar por debilidad, la empresa puede tener que ofrecer incentivos (obligaciones contractuales a más largo plazo, por ejemplo, o precios más altos) para garantizar un suministro adecuado.

Fase 4: Planes de acción

Cada uno de los tres objetivos estratégicos tiene implicaciones distintivas para los elementos individuales de la estrategia de compra, como el volumen, el precio, la selección de proveedores, la sustitución de materiales, la política de inventario, etc. (véase el Gráfico V).

Exhibit V Strategic Implications of Purchasing Portfolio Positioning			
Strategic thrust			
	Exploit	Balance	Diversify
Company strength			
	Supplier strength	Supplier strength	Supplier strength
Policy issues			
Volume	Spread	Keep or shift carefully	Centralize
Price	Press for reductions	Negotiate opportunistically	Keep low profile
Contractual coverage	Buy spot	Balance contracts and spot	Ensure supply through contracts
New suppliers	Stay in touch	Selected vendors	Search vigorously
Inventories	Keep low	Use stocks as "buffer"	Bolster stocks
Own production	Reduce or don't enter	Decide selectively	Build up or enter
Substitution	Stay in touch	Pursue good opportunities	Search actively
Value engineering	Enforce supplier	Perform selectively	Start own program
Logistics	Minimize cost	Optimize selectively	Secure sufficient stocks

Anexo V Implicaciones estratégicas del posicionamiento de cartera de compras

A corto plazo, para los artículos estratégicos en los que la fuerza del proveedor supera a la de la empresa y la estrategia indicada es la diversificación, la empresa debe consolidar su posición de oferta concentrando volúmenes comprados fragmentados en un solo proveedor, aceptando precios elevados y cubriendo todo el volumen requisitos mediante contratos de suministro. Sin embargo, para reducir el riesgo a largo plazo de dependencia de una sola fuente, la empresa también debe buscar proveedores o materiales alternativos o incluso considerar la posibilidad de integrarse hacia atrás para permitir la producción interna. Por otro lado, si la empresa es más fuerte que los proveedores, puede

distribuir el volumen entre varios proveedores, aprovechar las ventajas de los precios, aumentar las compras al contado y reducir los niveles de inventario.

En esta fase, entonces, la empresa debe explorar una serie de escenarios de oferta en los que exponga sus opciones para asegurar el suministro a largo plazo y explotar oportunidades a corto plazo; definir claramente los riesgos, costos, rendimientos e implicaciones estratégicas respectivos; y desarrollar una opción preferida con objetivos y pasos, responsabilidades y medidas de contingencia establecidas en detalle para la aprobación e implementación de la alta dirección. El producto final será un conjunto de estrategias documentadas sistemáticamente para materiales de compra críticos que especifican el momento y los criterios para la acción futura.

Aplicaciones prácticas

La utilidad del enfoque de cartera de compras en una variedad de situaciones industriales se puede ver en las diversas experiencias de cuatro grandes empresas. No hace mucho tiempo, un productor de materiales de soldadura con plantas y operaciones de ventas en toda Europa encontró sus beneficios mermados por el aumento de la competencia y la desaceleración del crecimiento del mercado. Al buscar formas de mejorar el panorama, la empresa descubrió que los suministros eran fundamentales para la producción de sus alambres y electrodos de soldadura. Juntos, solo cinco de los 470 artículos diferentes que compró representaban más de 60% del volumen total de compras de la empresa de \$ 135 millones. Teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda, los estándares de calidad y la logística, la empresa analizó el mercado europeo de estos cinco elementos a la luz de sus propios requisitos planta por planta. Un tercer paso determinó la posición de la empresa frente a una amplia gama de proveedores individuales y evaluó el riesgo de aumentar la participación procedente de cada uno de ellos.

Por último, la empresa desarrolló varios escenarios estratégicos de suministro, cada uno con una combinación diferente de proveedores y diferentes supuestos sobre precio, volumen y riesgo. Los escenarios iban desde un riesgo muy bajo (dependencia total de fuentes bien establecidas) a muy alto (la mayoría de las compras a proveedores menos conocidos y dispersos geográficamente). Los análisis de costo-beneficio de cada uno de ellos permitieron a la administración identificar varias oportunidades de mejora sustancial. Solo en un elemento clave, el alambre de electrodos, los posibles ahorros anuales de la empresa oscilaron entre \$ 1,5 millones a \$ 6,3 millones, o 3% a 12% del coste total. Las estrategias de suministro que la empresa elaboró para otros artículos clave se tradujeron en un ahorro global del 10% sobre los materiales adquiridos, añadiendo unos 3% a 4% a los beneficios antes de impuestos de la empresa. Los planes de acción y las reglas de decisión y seguimiento desarrollados para cada artículo permitieron a los compradores implementar la nueva estrategia de abastecimiento y permitieron a la administración supervisar las actividades de compra con regularidad, en algunos casos día a día o puja por oferta.

