



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
ÁREA INDUSTRIAL

**“OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DEL
INGENIERO EN LOS ABASTECIMIENTOS”**

TRABAJO DE TITULACIÓN
QUE PRESENTA:
JOSÉ GARCÍA MEZA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO

DIRECTOR DE TESIS:
ING. CARLOS SÁNCHEZ – MEJÍA V





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi esposa Blanca Estela por su paciencia y apoyo.

A mis hijas Emma y Elizabeth con cariño.

A mis padres Petra y Raúl, que recuerdo con agradecimiento y amor.

OBETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Después de haber cursado todas las materias obligatorias de la formación académica como Ingeniero, y siendo el principal requisito de la titulación, elaborar una tesis , trabajo en el cual se plasme la investigación acerca de un tema propio de la actividad de un Ingeniero, que por lo regular refleja el área de interés de desarrollo profesional de quien la elabora, en lo personal después de 20 años, he decidido regresar a la escuela y cursar las materias que estaban pendientes, y finiquitar todos los requisitos para poder titularme.

En el desarrollo del presente trabajo he tomado la decisión de hacerlo en el área que desempeño profesionalmente, y que es el área de abastecimientos, es el resultado de la investigación y también de la experiencia personal, he sido lo más concreto posible para no caer en descripciones demasiado largas que puedan crear confusión y pereza, es mi propósito que los temas expuestos sean lo más ameno y entendibles posibles, para que su lectura sea fácil y ligera, además de útil.

**OBETIVO ESPECÍFICO DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Al término de la carrera de Ingeniero, el propósito unánime de la mayoría de los recién egresados, es la de desempeñarse en las áreas de producción, manufactura, planeación, sistemas, diseño (ingeniería), mantenimiento, y muy pocos son los que piensan desarrollarse en áreas distintas a las ya mencionadas, lo cierto es que la especialización rara vez la escoge el Ingeniero, más bien es circunstancial en la mayoría de los casos la especialidad que se desarrolla, es decir, ante la falta de experiencia, se busca un trabajo en el cual el requisito es ser recién egresado de la carrera de Ingeniería, y son las empresas las que ubican en las áreas en las que hay vacantes al personal que se escoge, de acuerdo al perfil de cada uno de ellos, y este es el inicio de una especialidad, que algunas veces no se aceptará, pero después de haber tenido una primera experiencia, del tipo que sea, ya se ha tenido contacto con todos los departamentos que integran una empresa, y por consiguiente un panorama general de las actividades de cada uno de ellos, y seguramente una idea de la especialización que se desea.

El presente trabajo tiene el objetivo de mostrar de una manera práctica las actividades del área de abastecimientos y servir de guía a quienes les pudiera interesar desempeñarse dentro de éste campo.

INDICE

INTRODUCCIÓN

- I.- *Oportunidades de desarrollo en el área de abastecimientos que el Ingeniero puede llegar a encarar.*
- I.1.- *Conceptos y objetivos de la función de abastecimientos.*
- I.2.- *Seguimiento y Control.*

CAPITULO 1

- 1.1.- *Detección y Descripción de la necesidad.*
- 1.2.- *Investigación y búsqueda de Fuentes de Aprovisionamiento.*
- 1.3.- *Preparación de la compra.*

CAPITULO 2

- 2.1.- *Centralización/Descentralización:
Caso del Grupo Empresarial con varias fabricas.*
- 2.2.- *Búsqueda y Selección de Proveedores.*
- 2.3.- *Fuentes de Información:*
- 2.4.- *Auditoria del Proveedor.*
- 2.5.- *Criterios de Evaluación del Proveedor.*
- 2.6.- *Análisis del ABC.*
- 2.7.- *Métodos de Previsión:*
- 2.8.- *Conceptos Básicos.*
- 2.9.- *Determinación de la Calidad Concertada.*
- 2.10.- *Descripción de la Calidad.*
- 2.11.- *Análisis del Valor.*
- 2.12.- *Petición y Evaluación de Ofertas.*
- 2.13.- *La negociación.*
- 2.14.- *Normas para Practicar el Arte de Escuchar.*
- 2.15.- *La Ética en las Compras.*

CAPITULO 3

- Determinación de un Método Exitoso de Abastecimientos.
- 3.1.- *El contrato Mercantil y el Contrato de Compra Venta:
Sus Cláusulas Fundamentales.*
- 3.2.- *Función y Responsabilidad de Compras.*
- 3.3.- *Análisis Económico-Financiero: Conceptos Básicos.*
- 3.4.- *Ejercicio Práctico.*

CAPITULO 4

Aplicación del Método Propuesto

4.1.- *Fase 1: Clasificación.*

4.2.- *Fase 2: Análisis del Mercado.*

4.3.- *Fase 3: Posicionamiento Estratégico.*

4.4.- *Fase 4: Planes de Acción.*

CAPÍTULO 5

Resultados Obtenidos.

CAPÍTULO 6

Conclusiones

6.1.- Aprovisionamientos.

6.2.- Gestión de la Calidad y la Función de Abastecimientos.

6.3.- Los Nuevos Directivos.

6.4.- El Comercio Electrónico.

6.5.- Las Dotes Negociadoras.

6.6.- Tipos de Negociadores.

6.7.- Empresa y Humanismo.

6.8.- La competencia, Nuevos Enfoques.

INTRODUCCIÓN

I Oportunidades de desarrollo en el área de abastecimientos que él Ingeniero puede llegar a encarar.

La misión general del aprovisionamiento consistiría en 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.

Estos objetivos serían válidos para cualquier tipo de empresa ya sea de tipo industrial o comercial y en función de la estrategia competitiva de cada empresa se pondrá el acento en los aspectos cualitativos o cuantitativos. Por ejemplo, la empresa que desarrolle su actividad en un mercado “maduro” (muchos competidores y poca diversificación) tendrá que poner el énfasis en la obtención de unos precios mínimos, por el contrario la empresa innovadora que no sufre esta presión sobre los precios, centrará sus preocupaciones en la investigación, preocupándose en la obtención de información sobre el comportamiento de nuevos materiales, nuevas tecnologías, etc.

1.1.- CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCION DE ABASTECIMIENTOS.

El fin concreto de la Gestión de Compras consistiría en cubrir las necesidades de la Empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de Compras en “armonía” con el resto de los Departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva).

Cada empresa debe establecer unas políticas y marcarse unos objetivos a medio plazo. En función de las mismas se dotará de una organización, que en el caso específico de la función de compras va a depender de las características particulares de la empresa, de su entorno (mercado) y por supuesto de sus hombres. Independientemente de estas circunstancias concretas, la función de compras siempre deberá ocuparse de:

Realizar previsiones

Supone la utilización de unas determinadas técnicas de aprovisionamiento, que nos permitan disponer de los materiales en el momento adecuado, ni antes por el coste que supondría una innecesaria inmovilización de recursos, ni después para no tener que asumir los costos por faltante.

Negociación de precios

Con independencia del grado de competencia de nuestro mercado y de nuestro nivel de dependencia del exterior, obtener la mayor rentabilidad de nuestros suministros exteriores, supone necesariamente conseguir los mejores precios de acuerdo con los condicionamientos establecidos.

Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento

Para cumplir el objetivo anterior, debemos estimular una sana competencia entre nuestros proveedores, si conseguimos establecer una adecuada rotación entre nuestros suministradores habituales, vamos a evitar el riesgo de “agotar o sobre pasar” nuestras fuentes de aprovisionamiento, que en determinadas circunstancias es posible que ya no puedan mejorar sus condiciones. Debemos encontrar nuestro punto de equilibrio, entre seguridad en las entregas y potencia de compra (concentración). La estrategia será diferente, como veremos más adelante, en función de la complejidad del mercado de suministros y de la importancia (incidencia) de los productos para nuestra empresa.

Contratos de aprovisionamientos

Suponen adquirir compromisos en firme, normalmente con una duración determinada y una cadencia (programación) de los plazos de entrega. Podremos obtener el beneficio que supone la negociación de una cierta cantidad, sin el inconveniente de cargarnos con el stock. El proveedor puede de esta forma racionalizar su fabricación y nosotros asegurarnos el

suministro en las condiciones acordadas. Ambas partes asumimos el riesgo de que cambien las condiciones del mercado.

Dependiendo del tipo de industria de que se trate, el porcentaje puede variar enormemente, no obstante queremos resaltar la importancia de dato y por lo tanto la influencia que sobre la cuenta de resultados de las empresas, tiene una adecuada gestión de esta enorme masa de recursos.

Si suponemos por ejemplo, que una empresa industrial con unas ventas de 1.000 millones de pesos /año, tiene unos beneficios sobre ventas de un 5% y donde sus compras representan un 50%, y pretendemos presupuestar para el año siguiente un beneficio adicional de 10 millones (20% sobre 50), necesitaríamos aumentar las ventas un 20% o bien reducir el costo de las compras un 2% (sobre 500 millones de compra, 2% = 10 millones).

Suponiendo que el Mercado pueda absorber en las mismas condiciones (precios) tan importante incremento, seguramente necesitaríamos inversiones adicionales en instalaciones, existencias, personal, etc., y tal vez, mejorar las condiciones de compra sería factible, sin ninguna inversión adicional, ya que sólo tendríamos que plantearnos el optimizar profesionalmente la gestión de aprovisionamiento.

Para medir la rentabilidad de una empresa, tenemos que poner en relación el beneficio (diferencia entre ingresos y gastos) con la inversión necesaria para obtenerlo (recursos totales). Para realizar una buena gestión, tenemos que actuar de manera simultánea en distintos frentes:

° *Disminuyendo el costo total que representan las Compras, lo cual se consigue:*

- Aumentando las cantidades a negociar en cada pedido, por aumentos en las entregas o utilizando el compromiso de compra.
- Concentrando las compras, tras una adecuada selección de proveedores podemos aumentar relativamente nuestra potencia de compras con los que nos interese.
- Adaptándonos mejor al mercado suministrador, lo que supone aumentar la presencia de materiales estándar u homologados de acuerdo con nuestros requerimientos técnicos.
- Aumentando la calidad de nuestro equipo de compras.

° *Reduciendo nuestros costos operacionales en Compras.*

-Para obtener materiales, artículos o servicios del exterior, nos hace falta un equipo profesional que trabaje en unas instalaciones adecuadas. Lo que representa un costo, al que se denomina costo de operación. Se pueden, como hemos comentado, racionalizar los métodos de trabajo (programación De previsiones, estandarización y homologación, compromisos, etc.), para lo cual se tendrá que contar con un adecuado soporte informático y un buen proceso de datos.

- Además de la racionalización de los costos de funcionamiento, de acuerdo las exigencias de calidad de nuestra empresa, podemos actuar de forma más eficaz, si analizamos otro tipo de costos, por ejemplo los asociados al plazo interno, entendiendo como la suma del plazo de contado desde que aparece la necesidad hasta que el suministrador entrega las mercancías hasta que estas se encuentran a disposición del último usuario.

Este tipo de costos, conjuntamente con los provocados por fallos en la calidad o derivados de los incumplimientos en los plazos de entrega, son evidentemente más complicados de cuantificar que el coste de la nómina de Compras y serían como la parte sumergida de iceberg, es decir mucho más importantes. Si no establecemos una normatividad adecuada que contemple el seguimiento y controles tanto de los niveles de calidad, como de las entregas, pactando escrupulosamente tanto las condiciones de cumplimiento de las entregas y las sanciones a aplicar en casos de incumplimiento, no podemos nunca medir y por tanto plantearnos de una manera eficaz su disminución efectiva.

Disminuyendo los costos relacionados con las existencias

De igual forma que hemos hablado de costos de operación de compras, podemos estimar los costos que en personal e instalaciones necesitamos para recibir, almacenar, controlar y entregar las mercancías procedentes del exterior a sus últimos usuarios. Si nos planteamos una disminución del nivel de existencias, además de permitirnos la reducción de los costos directos de funcionamiento, vamos a aliviar a la empresa de la carga que supone los gastos financieros.

Para actuar con eficacia en la disminución de existencias es necesario plantearse distintas actuaciones:

- Eliminando materiales de baja o nula rotación, con una política permanente de saneamiento.
- Reduciendo el tiempo de permanencia en los almacenes.

Para lograr nuestro objetivo tenemos que partir de unas previsiones correctas, necesitamos proveedores fiables y con agilidad de respuesta, la misma que necesitamos dentro de nuestra empresa, par disminuir el plazo interno.

Para concluir con esta parte, y aunque se trata de un tema recurrente sobre el que tendremos que volver, vamos a apuntar algunas reflexiones sobre lo que se espera de la función de Aprovisionamiento en las distintas áreas de la empresa, sabiendo que para que la empresa logre sus objetivos tenemos que lograr la integración efectiva de la función del Departamento de Compras, con el desempeño del resto de las funciones de la Compañía.

Para el área de **Fabricación-Producción**, lo fundamental es la disponibilidad, los materiales tienen que estar cuando se necesiten, para no complicar el programa de fabricación. Desde esta perspectiva se analiza. Desde esta perspectiva se analiza la calidad y normalmente su participación no está relacionada con la negociación de precios.

-El **Departamento de Ingeniería** que ha definido las especificaciones de los productos o materiales se preocupa evidentemente porque cumplan las condiciones para realizar la función encomendada, puede ser que prefiera un plus en el nivel de calidad exigido.

Para el área de **Finanzas**, como responsable del presupuesto, le preocupa todo lo que puede afectar al mismo, va a controlar especialmente las existencias y las compras fuera de las normas habituales (contado , anticipado, etc.).

Finalmente el **Departamento de Compras** como responsable de los aprovisionamientos de la compañía procura minimizar las ocasiones de conflicto con las otras áreas, su preocupación primordial es el estricto

cumplimiento de las entregas, por ello va a luchar para utilizar productos y materiales estándar, que son más usuales y por tanto más fáciles de localizar.

La negociación de precios es uno de los objetivos tradicionales de su función.

Con la firma de los contratos por comprador y vendedor, realmente termina la compra en sentido estricto, se han acordado las condiciones económicas y de suministro definitivos para la adquisición de los materiales o servicio objeto de la negociación. La siguiente etapa es el seguimiento y control de entregas, hasta que los materiales estén a disposición del departamento usuario.

1.2.- SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con la firma del contrato o con el hecho de pasar un pedido no termina la responsabilidad de Compras. Además de cursar las órdenes de entrega hay que realizar un cuidadoso seguimiento que habitualmente debe incluir no solo el control administrativo sino también visita a los proveedores; con el doble objetivo de tener la seguridad del cumplimiento de los plazos o para detectar a tiempo los posibles retrasos y poder adoptar las medidas correctoras.

Las condiciones de suministro pueden ser LAB almacén del comprador, o LAB almacén del vendedor, como opciones más comunes acerca del pago del transporte y del sujeto de riesgo durante el mismo.

Sí el transporte es a cargo del comprador, la adjudicación de su contrato, la elección del medio más adecuado, condiciones técnicas y de embalaje, etc., deben ser objetos de un estudio adicional para conseguir obtener el servicio adecuado al menor costo posible.

El almacén que hace las funciones de recepción, identificación, custodia y entrega de los materiales comprados, normalmente es el eslabón intermedio entre Compras y Producción. Independientemente de su dependencia (Logística, Compras, Producción), su eficacia es vital tanto en la reducción de los plazos internos (desde que se produce la recepción hasta que los materiales están a disposición de los usuarios) como en el control de existencias, para lo que se necesitan en primer lugar registros de inventarios veraces. Si queremos realizar una correcta gestión de existencias (que es el margen de seguridad que tenemos que cubrir tanto fallos de suministros, como variaciones en el

programa de fabricación) y que pueden llegar a ser una pesada carga financiera, debemos dirigirlos en vez de sufrirlos, lo que supone un adecuado modelo de previsión de la demanda futura en el que se relacione el costo del capital inmovilizado (existencia de seguridad) con la calidad de servicio que se requiere garantizar al usuario. Por último hay que dejar clara la responsabilidad en la gestión de existencias.

Las especificaciones necesarias de un material, las establece el Departamento Técnico y es responsabilidad de Compras adquirirlo y que cumpla dichas especificaciones.

Se nos presentan habitualmente alternativas de compra con distintas posibilidades en el cumplimiento exacto de las características técnicas exigidas. La decisión más correcta será la equilibre el costo de garantizar la calidad. O pagamos más caro al proveedor más seguro, o mediante controles más costosos compramos al proveedor que “no” nos ofrece la misma garantía pero que nos suministra a un precio más bajo.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE PLANTEA UN ABASTO EXITOSO

La atención oportuna de los requerimientos de producción de la empresa al mejor precio, con la calidad requerida, permitirá la manufactura, o la prestación de servicios, según sea el caso a un precio competitivo.

1.1.- DETECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

Por muy grande y avanzada que sea una empresa, es imposible que tenga la capacidad tecnológica y de ingeniería, para cubrir la totalidad de los campos implicados en sus procesos de manufactura. Los proveedores pueden y deben contribuir en los esfuerzos de diseños de nuevos productos y debido que el departamento de Compras es el principal contacto de las empresas con los proveedores, para poder intervenir con eficacia debe participar desde el principio, evaluando el costo de los materiales, proporcionando componentes que existan en el mercado, encargando desarrollos parciales a proveedores e informando al departamento de Ingeniería sobre los nuevos materiales y/o técnicas.

Además de la descripción material de la necesidad hace falta la previsión de la cantidad y para cuando.

Para el caso de una empresa de manufactura, con base en una previsión de ventas, se realiza el programa de fabricación y en función de sus plazos, se determina la necesidad para cada pieza o material concreto. Solo de esta forma, **Compras** puede asumir la responsabilidad de que la empresa disponga del material necesario, en el momento preciso y al menor costo posible.

1.2.- INVESTIGACIÓN Y BÚSQUEDA DE FUENTES DE APROVISIONAMIENTO

Para tomar la decisión inicial sobre fabricar o comprar, es fundamental la información que aporte Compras: sobre costos, calidades, tendencias y disponibilidad que ofrece el mercado. Conjuntamente con los datos que aporten los demás departamentos implicados, permitirá a la empresa decidir que fabricar y que comprar en cada circunstancia.

Para desenvolverse con más eficacia en un entorno cambiante y más competitivo, necesitaremos un equipo de Compras con la experiencia

suficiente para negociar con el personal técnico del proveedor y de nuestra propia empresa. Si se consiguen especificaciones que permitan a proveedores calificados entrar en competencia con los habituales, debemos obtener ventajas que nos permitan trasladar a nuestros proveedores la presión de la competencia (existen datos que calculan un descuento añadido del 4%, cada vez que un proveedor adicional presenta un oferta).

El departamento de Compras debe reunir y analizar la información necesaria de todos los artículos y materiales que necesitemos. El primer paso en la búsqueda y selección de proveedores es reunir todos los datos que deben responder a:

- Definición de nuestra necesidad cualitativa y cuantitativamente.
- Mercado de producción: Materias primas, métodos de fabricación, fabricantes más significativos, evolución de la producción, etc...
- Consumo y distribución del artículo, datos estadísticos sobre el consumo, evolución y previsiones de cara al futuro.

Dependiendo de la dificultad en la obtención de la información y de la importancia de la misma, para nuestra empresa puede ser necesario acudir a un centro especializado.

Finalizado el estudio, deben presentarse unas recomendaciones sobre cuales pueden ser los posibles mejores proveedores, para la cobertura más completa de nuestras necesidades.

1.3.- PREPARACIÓN DE LA COMPRA

En el punto anterior, hemos seleccionado unas posibles fuentes de suministro, resultado del análisis efectuado del mercado proveedor, ahora tenemos que decidir a quién y cómo comprar.

Debemos acometer la eficaz prospección y examen de los posibles proveedores, para asegurarnos de que tienen las condiciones necesarias y suficientes para satisfacer plenamente nuestras necesidades: hay que visitar sus talleres, almacenes, servicios técnicos, proceder a la recolección de informes acerca de su situación laboral, financiera, servicio a clientes, etc.,

estableciendo primeros contactos para conocerlos y decidir si pueden ser proveedores potenciales de nuestra empresa. Además debemos poder esbozar las bases de una futura política de compras.

Iniciamos la etapa de conocimiento mutuo, se compara la relación entre compradores y vendedores industriales con el matrimonio. En la etapa de conocimiento mutuo ambas partes investigan los aspectos técnicos y comerciales, una venta consume el noviazgo, del que puede seguir un matrimonio de larga duración.

La calidad del matrimonio determina si habrá una relación de negocios duradera o si las dificultades nos llevarán al divorcio. Tanto el comprador como el vendedor tienen un interés creado en la relación y ambos deben colaborar para que esta prospere.

En una empresa industrial, corresponde a Compras el establecimiento y la dirección de la relación comercial. Quiero decir la iniciativa, la simple imposición de las reglas del juego, cada mercado tienen las suyas y son el resultado de procesos de interacción comercial: frente a la fuerza de la empresa nos encontramos con el mercado suministrador.

1.4.- EJECUCIÓN DE LA COMPRA

Una vez seleccionados los proveedores más adecuados y conocidas las condiciones generales que rigen en el mercado, debemos iniciar las peticiones de oferta, que deberán cumplir con las condiciones fundamentales de nuestra política de Compras.

Recibidas las ofertas tenemos que proceder a sus análisis y evaluación, tenemos que comparar no solamente el precio, sino también entrar en la valoración de factores no directamente cuantificables: garantía de cumplimiento de la calidad especificada, la fiabilidad de los plazos de entrega, la posible continuidad en el suministro, etc.. Debemos analizar estos factores de riesgo e intentar valorarlos y en función de nuestras prioridades asumir el costo de incertidumbre o bien garantizarnos un suministro puntual, repartiendo el pedido entre varios proveedores para protegernos de circunstancias imprevistas y pagar el precio.

Normalmente las compras importantes, medidas no solo por la cifra que suponen, sino fundamentalmente por su carácter estratégico para nuestra empresa, se realizan teniendo como soporte un contrato de suministro, lo que requiere una alta profesionalización de las del Departamento de Compras que se ocupen de ello, es imprescindible conocer suficientemente la legislación comercial vigente.

Bibliografía:

Título: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

Título: La Función de Compras

Editorial: Ediciones Macchi

CAPITULO II

MÉTODOS DE ADQUISICIONES

2.1.- CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN: CASO DEL GRUPO EMPRESARIAL CON VARIAS FABRICAS.

Aunque anteriormente se ha dicho que una estructura inadecuada es un impedimento insalvable para la obtención de buenos resultados, se verá con frecuencia en cualquier sector que se analice ejemplos contradictorios. Por ejemplo, entre los Grandes Almacenes, disponen de Departamento de Compras fuertemente centralizados y los resultados han sido totalmente diferentes, en el segmento de los Hipermercados tenemos también ejemplos de buen y mal funcionamiento con centralización y descentralización en las Compras.

Podríamos quizás concluir diciendo que en todo caso el tener una estructura formalmente correcta sería condición necesaria pero no suficiente.

Podemos observar el caso de una empresa multinacional, con centros de fabricación en diferentes países y por tanto alejados miles de kilómetros entre sí. Primero plantearemos desde un punto de vista lógico (argumental), los pros y los contras del binomio Centralización / Descentralización, para terminar viendo una solución en la práctica.

Como argumentos a favor de la descentralización podemos citar:

1. - El Director de la fabrica es el único responsable de los resultados ante el Corporativo Central, parece lógico pensar que responsabilidad y autoridad deben ir unidas, si manda en el resto de las funciones de la Fábrica también debería tener autoridad sobre Compras.
- 2.- Si la distancia entre los centros de producción es considerable, la gestión de compras desde las oficinas Corporativas supondrá plazos de tiempo significativos, lo que puede crear problemas ante necesidades urgentes.
- 3.- La descentralización de compras permitirá una mayor interacción (Integración) de la función dentro de los departamentos de la sucursal, lo que facilitaría la integración del equipo.

4.- Una empresa que se encuentra ubicada en una comunidad concreta, tiene unas obligaciones económicas con su entorno. El favorecer las fuentes locales de suministro, descentralizando compras es una manera efectiva de integrarse, favoreciendo a los proveedores locales.

Pueden darse además situaciones o circunstancias que apoyen la Descentralización:

- A) Sí el volumen de fabricación del centro es lo suficientemente elevado, de manera que permite obtener todos los descuentos comerciales asociados a la cantidad de compra.
- B) Sí la separación geográfica encarece de tal forma los suministros que resulta más económico acudir a las fuentes locales.
- C) Sí estamos tratando de suministros especiales y que no coinciden con ninguna otra sucursal.
- D) Sí se trata de materiales con alto nivel tecnológico, en los que fuera determinante el contacto permanente con el suministrador.

A priori también podemos encontrar sólidos argumentos a favor de la Centralización:

- a) Al recaer toda la responsabilidad de la función de compras en una persona u oficina, tendremos garantizada la uniformidad de criterios y políticas, lo que permitirá una perfecta coordinación y control internos (El descontrol siempre se asocia a la descentralización).
- b) Como continuación al punto anterior, al lograr una mayor especialización, compraremos más eficazmente, obteniendo mayores beneficios.
- c) Agrupando las compras de varias sucursales, conseguiremos la máxima potencia de compra, las mejores condiciones y la posibilidad de acceder a los mercados de origen.

- d) Con la centralización, se puede efectuar una correcta selección de proveedores, que estarán en condiciones de ofertar sus mejores condiciones, al tratar de mayores cantidades y con todos los trámites simplificados al máximo.
- e) Podemos compensar los déficits de unos centros con los sobrantes de otros, reduciendo el inmovilizado en existencias.