Un gran fabricante de equipos eléctricos con sede en Estados Unidos clasificó las piezas fundidas como un artículo estratégico clave adquirido y analizó sistemáticamente su propia demanda en términos del volumen anual y la complejidad relativa de cada tipo de fundición. Evaluó, fundición por fundición, las capacidades de cada proveedor potencial y decidió, comparando escenarios de suministro alternativos, cuál era la mejor opción. La nueva combinación resultante de proveedores externos redujo en un 5% los costes de la empresa por piezas fundidas, a 15% y mejoró significativamente su posición competitiva en cuanto a costos.

Ansiosa por reducir los riesgos asociados a las fuentes actuales de suministro de materias primas, una empresa química multinacional renovó toda su estrategia y organización de compras. De los más de 5.000 artículos comprados, la empresa definió 75 como materias primas estratégicas o de cuello de

botella. Un análisis detallado de la demanda y la oferta confirmó que, gracias al gran volumen de sus compras, la empresa gozaba de una posición sólida en la mayoría de los mercados de suministro de materias primas. Sin embargo, su perfil de riesgo es motivo de preocupación real.

En consecuencia, la compañía distribuye sus aprovisionamiento de hidrocarburos entre las materias primas derivadas del petróleo y el carbón; equilibró su base geográfica entre las fuentes de Oriente Medio, África, el Mar del Norte, América del Norte y América Latina; modificó su ratio de compras al contado y optimizó su combinación de compra o compra integrando hacia atrás; y empezó a depender de filiales de propiedad absoluta para una mayor parte de sus necesidades de materia prima. Además, una revisión a nivel corporativo reveló atractivas oportunidades de compensación y sustitución, que la corporación pronto se puso a explotar, una vez que cambió y actualizó su organización y sus sistemas de compras para hacerlo.

Ante el fuerte aumento de la mano de obra y los costes generales de la producción interna de piezas de alta precisión, un fabricante de maquinaria pesada con sede en Europa decidió revisar su estrategia de fabricación o compra. Al examinar el mercado de suministros, identificó a un grupo de pequeños fabricantes oscuros de piezas de precisión que habían comenzado a utilizar equipos dedicados y controlados numéricamente. Gracias a los bajos gastos generales y a las economías de escala logradas a través de la producción especializada, pudieron suministrar piezas de alta calidad a precios 10% al 20% por debajo del coste de producción interna. En consecuencia, la empresa pasó de fabricar las piezas a comprarlas.

Fortalecimiento de la organización

En la actualidad, pocas empresas pueden permitir que las compras se gestionen de forma aislada de los demás elementos de sus sistemas empresariales generales. Es necesaria una mayor integración, relaciones interdisciplinarias más sólidas y una

mayor participación de la alta dirección. Todas las facetas de la organización de compras, desde el soporte de sistemas hasta el estilo de alta dirección, tendrán que adaptarse en última instancia a estos requisitos. Se requerirán cambios concretos en la organización para establecer relaciones organizativas efectivas, proporcionar un apoyo adecuado a los sistemas y satisfacer los nuevos requisitos de personal y habilidades.

Relaciones efectivas

Para explotar todo el poder de compra y negociación de la empresa, la función de compra debe reflejar la configuración corporativa general. En particular, la alta dirección debe decidir en qué medida debe centralizar o descentralizar la función.

La cuestión no está clara. Si bien la centralización aumenta la influencia de las compras de una empresa, también es más inflexible. Para encontrar el equilibrio adecuado, las empresas deben considerar cuidadosamente las compensaciones entre influencia y flexibilidad. Una corporación multinacional diversificada, por ejemplo, centralizó con éxito la compra de materiales básicos, pero descubrió que no podía hacer lo mismo con los bienes técnicos debido a la heterogénea instalación de producción, las distintas normas nacionales y las demandas diferenciadas de servicio y piezas.

Otro tema importante es la posición de las compras en la estructura corporativa. ¿Debe la empresa tratarlo en función de la producción o de las divisiones operativas? ¿Debería la dirección establecerlo como departamento o división central independiente o posicionarlo como parte de la función de gestión de materiales o incluso de una división de suministros? La respuesta dependerá de factores como el volumen y la concentración de los bienes adquiridos, así como de la estructura y complejidad de la empresa.

Distintas filosofías corporativas conducen a soluciones diferentes. Una empresa química internacional, por ejemplo, formó un grupo de suministro central con responsabilidad mundial para todas las materias primas, materias primas y actividades relacionadas con la energía, mientras que un importante competidor se decantó por la descentralización total y dio a cada división su propio grupo de compras. Aunque diametralmente opuestas, ambas soluciones tenían sentido en sus respectivos contextos.

La estructura del departamento de compras debe reflejar las afinidades del mercado de productos y suministros y permitir que el personal con competencia especializada tome la iniciativa en la elaboración de estrategias para artículos específicos. La empresa debe fomentar la flexibilidad y el espíritu empresarial de sus gerentes dentro de las limitaciones de la estructura corporativa general.