De lo expuesto anteriormente podemos deducir, que no existe un método perfecto, a veces la organización formal puede aparentar ser descentralizada pero existe una fuerte coordinación y un férreo control desde las Oficinas Corporativas. Hay una forma de organización de la gestión de compras que intenta aprovechar las ventajas de los dos sistemas, que la utilizan empresas que tienen centros de producción en distintas localidades o ciudades:

- 1.- En las oficinas Corporativas y dependiendo de la Dirección General, hay un Director responsable de la función de Compras para toda la empresa.
- 2.- En cada fábrica o sucursal existe un Departamento de Compras, que depende jerárquicamente de su Director y funcionalmente de la Dirección de Compras ubicada en el corporativo.
- 3.- Es cometido del Corporativo la redacción de las políticas de Compras, normas y procedimientos, que son comunes para toda la Empresa, además de decidir lo que se compra corporativamente.
- 4.- Son competencia del Corporativo aquellas compras en las que concurre alguna de las siguientes circunstancias:
 - a) Suponen un importe superior a un límite previamente establecido.
 - b) Se trata de productos o materiales comunes a varias sucursales y es más beneficiosa su compra en común.

- c) Su compra requiere conocimientos especiales o hace necesario algún tipo de asesoramiento (técnico, fiscal, etc.).
- d) Corresponde a un proyecto o estudio realizado por el Corporativo.
- e) Supone un compromiso de compra por un tiempo superior a un límite previamente estipulado.

5.- Por su parte los Departamentos de compras de cada fábrica se ocupan normalmente de:

- a) La compra de aquellos artículos especiales o cuyo uso está en la práctica limitado a esa fábrica.
- b) Las compras urgentes, que de no realizarse se ponen en peligro el programa de producción.
- c) Seguimiento de las entregas, reclamaciones a proveedores y conformación de facturas.
- d) Cualquier otra tarea que ordene al Departamento de Compras de la sucursal el Director de la fábrica.

6.- Para ejercer efectivamente su función de coordinación, la Dirección de compras del Corporativo, necesita fundamentalmente información sobre:

- a) Todos los pedidos que pasan las sucursales.
- b) Informes mensuales de los responsables de Compras de cada fábrica.
- c) Reuniones periódicas con la asistencia de todos los compradores con objeto de discutir, explicar y coordinar políticas de Compras.

Además de las normas de funcionamiento en este tipo de Compañías, cada empresa tiene sus estructuras informales y sus propias reglas del juego que no suelen ser unívocas.

En cualquier estructura empresarial hay excepciones que como se suele decir confirman la regla, empresas fuertemente centralizadas nos sorprenden con departamentos o sucursales que funcionen a su libre albedrío.

Mantener una estructura descentralizada, presupone la existencia de unos mandos capaces de asumir la responsabilidad con todas sus consecuencias, suele ser más cara por la calidad de los hombres en que tiene que apoyarse, supone asumir riesgos tanto por parte del corporativo que delega, como por parte de quienes aceptan la responsabilidad, etc., y suele ser más gratificante.

2.2.- BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Cuando comentábamos las diferentes fases o etapas que ha atravesado la función de Compras (relacionándolas con el proceso de crecimiento de la empresa), reconocíamos algo que pertenece a la vida cotidiana de las Compañías “todo el mundo puede comprar”, pero si estamos abogando por una profesionalización de la labor de Compras, ya no estaríamos hablando de lo mismo (se ha definido “profesionalidad” como técnica, entrenamiento y esfuerzo).

La misión del comprador es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento para su empresa, seleccionando los mejores suministradores (calidad, precio y servicio correctos).

La realidad nos demuestra cotidianamente que no existe el proveedor perfecto. Frecuentemente oímos la queja de nuestro Departamento Comercial resaltando sus problemas para incrementar ventas en un Mercado donde la competencia ofrece productos similares un X% más baratos. Si analizamos este tipo de situaciones reales, es posible que el origen del problema,

se encuentre en la existencia de condiciones de suministro que nuestro proveedor habitual no puede igualar.

No conviene olvidar que la “competencia” que sitúa a cada empresa en su sitio “hace milagros”, seguir presionando a los suministradores planificados

en las circunstancias que hemos descrito no nos llevaría a ningún resultado práctico, porque posiblemente para mejorar sus ofertas tendrían que acometer procesos de reestructuración importantes y esto es algo que no se improvisa, la obligación ineludible de Compras es buscar permanentemente “alternativas válidas de suministro” que sean capaces de adaptarse a nuestras necesidades tan cambiantes y permanentemente innovadoras como lo exijan las circunstancias del Mercado.

Si en el momento de valorar nuestra empresa, podemos considerar nuestra cuota del Mercado como una parte del activo, un buen “parque” de proveedores, actualizados e innovadores, deberían de gozar de la misma consideración, porque son el fundamento de nuestra competitividad de la que va a depender el futuro de la Compañía.

2.3.- LAS FUENTES DE INFORMACION

Sin pretender abusar de la repetida frase “información es poder”, si queremos conseguir resultados eficaces, Compras debe ser el centro neurálgico de toda la información sobre materiales y proveedores.

Para responder a los requerimientos de los distintos departamentos de la empresa, los servicios de Compras además de organizar el sistema de recepción, análisis y archivo de toda la documentación que proporciona el Mercado, tienen que estimar, de acuerdo con la Dirección, las “necesidades futuras” para investigar el mejor sistema de acceder a las fuentes y canales de información menos disponibles.

Desde esta perspectiva, podemos establecer una clasificación sin ánimo de ser exhaustivos, en función de su disponibilidad más o menos inmediata:

1. El archivo de Compras:

Toda la información sobre nuevos productos, materiales, y en general las innovaciones que puedan afectar a la función de Compras, en sentido amplio,

debe ser estudiada, analizada y después de un primer filtro, delimitar la que sea “relevante” para referenciarla y proceder a su archivo informatizado. La forma más indicada para organizarlo, debe ser la que mejor se adapte a las propias clasificaciones que establece el Mercado (familias de materiales, productos etc.)

Compras debe mantener permanentemente actualizados los “expedientes de proveedor”, con los últimos catálogos, folletos e informes, no solamente de los proveedores en activo, sino de todos aquellos con los que hayamos establecido contactos comerciales o que tengas un peso específico en su sector.

Además del criterio “de Mercado”, hemos de establecer normas de clasificación que nos permitan acceder con rapidez y eficiencia a los datos que necesitemos.

2. Manuales de Operación:

El disponer de un “fondo editorial” donde encontremos además de nuestras normas y procedimientos, estándares propios, criterios de homologación nacionales e internacionales, conjuntamente con libros y manuales técnicos, es un instrumento absolutamente necesario para los profesionales de Compras, que tienen que actualizar permanentemente sus conocimientos.

Los estudios y las novedades aparezcan antes publicadas en las revistas especializadas, y posteriormente las nuevas tecnologías y los ensayos de nuevos productos, ya suficientemente contrastados se desarrollan en manuales.

Las publicaciones a las que esté suscrita la empresa deben circular con la suficiente agilidad, habitualmente se establece una “hoja de ruta”, para asegurarnos que la información llegue a los interesados, que deben fotocopiar y archivar lo que les afecte.

3. Otros “puntos” de información:

Como no es posible disponer de toda la información existente y con frecuencia tenemos que buscar datos que no tenemos en nuestra empresa,

tendremos que recurrir a otras alternativas accesibles pero menos habituales, como por ejemplo:

- Proveedores referenciados.
- Cámaras de Comercio.
- Anuarios Comerciales.
- Asociaciones de Compras.
- Editores de revistas especializadas.
- Etc.

2.4.- AUDITORIA DEL PROVEEDOR

Si como hemos dicho, para algunos autores, el establecimiento de relaciones comerciales guarda algunas similitudes con el “matrimonio”, la auditoria intenta averiguar aquellos aspectos “relevantes” de nuestro posible “partenaire”, que no sean evidentes, antes de consumir el acuerdo.

Para evitar errores y no dejarnos influir en exceso por los aspectos más visibles (Departamento Comercial), es necesario realizar una visita a sus instalaciones, analizar su logística, servicios técnicos, etc. La mayoría de las empresas envían con la suficiente antelación, un completo cuestionario que debe recoger la información más importante- básica.- No es el cometido de Compras la homologación de proveedores, a la hora de establecer la “valoración previa” de un posible proveedor que tenga varias líneas de producción (o varios centros de producción), habrá una parte evidentemente común, pero pueden existir diferentes grados de modernización (en que medios, equipos e instalaciones) lo que dará lugar a valoraciones distintas según las áreas analizadas.

Entre las cuestiones a investigar podemos citar entre las más significativas:

- Análisis de los medios de producción.
- Análisis de la línea de productos.
- Análisis de la Organización.
- Análisis de la situación financiera.
- Nivel de ocupación y cartera de clientes.

2.5.- CRITERIOS DE LA EVALUACION DE LO PROVEEDOR

En el apartado anterior tratábamos de conocer el probable proveedor antes de pasarle un pedido, una vez que ha empezado a suministrarnos, tendremos experiencias reales frente a lo que anteriormente eran meras expectativas.

Las empresas que califican de forma sistemática a sus proveedores, utilizan o simplemente acuden al juicio del responsable de Compras.

Sí queremos obtener un índice, necesariamente, además de cuantificar, tendremos que asignar una valoración a los resultados que obtengamos. Podemos relacionar factores más o menos difíciles de expresar numéricamente, o medir aquellos aspectos que inciden directamente en nuestros costos, además del precio, nivel de servicio, índices de calidad, etc...

Para el índice de valoración en cualquier aspecto que analicemos, podemos utilizar una relación sencilla, la que resulta de dividir la puntuación obtenida por la máxima que se puede obtener, expresada en tanto por ciento:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Puntuación máxima}} \times 100$$

En función del índice obtenido, se podrá valorar por ejemplo:

Índice > 95% Muy Bueno
 Índice entre 90% y 95% Bueno
 Índice entre 75% y 90% Regular
 Índice entre 60% y 75% Insuficiente
 Índice entre 40% y 60% Deficiente

Quien realiza la auditoria y que en este caso no es neutral (Pertenece a nuestra empresa), debe actuar como un Notario, que se limita a levantar acta de lo que observa en las diferentes áreas de proveedor que tiene que analizar, eliminando con apoyo de criterios establecidos (Cuestionario de valoración) cualquier tentación de subjetividad.

La valoración total del proveedor será el resultado de la suma de las valoraciones parciales de los factores (áreas) analizadas, que expresaremos en índices de acuerdo con la razón que hemos establecido:

$$\frac{\text{Resultado Obtenido}}{\text{Puntuación Máxima}} \times 100$$

La ponderación de cada uno de estos índices parciales para obtener un resultado total de valoración, estará en función de las prioridades establecidas en el contrato de aprovisionamiento, donde puede existir un “factor crítico”, una especie de “filtro” o exigencia mínima, que de no satisfacerse supondría la no aptitud del proveedor. Lo cual se verá más claro con un pequeño ejemplo:

Supongamos que estamos evaluando tres proveedores, que denominaremos A, B, y C de los que estamos analizando diferentes áreas o factores (Precio, nivel tecnológico, servicio, y nivel de calidad) las puntuaciones acumuladas son las siguientes:

Proveedor A: 78
 Proveedor B: 81
 Proveedor C: 90

Sí el “factor crítico” fuera el nivel de calidad, (Expresado por ejemplo en el porcentaje resultante de dividir el número de lotes rechazados, sobre el total de lotes recibidos) y necesitásemos un porcentaje por encima del 90%, asignaríamos a la escala escrito en la página anterior las siguientes puntuaciones:

> 95% 10
 > 90% 5
 > 75% 0

Sí los porcentajes obtenidos en el nivel de calidad de los tres proveedores fueran respectivamente:

Proveedor A: 97% = 10
 Proveedor B: 93% = 5
 Proveedor C: 85% = 0

De acuerdo con los criterios preestablecidos, deberíamos suprimir al proveedor C, por no cumplir el mínimo exigible, de los proveedores restantes la valoración resultante que obtendríamos sería:

$$\text{Proveedor A: } 78+10 = 88$$

$$\text{Proveedor B: } 81+ 5 = 86$$

La valoración de proveedores es una herramienta de trabajo, que el proveedor debe conocer y aceptar así como las consecuencias que para el futuro de las relaciones comerciales va a tener (al margen de las penalizaciones en que pueda incurrir por incumplimientos graves).

2.6.- EL ANALISIS ABC

Para “clasificar” el número de artículos y materiales a gestionar es de gran ayuda este tipo de análisis que parte de la observación de la realidad. Siempre que estudiamos un conjunto de resultados y buscamos su relación con sus últimas causas, nos encontramos, con un tipo de distribución bipolar, a un pequeño porcentaje de las variables se puede atribuir la causalidad de una gran mayoría de efectos y en el otro extremo nos encontramos que a un gran número de variables correspondería un pequeño porcentaje del tema analizado.

Por ejemplo:

Las compras: Un pequeño número de proveedores representa la inmensa mayoría de nuestros pedidos.

Las Ventas: La mayoría de las empresas tienen concentradas en unos cuantos clientes el mayor porcentaje de las ventas.

Las Existencias: En pocos artículos se tiene comprometida la mayor parte de la inversión en inventarios.

A través de una metodología muy sencilla, lo que nos permite el “análisis ABC es detectar y clasificar estos hechos. En este tipo de clasificación, el único criterio que se tiene en cuenta es el importe como única medida de la

importancia del artículo o proveedor que analizamos, si se tratara de materiales o proveedores estratégicos para el funcionamiento de la empresa o con una especial dificultad de aprovisionamiento, independientemente de lo que representen sus importaciones deberemos tratarlos con el mismo rigor.

2.7.- MÉTODOS DE PREVISION

En principio y centrándonos en las necesidades de compras (Previsiones de la demanda), los métodos sugeridos los podemos agrupar de la siguiente forma:

Métodos Cualitativos

Son los menos científicos. Entre los que se van a exponer y aunque poco utilizados en el trabajo de Compras, pueden tener importancia en otros niveles de la empresa. Probablemente el más conocido sea el método Delphi, dentro de este grupo podemos incluir diferentes actuaciones para marcar objetivos que condicionan el trabajo de Compras, por ejemplo:

Una reunión convocada por la Dirección General con la asistencia de los Directores Funcionales, para llegar a un objetivo de ventas para el próximo Ejercicio.

Una convención con el área Comercial para venderles un presupuesto ambicioso.

Invitar a una selección de nuestros mejores clientes a un congreso para recabar sus impresiones y estimaciones sobre la próxima campaña.

Proyección de Series Temporales

En esta parte se incluyen los métodos que parten de extrapolar del pasado más o menos reciente, para obtener previsiones. El método más tradicional de analizar series de datos, es el de las “medias móviles”. Se trata simplemente de saber la media acumulada de los últimos períodos para deducir una tendencia (Incremento o decremento) sobre el año anterior y aplicar este

índice para obtener la previsión del siguiente período, sí se tratara de artículos “estacionales” tendríamos que tener en cuenta esta circunstancia y abarcar ciclos completos.

El más utilizado es el TAN (año móvil) o del inglés MAT (Moving-average-ten), podemos emplearlo con algunas variaciones, según consideremos más significativa la tendencia más reciente, por ejemplo si analizásemos un material cuyo consumo sigue una distribución “normal” (No presenta variaciones estacionales significativas) con los siguientes datos:

$$\frac{\text{TAN (año actual)}}{\text{TAN (año anterior)}} = 1.045$$

$$\frac{\text{Ultimo Trimestre (año actual)}}{\text{Ultimo trimestre (año anterior)}} = 0.95$$

Si observamos el ejercicio completo, llevamos un crecimiento del 4.5%, pero en el último trimestre el crecimiento es negativo en un 5%. Como hemos comentado que se trata de proyectar el próximo período y el artículo que analizamos tiene una curva de consumo normal, puede ser más prudente fijarnos en la última tendencia, que en la acumulada del año, o en cualquier caso sí queremos ser conservadores y evitar quedarnos “cortos” con el consiguiente riesgo de ruptura de existencias, repetir como previsión el realizado el año anterior.

Modelos Matemáticos

Sí podemos relacionar la evolución de la demanda de un producto, con una variable o serie de variables cuya evolución puede ser mejor conocida, por ejemplo el crecimiento de la población del país, el crecimiento del producto nacional, la producción de automóviles, etc., es posible construir modelo matemáticos, que den en función de los valores futuros que se para estas

variables más conocidas, el valor futuro de la demanda de un producto determinado. Podríamos utilizar modelos de variable independiente / variable dependiente como:

El análisis de regresión lineal. Esta técnica pretende encontrar la recta que mejor se ajuste a nuestros datos conocidos y estimar o predecir el futuro de acuerdo con la misma proyección. Aplicando el método de ajuste por mínimos cuadrados de las desviaciones de las observaciones reales con respecto a ella misma se le denomina recta de regresión.

La expresión normal de la recta es:

$$y = a + bx$$

Siendo: y = variable dependiente (previsión)
 y^* = su valor medio
 x = variable independiente (periodos)
 x^* = su valor medio
 a = el valor de (y) cuando $(x) = 0$
 b = la pendiente de la recta
 n = número de datos de que disponemos

Ajustando por el método de los mínimos cuadrados, podemos obtener a y b :

$$b = \frac{\text{Suma } (x - y) - n(x^* - y^*)}{\text{Suma } x^2 - n(x^*)^2}$$

$$a = y^* - b(x^*)$$

Alisado exponencial: los métodos de previsión que hemos visto tienen el inconveniente de utilizar gran número de datos y además cada vez que introducimos un nuevo resultado, tenemos que volver a calcular todo el

conjunto. Si como comentábamos en el ejemplo que hemos visto al calcular el TAN, resultase que la últimas informaciones sean precisamente las más relevantes, el método de alisado exponencial resultaría más práctico.

La formula sólo contempla tres datos:

$$\begin{aligned} \text{Realizado último periodo} &= R(t) \\ \text{Previsto último período} &= P(t) \\ \text{Constante de alisado} &= C \end{aligned}$$

La previsión del siguiente periodo $t + 1$, tendría solamente en cuenta la previsión del período actual t y la desviación conocida sobre la última previsión multiplicada por el índice o constante de alisado C .

$$P(t+1) = P(t) + C(R(t) - P(t))$$

La constante a utilizar C dependerá de la regularidad de la demanda, si ésta fuera muy estable el índice a utilizar sería muy bajo, pero si las variaciones son altas la constante puede llegar a ser 1.

Para terminar podemos decir, que existe una cierta relación entre la posición de un producto en su ciclo de vida y los métodos que pueden ser más adecuados para hacer previsiones sobre su demanda futura. En productos nuevos o que incorporen algún componente de moda en sentido, amplio no solo el textil, es difícil emplear la proyección de series temporales (válidas) o modelos en función de otras variables, por la dificultad en la determinación de cuáles pueden ser relevantes.

Con productos en etapas de crecimiento puede resultar más adecuada la proyección de (datos) series temporales, si disponemos de la suficiente información.

Por último en productos maduros (ciertos productos de alimentación, algunas herramientas, el consumo de electricidad, etc.) puede ser más operativo identificar un conjunto de variables (externas) y en base a su evolución efectuar previsiones sobre su demanda esperada.

2.8.- ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS

En esta parte se plantean los aspectos teóricos fundamentales de los instrumentos más habituales en la tarea de los compradores, también se verán algunos ejemplos sencillos de su utilización:

A) El concepto de Lote Económico

Aparece este concepto cuando intentamos llegar a un equilibrio entre la cantidad que conviene mantener en stock y la que interesa pedir al proveedor. Vamos a intentar verlo más claramente con un pequeño ejemplo:

Supongamos que una empresa produce y vende una serie de artículos, de uno de ellos que denominaremos A se han vendido de forma bastante regular durante los últimos ejercicios 10,000 unidades al año, soportando un costo de \$ 50.00 por piezas. Tenemos constatado que para poner este artículo en fabricación, necesitamos 6 horas de un técnico especialista, lo que supone un costo de \$ 600.00. el director general estima que entre el interés del dinero inmovilizado y los demás gastos, los costos atribuibles a las existencias representan un 15% del valor medio de los stocks.

Podemos calcular lo que cuesta a la empresa producir y almacenar el artículo A.

El número de veces / año que se fabricará el artículo, será la demanda anual (10,000) dividida por el número de unidades que se fabrican cada vez (N) :

$$\frac{10,000}{N}$$

Y como cada vez la puesta en marcha (preparación línea de producción) le cuesta a la empresa \$ 600.00 a lo largo del año poner en fabricación el artículo, costará:

$$\frac{10,000}{N} \times 600$$

Cada vez que hemos producido las N unidades, éstas pasan por el almacén, de donde van saliendo para satisfacer los pedidos. Cuando el stock esté a punto de agotarse el encargado de almacén pedirá otras N unidades a fabrica, con lo que la existencia promedio de almacén sería:

$$\frac{N}{2}$$

y su importe (a \$50.00 / unidad):

$$\frac{N}{2} \times 50$$

el costo anual de tener estas unidades en el almacén será del 15% del stock medio:

$$\frac{(N \times 50)}{2} \times \frac{15}{100}$$

Y finalmente el costo total de poner en fabricación y almacenar el artículo será:

$$\frac{(10,000}{N} \times 600) + \left(\frac{N}{2} \times 50 \right) \times \frac{15}{1000}$$

Si queremos minimizar la ecuación, para calcular el coste total más bajo, dando valores a N , el mínimo lo obtendremos cuando N sea igual a 1.265 unidades. Para esa cantidad de fabricación, el artículo le cuesta a la empresa 4.743 de repercusión de la preparación de maquinaria y la misma cantidad (4.743) de costos de almacenamiento, con lo que observamos que N es el valor que hace que ambos costes sean iguales. Por lo tanto fabricar y almacenar le costaría a la empresa la suma de ambos costes, esto es , 9.486.

Los costos para otros lotes serían:

Lote	Costo de Preparación	Costo de Almacenaje	Costo Total
100	\$ 60 000	\$ 375	\$ 60 375
500	12 000	1 875	13 875
1 265	4 743	4 743	9 486
2 000	3 000	7 500	10 500
5 000	1 200	18 750	19 950

Es decir por debajo de 1 265 unidades los costos de preparación de maquinaria repercuten enormemente y por encima son los costos de almacenamiento los que se disparan. La cantidad indicada 1 265, es lo que conocemos como “lote económico”.

El resultado que se ha obtenido dando valores a N se puede obtener directamente, realizando el cálculo en unidades monetarias (en este caso \$). Sería el resultado la raíz de:

$$Q = \sqrt{\frac{2xDxP}{I}}$$

Siendo: D = Demanda anual en unidades monetarias.

P = Costo de preparación de maquinaria en unidades monetarias.

I = Costo de almacenamiento en fracción decimal.

El concepto de lote económico se puede aplicar de la misma forma a la gestión de Compras y no solamente como hemos visto en el ejemplo, a la fabricación, en el caso de Compras utilizaremos en sustitución del costo de preparación de maquinaria, los “costos operacionales” o lo que es lo mismo, los costos de realizar y pasar los pedidos, más los costos de seguimiento de los mismos (incidencias, reclamaciones a proveedores, etc.).

B) Concepto de Punto de Pedido

Continuando con el ejemplo anterior del artículo A fabricado y almacenado por nuestra empresa, lo normal es que el encargado del almacén no desee quedarse sin existencias y aunque pida a fabricación en lotes de 1 265 unidades, le interesará saber con que antelación deberá pasar el pedido a fábrica.

Sí el plazo de suministro fuera de 15 días, como del artículo A vendemos 10 000 unidades al año, y su venta es bastante regular, en 15 días venderíamos unas 405 unidades, por tanto el responsable del almacén deberá pasar un pedido cuando en sus estantes le queden 405 unidades (cobertura), pero con este afán de precisión puede caer en falta de existencias, sí el artículo no se vende con absoluta regularidad.

Si analizamos en la siguiente tabla las ventas del artículo durante las cincuenta y dos semanas del ejercicio anterior, podríamos sacar algunas conclusiones de la simple observación:

Semana	Venta (Pza.)	Semana	Venta (Pzas.)
1 y 2	405	27 Y 29	400
3 y 4	400	29 Y 30	410
5 y 6	390	31 Y 32	420
7 y 8	390	33 Y 34	415
9 y 10	390	35 Y 36	420
11 Y 12	385	37 Y 38	425
13 Y 14	385	39 Y 40	435
15 Y 16	380	41 Y 42	440
17 Y 18	370	43 Y 44	440
19 Y 20	380	45 Y 46	430
21 Y 22	385	47 Y 48	430
23 Y 24	390	49 Y 50	415
25 Y 26	395	51 Y 52	405

Como se indicó antes, de la simple observación de los datos de la tabla, se deduce que durante dos periodos de 15 días (semanas 41-42 y 43-40) se

vendieron del artículo 440 unidades, es decir 35 unidades más del promedio de 405.

Para hacer frente en el futuro a una situación parecida, el encargado de almacén debería mantener un stock de seguridad de 35 unidades y pedir un lote de 1,265 piezas (Lote económico) cada vez que las existencias bajen hasta 440 unidades (405 que espera vender durante el periodo de reposición más las 35 unidades de stock de seguridad).

Por tanto hemos definido el punto de pedido como la demanda durante el período de reposición más la cantidad estimada de stock de seguridad.