Soporte de sistemas

Con demasiada frecuencia, el departamento de compras recibe información sobre los planes y objetivos de negocio de la empresa que está incompleta o incorrectamente orientada a las tareas y los horizontes temporales de la gestión estratégica de suministros. Los ejecutivos de compras suelen estar informados de los principales proyectos de expansión e inversión, así como de los requisitos de producción mes a mes, pero a menudo carecen de información operativa adecuada con un horizonte temporal de tres a seis meses, lo que proporcionaría una alerta temprana de las fluctuaciones de la demanda a corto y medio plazo. El departamento de compras necesita estos datos para negociar precios, reprogramar las cantidades de suministro y equilibrar los inventarios de materias primas en respuesta a las oscilaciones cíclicas de la demanda.

En ausencia de tales datos, los cuellos de botella de la oferta, las fluctuaciones de la demanda a corto plazo y las decisiones de compra ad hoc son inevitables. A su vez, la empresa incurre en mayores costos de tiempo y dinero, sanciones por términos

contractuales incumplidos, inventarios excesivos e interrupciones en las actividades de compra, todo lo cual obliga a los compradores a dedicar su tiempo a solucionar problemas.

Las empresas complejas con numerosos productos, varias plantas y una producción sustancial para existencias (como en las industrias de bienes de consumo o química) son más vulnerables que las empresas con una sola línea de productos y/o una producción considerable de pedidos de trabajo, como los fabricantes de equipos industriales. En cualquier caso, será necesario un soporte de sistemas a medida. Dicho apoyo podría incluir:

- Mejora de la flexibilidad operativa mediante un sistema continuo de previsión de la demanda con un horizonte temporal de tres a seis meses, junto con una evaluación sistemática de los datos del mercado de suministro.
- Mejora de la eficiencia, reducción del tiempo de venta y reducción de costos y trámites manuales mediante sistemas de planificación de compras, información y disposición respaldados por EDP.
- Integración de sistemas de compra con otros sistemas corporativos, como la planificación de liquidez, y/o con los sistemas de planificación y disposición correspondientes de proveedores clave. El ejemplo más familiar es el llamado sistema Kanban, que permite al fabricante japonés Nissan trabajar prácticamente sin piezas ni inventarios de trabajo en proceso. Sin embargo, recientemente, los fabricantes de automóviles estadounidenses y europeos se están moviendo en la misma dirección.
- Introducción de enfoques de análisis de compras comprobados, como análisis de productos básicos o análisis de valor, para ayudar a desarrollar planes de acción para artículos comprados

no estratégicos con una complejidad y un riesgo de suministro limitados, pero de hasta un 15%% potencial de ahorro.

El soporte mejorado de los sistemas libera a los compradores y a la gerencia de preocuparse por los problemas cotidianos y les permite centrarse en el trabajo analítico y la planificación a largo plazo. Los beneficios adicionales incluyen reducción de precios o ahorros, reducción de inventario, reducción del trabajo administrativo y mejores entregas y servicios.

La empresa obtendrá estos beneficios solo si utiliza los sistemas de manera eficaz. Debe fomentar flujos y demandas de información coherentes y multifuncionales e inducir a los gerentes de línea a suministrar los datos requeridos para el sistema de información de compras. (Una forma de reducir su resistencia instintiva es mostrarles que la mayoría de los datos «nuevos» ya existen y que solo es necesario refundirse en un formato adecuado). Por último, la administración debe asegurarse de que todos los sistemas nuevos importantes sean fáciles de usar.

Requisitos de personal y habilidades

Para satisfacer las demandas de la nueva estrategia de suministro, la empresa también debe mejorar las habilidades y la experiencia que requiere de los principales compradores. Una gran empresa internacional mejoró enormemente el estatus de la división de compras al promover a un ejecutivo de ventas dinámico con amplia experiencia internacional para dirigirla. Para aflojar el control de su departamento de diseño sobre las decisiones de selección de proveedores, otra organización contrató a un experto ingeniero de aplicaciones de un fabricante especializado en control de procesos y lo puso a cargo del departamento de compras. El resultado: ahorros sustanciales mediante la estandarización y el abastecimiento alternativo de equipos de control de procesos.

A pesar del potencial apalancamiento que se puede obtener mediante la mejora del personal de compras y las aptitudes, los movimientos apresurados en esta área pueden resultar contraproducentes, especialmente si interrumpen las relaciones estrechas con los proveedores. La alta dirección debe fomentar un ambiente y una actitud constructivos entre el personal de compras antes de emprender cualquier cambio radical de personal.

El progreso hacia una gestión eficaz del suministro solo puede ser gradual, y la empresa tendrá que superar muchos obstáculos a la implementación a lo largo del camino. Pero las recompensas merecen la pena. Una actitud de «comprar como de costumbre» hará que la empresa sea vulnerable a la presión competitiva; pero una mayor conciencia estratégica, una mayor flexibilidad y un pensamiento empresarial más sólido en el área de suministro pueden mejorar la seguridad del suministro y reducir los costos de insumos de cualquier empresa industrial.

A version of this article appeared in the September 1983 issue of Harvard Business Review.

PK

Mr. Kraljic is a director in the Düsseldorf office of McKinsey & Company, Inc., the international consulting firm.