C) Concepto de Nivel de Servicio

Una medida de nivel de servicio que da un almacén es el porcentaje de pedidos que pueden atenderse inmediatamente de las existencias, por lógica los niveles superiores de servicio requerirán una mayor inversión en los stocks.

La valoración de este índice de servicio dependerá de las circunstancias particulares de cada empresa, ya que no siempre una ruptura de stock tiene la misma importancia.

Para un producto determinado o para una familia de productos, se puede estimar qué inversión necesitamos realizar en existencias para garantizar un cierto nivel de servicio.

Para aclarar aún más el concepto podemos seguir utilizando el ejemplo anterior y los datos referidos al artículo A.

Suponiendo que la demanda del artículo se ajuste a una distribución normal , sabemos que con stock de seguridad de 35 unidades podremos dar servicio inmediato a un 95% de los pedidos al costo que tenemos estimado de \$50 pza.. el mantener este nivel de existencias de seguridad supone una inversión adicional de \$1,750. Si continuamos extrapolando a diferentes niveles de servicio obtendríamos la siguiente tabla, en unidades y su valoración en unidades monetarias:

Nivel de Servicio	Stock de seguridad	Unidades (\$)
99.99%	85	4,250
99.50	54	2,700
99	50	2,500
95	35	1,750
90	27	1,350
80	18	900
70	13	650

aunque la tabla es lo suficientemente explicativa, el aumentar el nivel de servicio en un porcentaje mínimo supone una importante inversión en existencias, el buscar la excelencia supone un alto costo que cada empresa debe valorar.

Resumen de los métodos de gestión de stocks más utilizados:

Cantidad fija, período de pedido variable. Para cada producto se establece lo que hemos llamado punto de pedido. Cada vez que nuestro nivel de existencias alcanza dicho punto se pasa una orden de reposición y conviene, es más económico, que la cantidad coincida con el lote económico.

Período de pedido fijo, cantidad variable. Frecuentemente ocurre que al adoptar el sistema de aprovisionamiento por punto de pedido, podemos estar pasando continuamente pedidos no sólo de la misma familia de materiales, sino posiblemente al mismo proveedor. Para evitarlo se puede establecer un calendario de revisión de stocks, estableciendo una cadencia de aprovisionamiento, por “familias”, proveedores, etc., para evitar “cuellos de botella”. Con esta forma de gestionar respetamos por supuesto los conceptos de lote económico y stock de seguridad.

Planeación de requerimientos. En los dos métodos que hemos comentado estamos partiendo de una serie de supuestos:

- 1°. La demanda es uniforme y por lo tanto el stock disminuye regularmente.

2°. Las desviaciones de la demanda siguen una distribución normal.

3°. Siempre necesitamos tener algunas existencias.

4°. La mejor previsión que tenemos de la demanda es el total anual.

5°. La demanda del producto es independiente de las demandas del resto de los productos que forman el catálogo de Compañía.

Pero en algunos casos estos supuestos no se dan, podemos conocer aproximaciones de la demanda para períodos más cortos, si se tratase de un producto con un comportamiento estacional no tendría que mantener un stock todos los meses del año. Si se trata de cumplimentar un pedido puntual, por ejemplo un fabricante de tractores que tenga que servir cien unidades de un determinado modelo en una fecha acordada, conoceríamos con toda exactitud nuestras necesidades en materiales y productos intermedios y las fechas para las que se necesitarían (programa de fabricación). En este caso si la empresa mantiene stock intermedios de estos productos no tendría que utilizar un sistema de previsión basado en el punto de pedido.

Nuestro problema se reduce a disponer en la fecha requerida, de los artículos que necesitemos y en las cantidades previstas.

A este método de gestión, que sería menos estadístico y que miraría al futuro en lugar de al pasado, se basa en previsiones de la demanda, se le conoce como planeación de requerimientos y se utiliza cada día más en un mayor número de empresas.

Para terminar esta parte, podemos desde otra perspectiva y utilizando un pequeño ejemplo aproximarnos a la valoración de los costos para evitar la ruptura de stocks:

Supongamos que una empresa con amplia experiencia de fabricación en un determinado producto, tiene que cumplimentar un pedido especialmente sensible y en el que no puede fallar. Por sus datos históricos conoce que a lo largo del proceso se estropean algunas piezas. De sus observaciones

anteriores de otras series de fabricación se obtienen los siguientes datos:

- Nunca se han malogrado más de 15 piezas: 10% de los casos.
- No han llegado a buen fin más de 13 piezas: 50% de los casos.
- Tampoco concluyen bien 12 o 14 piezas: 40% de los casos.

Si nos falta alguna pieza para completar la serie (lote) tenemos que realizar un trabajo adicional y mecanizar las que necesitemos, incurriendo en un costo de 7 horas a un precio de \$2,000 pesos por hora, sí por el contrario nos sobrasen piezas incurriríamos en un costo innecesario de material y mano de obra de \$1,000 pesos pieza. La pregunta es en función de nuestra experiencia cuántas piezas de más debemos fabricar.

Podemos empezar por establecer la siguiente matriz de costos condicionales:

Cantidad Estropeada

Previsión	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>
<u>12</u>	<u>0</u>	<u>14,000</u>	<u>14,000</u>	<u>14,000</u>
<u>13</u>	<u>1,000</u>	<u>3</u>	<u>14,000</u>	<u>14,000</u>
<u>14</u>	<u>2,000</u>	<u>1,000</u>	<u>0</u>	<u>14,000</u>
<u>15</u>	<u>3,000</u>	<u>2,000</u>	<u>1,000</u>	<u>0</u>

las posibilidades reales de que se malogren son:

- 12 piezas 20%
- 13 piezas 50%
- 14 piezas 20%
- 15 piezas 10%

Los costes condicionales esperado serían los siguientes:

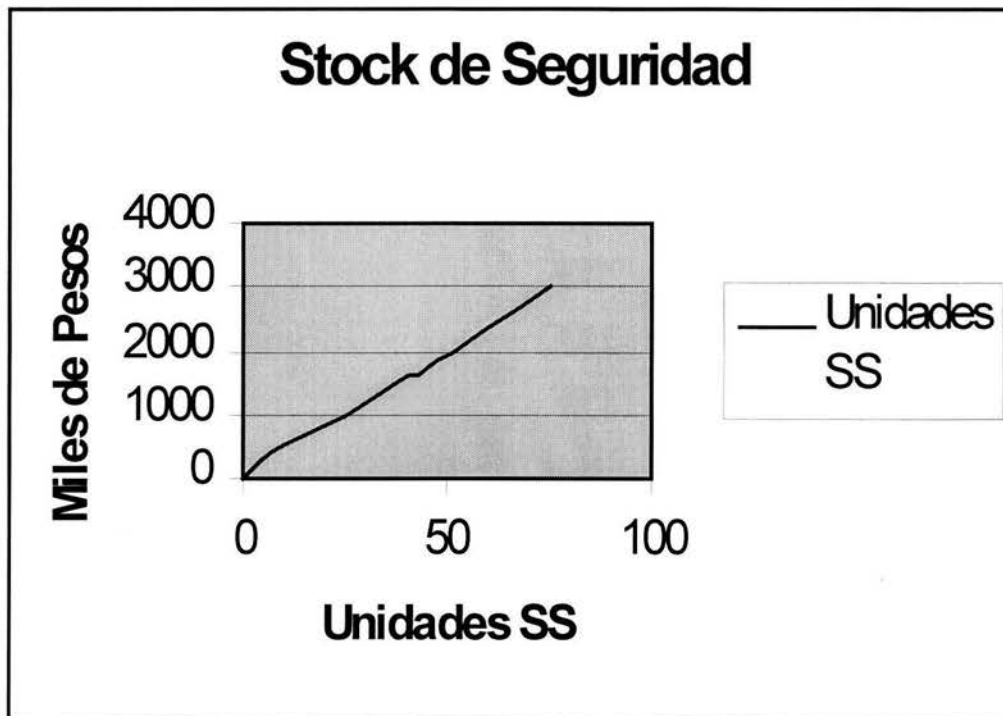
$$\text{Previsión (12)} = 0 \times 0,2 + 14.000 \times (0,5 + 0,2 + 0,1) = 11.200.$$

$$\text{Previsión (13)} = 1.000 \times 0,2 + 0 \times 0,5 + 14.000 \times (0,2 + 0,1) = 4.400.$$

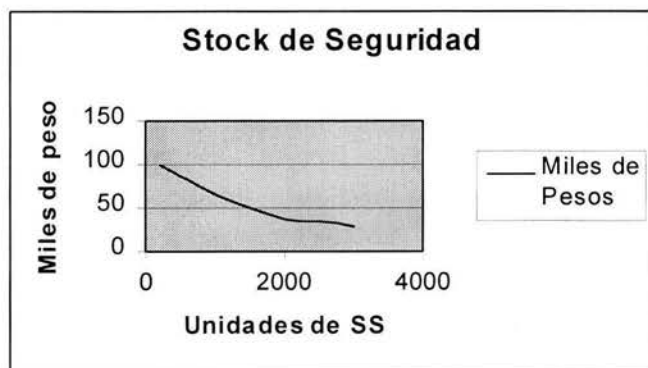
$$\text{Previsión (14)} = 2.000 \times 0,2 + 1.000 \times 0,5 + 0 \times 0,2 + 14.000 \times 0,1 = 2.3000.$$

$$\text{Previsión (15)} = 3.000 \times 0,2 + 2.000 \times 0,5 + 1.000 \times 0,2 + 0 \times 0,1 = 1.800.$$

Según el cálculo que hemos realizado, el menor coste esperado se produce cuando fabricamos 15 piezas.



La recta representa la tendencia del costo anual



La curva representa Costo de Carencia

Anual.

UNIDADES DE S.S.

Desde un punto de vista estricto la labor de Compras podría limitarse a seleccionar los proveedores que nos suministrasen el material especificado y elegir de entre los mismos a quien ofrezca las mejores condiciones (precio, calidad y servicio). Pero, si estamos defendiendo una mayor aportación de Compras a la consecución de los objetivos de la empresa, no es lógico limitarnos a cumplir las instrucciones (la ORDEN), sabiendo que a menudo el ahorro más significativo se obtiene al elegir los materiales más económicos, siempre que resuelvan perfectamente nuestras necesidades.

¿Y qué departamento de la empresa (Ingeniería, Calidad, etc.) puede conocer dónde está el material más económico – no el más barato – si quien conoce el Mercado con profundidad es el propio Departamento de Compras?

Por otra parte, cada vez es mayor el número de empresas que necesitan trabajar con stock cero (just-in time), lo que conlleva que cuando un producto llegue a la recepción de mercancías, no tendremos tiempo para labores de control e inspección, tenemos que estar seguros de que el proveedor nos ha suministrado piezas correctas, lo que implica trabajar en régimen de calidad concertada.

Llegar a esta situación no es fácil, tenemos que ser conscientes que “la calidad se nos da gratis, pero no es un regalo” (P.B. Crosby), el costo de la Calidad es el precio que pagamos por hacer las cosas mal.

2.9.- LA DETERMINACION DE LA CALIDAD CONCERTADA

Se trataría como siempre de encontrar una solución económica (óptima) para la empresa y no de simplemente satisfacer a alguno de sus departamentos.

En su significación semántica, concertar es igual a tratar, pactar, acordar o convenir, si concertamos un determinado nivel de calidad, hemos establecido con el cliente-proveedor un acuerdo o contrato, especificando las condiciones que debe reunir el material o producto suministrado y el grado de responsabilidad que cada parte asume en relación con la calidad del suministro.

En el acuerdo, evidentemente, tendrá que hacer figurar una serie de requisitos relativos a métodos, procedimientos, planes de muestreo y certificaciones, que no son el objetivo primordial de nuestra exposición. Desde el punto de vista económico que nos hemos marcado, el establecimiento de una calidad concertada debes contribuir a:

- Asegurar que la calidad del producto que remite el proveedor coincida plenamente con la esperada por el cliente.
- Minimizar los costes totales de la calidad (controles más costes de la no calidad), al hacer innecesarios una serie de trámites (muestreos, análisis, etc.)
- Optimizar la función de producción, mediante un aprovisionamiento puntual.
- Eliminar los costes de tenencia y posesión de stocks.

Las ventajas de comprar a proveedores en régimen de calidad concertada son evidentes:

1.- Reduciremos costes en:

- Recepción.
- Inspección.

- Manipulación.
- 2.- Disminuiremos los tiempos de:
 - Seguimiento a proveedores.
 - De disposición en almacén.
- 3.- Podremos evitarnos:
 - Problemas de fabricación.
 - Posibles complicaciones legales.

Además y finalmente son el medio idóneo para clarificar y mejorar las relaciones comerciales, estimulando permanentemente la colaboración el cliente-proveedor.

Desde la óptica del suministrador y una vez superado el “trauma” que supone la implantación del sistema, por la asunción de mayores responsabilidades y los aumentos de los controles internos para garantizar el nivel de calidad, existen suficientes ventajas para animarlo a emprender este régimen de suministro. Por citar algunas de estas ventajas, tenemos.

- Comerciales: prestigio de la firma, imagen de alto nivel de calidad, lo que redundará en argumentos publicitarios a favor del aumento de la cifra de negocio.
- Estímulo y motivación del personal, implicado en un diseño empresarial de futuro.
- Facilidad en los trámites burocráticos y administrativos (mayor facilidad en facturación, menos devoluciones, etc.).

2.10.- DESCRIPCION DE LA CALIDAD (ESPECIFICACIONES)

Tomada la decisión sobre el nivel de calidad que necesitamos, tenemos que proceder a su descripción de forma que los posibles proveedores la entiendan y puedan pasar ofertas, y también que nuestros servicios de Control de Calidad, puedan verificar sin ningún tipo de duda que el material que recibimos corresponde al pedido.

El problema permanece en las condiciones funcionales de diseño tiene que ver con la fiabilidad, sabemos que el precio subirá en progresión cuasi geométrica si aumentamos el grado de fiabilidad exigido. Lo normal es que un componente con un grado de fiabilidad del 99.99%, cueste el doble de uno cuyo nivel sea del 99.90% y más de cuatro veces más que uno con nivel 99%.

También sabemos que una pieza de un equipo en la que todos sus componentes tengan un nivel de fiabilidad del 99.99%, si tiene 100, la fiabilidad resultante sería del 99% y del 90% si tuviera 1,000. Existen satélites de comunicaciones con miles de componentes, al parecer nos encontramos ante un problema de difícil solución, pero por una vez las matemáticas no reflejan la realidad, porque parten del supuesto que el fallo de un componente provoca (en cadena) el fallo de todo el conjunto, pero los diseñadores procuran no sólo que esto no ocurra así, sino que además se de el efecto contrario. Cuando un componente deja de funcionar, desencadena un mecanismo de seguridad que compensa y retarda el fallo del resto.

Desde la perspectiva en la que venimos insistiendo de optimizar la “rentabilidad” de la empresa, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones.

1ª Durante la fase previa desarrollo del proyecto, las elecciones que realice Ingeniería (Departamento Técnico) deben ser analizadas por un comité formalmente constituido y con la participación de Producción, Ventas, Control de Calidad y por supuesto Compras, que harán sugerencias para disminuir costos. Si constituimos el comité al final del proyecto, nos podemos encontrar con una pérdida enorme en tiempo y dinero, si del análisis realizado “ a posteriori “ se derivase la no viabilidad económica del proyecto.

2ª Aunque en cualquier caso la determinación de las especificaciones es responsabilidad del Departamento de Ingeniería, Compras tendría el derecho de cuestionar la calidad especificada de un material si le asistieran poderosas razones económicas. Como en el caso de solicitarnos materiales de reducida o nula disponibilidad y por lo tanto de precios fuera de

mercado, en esta situación Compras debe proponer la variación en el nivel de calidad solicitada, también puede proponer el uso de materiales estandarizados y proponer alternativas de suministro para luchar frente a oligopolios de oferta. Podemos concluir diciendo que, si bien la responsabilidad última en la elección de un determinado material y su nivel de calidad recae en el Departamento Técnico, Compras tiene la obligación en cumplimiento de su función de abrir los ojos a la realidad del Mercado al resto de la empresa.

3ª en esta labor de determinación de la calidad correcta los proveedores juegan un papel decisivo, recomendando incluso cambios en nuestro proceso de fabricación y adaptando el suyo para hacer a ambos complementarios. Es necesario saber utilizar y estimular a los proveedores actuales y potenciales, para que aporten su experiencia y conocimientos, ante la posibilidad de conseguir contratos atractivos. Tenemos que insistir en este proceso, que es el medio más importante que utilizan las empresas para reducir sus costos. La compañía Ford por ejemplo, incluía en sus solicitudes de oferta la siguiente leyenda: “Agradeceremos sus sugerencias sobre cambios de diseño y/o de materiales que ustedes crean que pueden facilitar y abaratar los útiles o los costos de fabricación de las piezas solicitadas”.

2.11.- EL ANALISIS DEL VALOR

Consiste en técnicas que tratan de seleccionar los materiales y los productos que se compran con base en su valor para realizar una función determinada, la que se necesita, y no otras. Se trataría de buscar una mejora mediante la determinación de la función esencial que debe realizar un producto y del cumplimiento de esta función al mínimo costo sin pérdida de la calidad. Se empieza identificando claramente la función a realizar y a desarrollar alternativas para complementarla.

Podemos identificar diferentes tipos de contribución al valor de un producto:

◦ **Valor de Uso:**

- De funcionamiento, o capacidad para realizar una función satisfactoriamente.
- De fiabilidad o de no presentar problemas de duración y mantenimiento.

◦ **Valor Intangible:**

- De prestigio, por su efecto en el prestigio de la empresa.
- De estética, por su contribución a la apariencia del producto.

◦ **Valor de Costo:**

- Suma del costo de los materiales y la mano de obra.

1.- ¿ Aporta Valor?.

2.- ¿ Existe proporción entre su costo y su utilidad?.

3.- ¿ Necesita todos los componentes y accesorios que Lleva?.

4.- ¿ Hay algo mejor para el uso a que se pretende destinar?.

5.- ¿ Se puede obtener una misma pieza que haga la misma función por un método más económico?.

6.- ¿ Se puede usar un producto estándar que sea utilizable para esta aplicación?.

7.- ¿ Se fabrica este producto con los insumos adecuados considerando las cantidades del mismo que se fabrican?.

8.- ¿ Es su costo la suma del material, mano de obra y una cantidad razonable en concepto de gastos generales?.

9.- ¿ Se puede encontrar otro proveedor fiable que suministre a menor costo?.

10.-¿Hay alguien al que le estén suministrando el producto por menos dinero?.

Esta técnica de análisis de valor la puso de moda a finales de la década de los cuarenta la empresa General Electric.

Actualmente es utilizada por la mayoría de los Departamentos de Compras de las Empresas.

Las condiciones para aplicarla con éxito no son diferentes de las que se necesitan para poner en marcha cualquier otro proyecto, apoyo e interés de la Dirección General, un hombre con cualidades al frente, un equipo de personas de varios departamentos que participen, un presupuesto y la colaboración de los vendedores.

Durante las sucesivas etapas de preparación , hemos procedido a recoger toda la información necesaria para tomar la decisión de compra más adecuada. Empezamos por definir perfectamente nuestras necesidades cualitativa y cuantitativamente, hemos analizado el mercado confirmando la coherencia de nuestra política de Compras. El paso siguiente es definir las condiciones concretas en las que alguno o algunos de los proveedores seleccionados están dispuestos a cubrir nuestros suministros.

2.12.- PETICION Y EVALUACIÓN DE OFERTAS

La petición de ofertas, puede revestir más o menos formulismo, de acuerdo con una serie de circunstancias internas y externas: importancia de la compra, políticas y normas de nuestra propia empresa, nivel de relaciones y de conocimiento recíproco con los posibles proveedores, etc., y pueden ir desde la petición abierta y pública de ofertas, al simple adelanto por teléfono. No obstante en la industria en general y para compras de un cierto volumen, lo habitual es que al margen, en función de la urgencia , de un posible contacto previo por teléfono, siempre se deje constancia de la solicitud de la oferta, por carta o fax, y que se exija la respuesta de la misma forma.

Como resultado de nuestra petición de ofertas, tendremos unas respuestas que tendremos que analizar para establecer las oportunas comparaciones entre ellas. De la precisión de nuestra petición va a depender la claridad y cantidad de las respuesta que recibamos. La respuesta de los proveedores a nuestras peticiones nos dará la imagen que tenemos en el Mercado.

Por lo determinante del tema, quiero una vez más insistir en las siguientes consideraciones:

- 1.- Describir clara y exhaustivamente nuestras necesidades, además de adjuntar las especificaciones necesarias, enumerar el resto de la información que necesitamos: cantidades, número de entregas, plazos de suministro, embalajes, márgenes de tolerancia, penalización por fallos graves, etc..
- 2.- Como complemento del punto anterior, debemos indicar con toda claridad como queremos que nos coticen (Precios) y su desglose exacto (plazos de pago y descuentos por pronto pago, garantías, costos de transporte,
- 3.- Fecha límite de respuesta a nuestra petición de oferta, plazo de validez de la misma, etc.. podemos desear un precio que se mantenga durante el plazo completo del compromiso o bien partir de unos precios base con algunas cláusulas de revisión.

Una vez en nuestro poder las ofertas, tenemos que compararlas y elegir la mejor para nuestra empresa. El análisis se complica cuando tengamos que evaluar factores distintos de los meramente cuantitativos, lo cual sucede en la mayoría de los casos.

En un primer y rápido repaso, identificamos posibles errores y si el factor determinante de nuestra elección fuera el precio, analizar la dispersión existente e intentar explicarnos diferencias importantes. Siempre que tratamos con proveedores conocidos, podemos esperar un cierto orden en las cotizaciones, hay proveedores agresivos y otros que no lo son tanto.

A continuación tendremos que establecer un cuadro comparativo de las diferentes ofertas. La comparación resultará más fácil si las respuestas son relativamente coherentes con nuestras expectativas, en caso contrario tendremos que volver a contactar con los posibles proveedores en demanda de aclaraciones complementarias.

Si se tratara de suministros de artículos o materiales, con las calidades homologadas y por lo tanto perfectamente comparables, será suficiente con hacer el cálculo del montaje total de la operación, teniendo que contemplar:

- Precios unitarios, plazos de pago y descuentos por pronto pago.
- Plazos de amortización.
- Plazos de suministro, costo del transporte, embalajes, stock de seguridad, etc..
- Resto de los costos: garantías, controles de calidad, penalizaciones, etc..

2.13.- LA NEGOCIACION

Negociar, hay quien lo define como intentar hacer negocios, llegar a acuerdos o más científicamente, forma de interacción a través de la cual las partes (individuos, organizaciones) tratan de llevar a cabo un reajuste de sus intereses comunes y antagónicos.

La esencia de la negociación está precisamente en la existencia de intereses en discusión, los comunes pueden ser una buena base para intentar dirimir negociando los intereses contrapuestos o antagónicos. De alguna manera significaría que ambas partes creen que merece la pena intentar llegar a un acuerdo, convencer sería un término más agresivo, significaría de alguna manera vencer al otro y el objetivo ideal de la negociación estaría en que las dos partes venzan.

En Compras, negociar es comunicarse con los posible proveedores e intentar persuadirlos para que acepten nuestras propuestas. Cuando en el punto anterior hablábamos de la petición y análisis de ofertas, suponíamos que estábamos en la fase final, en la realidad es poco frecuente que sólo por concurso se adjudiquen los contratos de suministro con la salvedad de las Administraciones Públicas y otros casos especiales. Lo habitual es que ninguna oferta nos satisfaga plenamente y tengamos que rematar la operación precisamente negociando.

Nos encontramos inmersos en una verdadera cultura de la negociación, el no querer sentarse a negociar es percibido como algo negativo, en la práctica

los datos estructurales condicionan las respectivas posiciones y limitan los márgenes de negociación, aunque no deja de ser una evidencia que en la misma circunstancia, negociadores distintos llegarán, o no a acuerdos diferentes. Sería prácticamente imposible resumir toda la casuística en la que es preciso negociar. Podemos establecer una línea divisoria, un antes y un después, en la firma del compromiso.

Se pueden dar circunstancias previas a la firma del compromiso que obstaculicen nuestra labor:

- a) Si a nuestra petición de ofertas no respondieran ningún proveedor, tendríamos que acordar condiciones concretas de suministro, acudiendo al mercado que nos impondría sus reglas, para ver en qué condiciones se podrían complementar nuestros pedidos.
- b) Si estamos frente a un monopolio de facto que impone sus condiciones, tendremos que intentar obtener cualquier ventaja que nos permita abaratar el costo total de la operación. Buscando en primer lugar garantizarnos el suministro y adaptando nuestras necesidades (entregas, plazos de pago) a las del proveedor que esta en posición de dominio.
- c) Dificultad en el cumplimiento de nuestras necesidades o si se tratase de artículos nuevos, ausencia de referencias válidas en los aspectos fundamentales de la operación (costos de preparación y plazos). Si tenemos pocas ofertas, además de las estimaciones de nuestro Departamento de Ingeniería, tendremos que estimular con la comparación de los datos recibidos, una sana competencia entre proveedores para conseguir los mejores precios.
- d) En suministros a muy largo plazo, que impliquen a su vez compromisos por nuestra parte con terceros, tendremos que asumir la dificultad de especular con situaciones de Mercado de casi imposible estimación, y terminar aceptando precios iniciales con cláusulas de revisión pactada.

- e) Finalmente de las propias propuestas de los proveedores pueden surgir nuevas cuestiones, que modifiquen nuestros planteamientos iniciales. Pueden hacer referencia a diferentes temas: cláusulas sobre la amortización y uso futuro de condiciones y plazos de entrega, controles y sanciones por incumplimiento, etc.

También después de cerrados los acuerdos, e incluso iniciado el suministro, hay circunstancias en las que es necesario volver a emprender las negociaciones y renegociar algunos puntos del acuerdo.

Desde el punto de vista del comprador, las más comunes, dejando al margen problemas con la calidad contratada, son las que afectan al cumplimiento de plazos de suministro y entregas parciales, para corregir las desviaciones que se hayan producido en nuestro programa de fabricación.

Desde el punto de vista del proveedor se pueden dar las mismas dificultades en cuanto al cumplimiento de plazos y cantidades, pero las más sensibles suelen tener que ver con los precios, invocando aumentos tan extraordinarios como imprevistos en materias primas, energía, personal, etc..

Los incumplimientos graves por cualquiera de las dos partes pueden ocasionar al margen de la renegociación de las cláusulas afectadas, la aplicación de las sanciones previstas y en casos extremos la cancelación del contrato, con la consiguiente reclamación de daños y perjuicios a la parte que incumplió lo pactado.

Fase de Preparación y Análisis

Para que una negociación termine con éxito para las dos partes, se tiene que dar una serie de premisas. Si lo vemos primeramente en negativo, los errores que dificultan la negociación son:

- Objetivos poco claros.
- Superficialidad en la información.
- Dejar demasiado margen a la improvisación.
- Dejarse llevar por lo “emocional”.
- Etcétera.

El estudio previo al marco de la negociación, nuestra empresa y el proveedor, analizando los puntos fuertes y los puntos débiles, requiere definir con claridad los objetivos a alcanzar y en función de ellos elegir la estrategia más adecuada, lo que conlleva una fase anterior de rigurosa preparación e información:

- 1) De carácter general sobre el Mercado y nuestra competencia, para no estar en fuera de juego, tenemos que saber lo que ofrecen o demandan nuestros competidores al Mercado de suministro y sus planteamientos fundamentales en cuanto a precios, condiciones de pago, plazos , etc..
- 2) El proveedor y quien negocia; si es nuevo contacto, debemos tener en nuestras auditorias e informes de prospección suficientes datos; si se tratara de un proveedor en activo deben estar actualizados el expediente y las evaluaciones.

Es posible que para completar la información que necesitamos nos haga falta la colaboración de otros departamentos de la empresa, e incluso es posible que nos interese que participen en la sesión de negociación. Con la información completa tenemos que evaluar objetivamente la situación e intentar aprovechar al máximo nuestras cartas y de entrada ganar la posición, sin dejar de tener presente que el contrario también juega. Por regla general, **la fuerza de la posición del vendedor dependerá de:**

- a) La necesidad de hacer la operación, cuanto menos interés tenga, o manifieste, por cerrar el acuerdo, su posición será más fuerte.
- b) De su confianza en conseguir el contrato, si dispone de información privilegiada y sabe que su oferta es la más competitiva, o la mejor valorada por ingeniería, la labor de Compras será complicada, de ahí la importancia de controlar los contactos y filtrar las salidas de información al exterior.
- c) El tiempo es un factor que juega en contra de quien tiene menos para llegar a un acuerdo, otra cosa es el ritmo, tiempo, de la negociación. Es fundamental detectar las necesidades y preparar las negociaciones con suficiente antelación, para evitar el verse forzado a localizar con urgencia un material concreto.

En el campo del Comprador , su fuerza va a depender:

- a) De la amplitud del Mercado, competencia, si no tenemos suficiente número de posibles proveedores, lo primordial es garantizarnos el suministro y plantear una política de Compras; desarrollo y fomento de proveedores que nos garanticen a medio plazo un mercado más atractivo y unos precios correctos.
- b) El poder o la capacidad de compra es el factor decisivo en la negociación. El proveedor puede ofertar mejores precios a sus grandes clientes de los que depende su cifra de facturación. Comentamos anteriormente, que una forma de aumentar nuestra capacidad de compra, es establecer contratos para períodos suficientemente largos, lo que conlleva un menor riesgo en las previsiones, que tienen que ser técnicamente irrefragables.
- c) La capacidad de analizar costos. No se pretende que el responsable de la compra sea un experto técnicamente en cada una de las operaciones que realiza, pero sí que actúe profesionalmente y sepa buscar la información que necesita , en su empresa o fuera de ella.

Reglas Básicas. Etapas

Cuando nos referimos reiteradamente al proceso de negociación, partimos del supuesto de que independientemente de las circunstancias del Mercado (posiciones dominantes) no se puede obligar a la otra parte a realizar la operación o a admitir concesiones que no desee hacer, hablamos en realidad de un proceso de persuasión, que empieza por crear un clima, un ambiente que facilite y ayude a la consecución de nuestros objetivos.

Debemos empezar por plantear lo que queremos, considerarlo como factible, y finalmente conseguir que sea deseable. Desde esta perspectiva, negociar sería vender la idea que el acuerdo en línea con nuestros objetivos, es la mejor solución para ambas partes.

Aunque para cada caso concreto existen diferentes soluciones (margen de negociación), hay unas reglas, o mejor, principios generales, que ayudan y favorecen la consecución de buenos resultados:

- 1) Negociar con quien tenga capacidad de decisión. Antes de la reunión además de concretar los temas a tratar, hay que saber quiénes son los asistentes a la misma. Si se tratara de una reunión exploratoria, de presentación, o un simple contacto de relaciones públicas, el planteamiento sería distinto.
- 2) Es aconsejable negociar en nuestras oficinas, en terreno conocido, donde estaremos cómodos en un lugar que nos permita un ambiente tranquilo y relajado, para mostrar nuestra hospitalidad a la parte contraria. Siempre que se negocie en equipo, hay que evitar estar en inferioridad numérica, procurar hacer bloques que separen al otro equipo y faciliten nuestros contactos. Si asiste nuestro Director le reservaremos el lugar más destacado, la cabecera.
- 3) Es importante saber escuchar al principio, facilitar la comunicación haciendo preguntas. Lo que no quiere decir que estemos cediendo la iniciativa, hablamos de escucha activa matizada por preguntas concretas y asentimientos que significan que hemos entendido, no necesariamente que estemos de acuerdo. Es una manera de mostrarse cortés y con algo de habilidad podemos descubrir los planteamientos iniciales y la predisposición de nuestros contrarios.

2.14.- NORMAS PARA PRACTICAR EL ARTE DE ESCUCHAR

- 1° Mirar al que nos habla.
- 2° Cooperar físicamente: sonreír, mover la cabeza, etc..
- 3° Inclinar hacia el interlocutor.
- 4° Pedir más detalles.
- 5° No cambie de tema antes de que el interlocutor haya terminado.
- 6° Expresarse repitiendo las palabras utilizadas por él.

- 4) Estar provisto de toda la documentación necesaria debidamente actualizada. Hemos insistido en la importancia de preparar la sesión de negociación, es de muy mal efecto y nos coloca en clara desventaja el nos pillen en fuera de juego. Las deficiencias de información se pagan muy caro; por ejemplo un efecto devuelto, cuya existencia conocemos en la propia sesión, nos podría desarmar psicológicamente, si la reunión se complica y evoluciona por derroteros cada deseables, lo mejor es interrumpirla con cualquier excusa e intentar reconducirla más adelante después del café.
- 5) Tenemos que dar la impresión de tener todo el tiempo necesario y para evitar crisis prematuras empezar por planteamientos nada conflictivos, para ir creando una base de acuerdos (Efecto bola de nieve) que contribuya a crear un clima de diálogo, que confíe a nuestro oponente y le dé seguridad. Negociamos con el Sr. "SA" o "SL", lo hacemos con su representante y esforzarnos en entender su posición y respetarla, personal y profesionalmente, es perfectamente compatible con graves desacuerdos con su planteamientos. Lo ideal es crear un ambiente positivo (sin vencedores ni vencidos) porque es mejor tener un buen colaborador externo, con el que podemos hacer negocios durante años y que puede ser un valor de futuro ante las cambiantes circunstancias del Mercado.
- 6) Para tener más posibilidades de "vender" nuestra propuesta, hay que empezar por destacar las ventajas que tiene nuestro oponente. Para algunos iremos perdiendo fuerza en nuestra argumentación, a medida que vayamos bajando en la siguiente escala:
 - Ventajas para el oponente.
 - Desventajas para nosotros.
 - Ventajas para ambos.
 - Desventajas para ambos.
 - Desventajas para el oponente.
 - Ventajas para nosotros.
- 7) Generalmente cada acuerdo parcial lleva consigo una contrapartida a cada concesión, en este sentido podemos decir que es la parte visible: la negociación avanza. Aquí es donde

juega la habilidad, y la buena información de quien negocia, el valor de una concesión no es el mismo para las dos partes, si valoramos adecuadamente las nuestras obtendremos contrapartidas que signifiquen una generosa plusvalía. Si por ejemplo sabemos que el proveedor tiene dificultades financieras debido a un ambicioso programa de inversiones, cualquier concesión por nuestra parte en el pago valdría más de lo que supone el simple costo financiero.

Como colofón de los de los comentarios anteriores, podemos apuntar que normalmente las concesiones más importantes se dejan para la parte final de la negociación, pero antes tendríamos que tener la seguridad de que, verdaderamente, son el remate del acuerdo, para evitarnos sorpresas desagradables de última hora.

Cualidades del Buen Negociador

Es muy difícil por no decir imposible, definir los atributos del buen negociados. Evidentemente el buen negociador es el que obtiene buenos resultados, lo que no es decir mucho. En la vida real, existen negociadores eficaces con una línea de actuación ,muy característica y que utilizan determinadas estrategias, y otros igualmente brillantes pero con un esquema de trabajo radicalmente distinto.

Dejando al margen las experiencias de ciertas estrellas del mundo de los negocios, un bueno negociados debe ser fundamentalmente un buen profesional (trabajo, formación e información), lo que llaman “ gente del Oficio”, y un profesional sabe que no puede actuar siempre de la misma forma y utilizar las mismas tácticas, porque las circunstancias objetivas son diferentes en cada contrato.

Pero se deben considerar las siguientes características en los buenos negociadores:

- Ser un pensador claro y rápido.
- Expresarse bien y fácilmente.
- Poseer la habilidad de analizar.
- Ser impersonal. Negociar en función de objetivos y de una estrategia, no emocionalmente y por impulsos.
- Ser paciente. Dejar hablar resuelve a veces los problemas sin necesidades de argumentación.
- Considerar objetivamente las ideas de los demás. Saber ponerse en el lugar del otro ayuda a entender mejor sus posturas.
- Tener tacto, aplomo y autodominio. Conocer bien la naturaleza humana.
- Tener sentido del humor, saber que no se puede ganar siempre y en todo. La habilidad en hacer concesiones con una cierta gracia, denota una dosis de saber vivir y de buena voluntad que ayuda a resolver las restantes diferencias.

Etapas en la sesión de Negociación

- Lo ideal es que la reunión se desarrolle en nuestras oficinas, en un ambiente tranquilo y con la seguridad de que no seremos molestados. En algunas reuniones se prohíbe a los asistentes llevar teléfonos, con el doble propósito de garantizar la tranquilidad necesaria y evitar posible fugas de información ya que normalmente a las reuniones importantes asiste más de una persona en representación de la empresa.

Podemos esquematizar el desarrollo de una negociación en distintas fases o etapas:

- A) **Iniciación:** En la etapa inicial se empieza por intentar crear el clima adecuado para favorecer los acuerdos finales. Se trata de establecer un buen nivel de comunicación entre los asistentes. Comunicarse no es igual que hablar, se establece una comunicación cuando obtenemos respuesta a nuestras palabras o gestos de conectar con la otra parte, de crear la retroalimentación del circuito de ida y vuelta.

En esta primera fase se suele hablar de todo, negocios, política, deportes, etc., sin olvidar que el objetivo es crear un ambiente adecuado. Sería absurdo enzarzarse en una discusión a consecuencia de un motivo sin importancia, y conocer mejor al contrario, los rasgos fundamentales de su personalidad que se manifiestan tanto en sus opiniones como en la forma de expresarlas y por supuesto en sus actitudes. Tenemos que empezar a situar a los componentes del equipo negociador que tenemos enfrente, puede haber sorpresas y algún asesor puede jugar un papel decisivo al margen de su importancia en la organización formal.

- B) **Etapa de Conocimiento.** Entramos en materia, en la negociación ya estamos desde antes de reunirnos. Tenemos que confirmar si nuestras expectativas, datos, informaciones, e incluso la estrategia negociadora que hemos establecido, son correctas. Es la fase donde tenemos que sondear, preguntar y estimular los diálogos, para tener la certeza de que nuestros análisis previos (del proveedor y del Mercado) son válidos.

C) **Argumentación.** Si hemos tenido la suficiente habilidad para obtener unas primeras impresiones que confirman nuestras expectativas, podemos continuar con la estrategia establecida y utilizar una táctica agresiva, intentando persuadir, o lo que es más prudente, dejarse convencer, si hubiéramos detectado en nuestros contrarios una cierta ansiedad por acelerar el ritmo de las negociaciones. En esta fase no podemos avanzar siempre, en algunos momentos puede interesarnos aparcar algún tema especialmente conflictivo, para no paralizar los avances ya conseguidos. Si nos hemos marcado unos objetivos razonablemente ambiciosos no es probable que los consigamos al 100%, siempre existirán un óptimo y un mínimo. Hay que llevar una valoración permanente de las metas conseguidas y mantener el equilibrio de los resultados obtenidos. Constantemente tenemos que evaluar el estado de ánimo y ansiedad de los contrarios y evitar riesgos innecesarios. Cuando consideremos que las metas importantes se han alcanzado, podemos forzar el ritmo de la negociación, poniendo por ejemplo unos límites horarios, realizando alguna concesión de imagen que sea valorada positivamente por nuestro interlocutor, para, con este buen sabor de boca, forzar otras concesiones en reciprocidad y entrar en la etapa final.

D) **Fase de Remate.** Las experiencias constatadas nos dicen que si medimos el tiempo total de las negociaciones que culminan en acuerdo, se avanza más en el tramo final, 5 al 10% del tiempo total, que en todas las fases anteriores. Los interlocutores, ambos, manifiestan actitudes de duda indecisión. Sobre su ánimo pesa todo lo ya conseguido, sólo falta un último empujón para lograr el acuerdo total, pero hay que tener en cuenta que lo que se decide en estos momentos finales es muy importante. Quien va ganando puede sentirse generoso a

la hora de cerrar o por el contrario hacer valer su mejor posición y llevarse también las últimas cartas. Si se pueden evocar ejemplos precedentes, casos conocidos y neutrales, una especie de normas, o invocar alguna autoridad moral sobre convenios o tratos justos, le daremos a la parte más deseosa de cerrar la negociación la coartada que necesita para cerrar los acuerdos.

Terminada la negociación, es importante formalizarla redactando un documento que recoja los puntos del acuerdo, aunque este pre contrato tenga que ser ratificado por quien tenga los poderes para hacerlo en ambas empresas. A continuación hay que poner los medios para que los pactos alcanzados se cumplan, la despedida puede ser breve o celebrar el final de la sesión con una comida, lo inteligente es procurar que nadie se vaya con la sensación de haber sido humillado y vencido, siempre le podemos echar la culpa al Mercado o a la competencia si tenemos la sensación de haber sido demasiado duros. Porque las circunstancias son cambiantes y nadie nos garantiza que en una futura negociación con los mismos interlocutores los papeles estén cambiados.

El Negociador frente a su Empresa

Hemos aludido varias veces a las interrelaciones que existen entre Compras y las demás divisiones de la Empresa, lo que no es un fenómeno que se circunscriba a la actividad de comprar, les ocurre igual a las demás funciones, la interdependencia es un factor común en la estructura de las empresas modernas.

Los expertos dicen que a ciertos niveles los directivos se pasan la mayor parte de su tiempo negociando fundamentalmente, y cualquiera que sea su función dentro de la empresa (reuniones de trabajo, consultas y comités). De todas formas, si la capacidad de dirección se caracteriza por hacer a través de otros, de mandar hacer, el directivo esta condenado a negociar.

De todas las negociaciones internas que afectan a la función de Compras y son motivo de conflicto con las otras divisiones de la empresa, probablemente las de mayor entidad son las encaminadas a lograr que los contactos con el

exterior se canalicen a través de su cauce natural que es el Departamento de Compras. La colaboración de los demás departamentos debe ser técnica y de información pero nunca negociadora y decisoria. Sólo de esta forma presentando un frente unido, con un solo interlocutor en las decisiones, se puede actuar con eficacia y se evita la creación desde distintos enfoques y perspectivas diferentes, de falsas expectativas o aspiraciones infundadas que en nada se corresponden con la auténtica realidad del Mercado.

2.15.- LA ÉTICA EN LA LAS COMPRAS

El objeto de la administración es una comunidad humana que se mantiene unidad por el vínculo del trabajo para un propósito común: Se ocupa siempre de la naturaleza del hombre, también por tanto del Bien y del Mal. Ello significa que en la Administración, ha de haber Valores, compromiso, convicciones e incluso pasión.

(Drucker)

Mercado y negocios tienen una marcada dimensión ética, cada vez son más lo que abogan por superar los viejos mitos que “ven el negocio como un fin en sí mismo”, la empresa como sociedad (comunidad) intermedia dentro de la sociedad civil, no puede estar regida normas al margen de aquellas que rigen en el contexto general (o que deberían regir) y debe ser gobernada con legitimidad, justicia y eficiencia.

Además al margen de consideraciones “morales”, tanto el proveedor como el propio comprador, se sentirán más “seguros” en una empresa donde un comportamiento eminentemente “ético” presida todas sus actuaciones (El proverbio, “ cuando veas las barbas de tú vecino rasurar, pon las tuyas a remojar” es algo más que un simple refrán de la sabiduría popular).

La empresa es ante todo y fundamentalmente una comunidad de trabajadores, donde deben imperar comportamientos no sólo internos, sino

también en sus relaciones con el exterior más exigentes que las frías normas y leyes que regulan las relaciones más intensas correspondan formas y normas de comportamiento y actuación, que vayan más allá del simple cumplimiento de la normatividad legal, amparada y garantizada por los “Códigos”.

Compras para el cumplimiento de su función de aprovisionamiento, tiene el “cuasi” monopolio de los contactos con el exterior, encontrándose por tanto en el centro (“en el ojo del huracán”) de la problemática que estamos comentando.

Algunas asociaciones del área, definen unos principios que deben regir y en los que tiene que inspirarse la tarea de los compradores:

- 1° Fidelidad (Lealtad) con tú empresa.
- 2° Equidad (Justicia) con quienes tengan tratos.
- 3° Fidelidad con tú profesión.

De acuerdo con estas exigencias, podemos enumerar las “prácticas de actuación” que suelen darse más habitualmente y que se consideran poco “éticas”, partiendo de la base que nos encontramos con intereses “en conflicto” y en los que las normas de conducta están siempre impregnadas por lo que podemos definir como “cultura empresarial”.::

- Utilizar falsa información, para conducir a los ofertantes a bajar precios.
- Quebrar el principio de igualdad (“de oportunidades”) facilitando a nuestro proveedor preferido, información de sus competidores.
- “Abusar” de nuestra potencia de compra, obligando al suministrador a vender por debajo del costo.
- Mantener /el comprador, no el Grupo) intereses financieros con posibles suministradores.
- Utilizar cotizaciones de proveedores a los que no se va a comprar (deficiencias de calidad, fallos técnicos, etc.) para obligar a bajar precios a los posibles proveedores.

La relación podríamos hacerla tan extensa como admite la casuística de la actividad de Compras, si bien los principios que deben presidir sus actuaciones son claros, también es cierto que en las prácticas que hemos comentado vemos distintos niveles o grados de ética, sin dejar de tener en cuenta que una “relación comercial” como mínimo es cosa de dos. En el campo del suministrador existen evidentemente prácticas igualmente poco éticas, que fundamentalmente tienen que ver con las trabas o dificultades con las que se pretende distorsionar la libre competencia y la transparencia en el Mercado, como por ejemplo los pactos sectoriales y acuerdos entre suministradores para repartirse un Mercado concreto, controlando la oferta, imponiendo tarifas comunes e incluso no haciéndose la competencia con determinados clientes.

La forma más eficaz de hacer frente a esta situación, va a depender en primer lugar del alcance de los acuerdos y de la consistencia del “cartel”, si el “pacto tácito” es tan amplio que constituye un monopolio de facto, tendríamos en primer lugar que intentar romperlo respondiendo con su misma táctica, agrupación de compradores, concentrando compras en los eslabones más débiles de la cadena de oferta para provocar disensiones externas, que terminen rompiendo el “bloque” de los proveedores.

Un tema siempre espinoso, además del punto comentado (que un comprador no puede tener intereses económicos que ligen a posibles proveedores) es la aceptación o no de obsequios y regalos. Una frase describe con bastante cinismo la situación en términos esperpénticos:

“ Es sabido que sólo un pequeño porcentaje de ciudadanos son claramente deshonestos, pero igualmente sólo una pequeña proporción resulta totalmente honestos, la gran mayoría actuará de forma honesta o deshonesta en función de las circunstancias”. Sin querer apurar el contenido de una frase que calificamos de esperpéntica, evidentemente las circunstancias, el “clima” y sobre todo la cultura empresarial influyen en las formas de comportamiento.

Es obligación irrenunciable de la Dirección definir con claridad las normas de actuación y comunicación claramente al personal (por ejemplo “esta totalmente prohibido recibir cualquier regalo en el domicilio particular”) pero lo más importante será el ambiente de trabajo y la actitud de la Dirección, a través de las actuaciones:

- Contribuyendo a la creación de un clima y un ambiente de trabajo, lo suficientemente claro y transparente, que no de lugar a prácticas de dudosa moralidad (se dice que si alguien tiene una moral dudosa es porque no existe ninguna “duda” sobre su moralidad).
- Predicando siempre con el ejemplo (no es lógico prohibir a los compradores aceptar una invitación a comer, si los Directores lo hacen).

Bibliografía:

Titulo: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

Titulo: La Función de Compras

Editorial: Ediciones Macchi

CAPITULO III

DETERMINACION DE UN METODO EXITOSO DE ABASTECIMIENTOS

“ Para que una compra resulte económicamente sana, es preciso que sea al mismo tiempo legalmente sana ”

Con el comentario anterior, no queremos decir que el comprador profesional, deba tener los mismos conocimientos legales que un experto en leyes, pero sí, debe conocer y entender los principios básicos de las leyes comerciales, le deben advertir estos conocimientos de en qué momentos y situaciones debe acudir al consejo o la intervención de un abogado, para no malograr su trabajo por incurrir en errores legales.

En nuestro país, la ley mercantil fundamental es el Código de Comercio, que no puede recoger todo el Derecho objetivo y en su defecto la norma legal hace que los actos de comercio se rijan por los usos y costumbres observados generalmente en cada plaza y a falta de ambas reglas por las de Derecho común.

Con el empresario colaboran como auxiliares todos sus empleados y también sus asesores externos, de todos ellos tenemos que destacar por su especial relevancia, el apoderado general (gerente, con facultades para administrar y dirigir) y los apoderados singulares que sólo están facultados para realizar gestiones concretas (entre ellos normalmente está el responsable de Compras), el poder que tienen puede ser escrito o verbal, aunque también se puede otorgar mediante escritura pública (inscrito en el Registro Mercantil).

3.1.- EL CONTRATO MERCANTIL Y EL CONTRATO DE COMPRAVENTA: SUS CLAUSULAS FUNDAMENTALES

◦ **El Contrato Mercantil:** los contratos mercantiles se diferencia de los civiles del mismo nombre y naturaleza contenidos en el Código Civil por:

- La presencia de un comerciante e una de sus partes.
- Porque su fin es la industria o el comercio.
- Por el carácter mercantil del objeto sobre el que recaen.

◦ **El Contrato Compra Venta:** es el núcleo fundamental del Derecho Mercantil y de su contenido se ocupan tanto el Código Civil, como el Código De Comercio. Dentro de su articulado se ocupa de :

Obligaciones del Vendedor:

- Obligación de entregar el artículo o cosa con el fin de que el comprador adquiera su propiedad.
- La transmisión al comprador del riesgo del artículo vendido.

Obligaciones del comprador:

- Pagar el precio convenido.
- Obligación de recibir el artículo comprado.

Organización y funcionamiento de las redes de distribución

No todos los fabricantes intentan controlar las condiciones de comercialización de sus productos, sin embargo, se ha podido observar una evolución muy clara en este sentido, la organización de las redes de distribución sirve para promover la imagen que un fabricante quiere dar de sus productos y de manera general, constituye un medio de conquista o de mantenimiento de una posición en el Mercado. Los modos de organización de tales redes son muy variados, desde la elección de los revendedores (mayoristas) hasta la adjudicación a estos revendedores de un cierto monopolio de venta para un territorio determinado, pasando por la imposición de ciertas obligaciones relativas a la clientela o los precios.

La distribución exclusiva (No confundir con el aprovisionamiento exclusivo, sobre todo cuando va acompañado de una protección territorial absoluta de los distribuidores) aclara la política de las autoridades comunitarias, que estimulan la distribución selectiva, pero vigilando atentamente para que se mantenga la competencia dentro de las redes.

La selección cualitativa: aparentemente todo fabricante subordina el acceso a la red de distribución a condiciones cualitativas, relativas a la calificación profesional, a los conocimientos técnicos del personal, al

equipamiento de los locales comerciales que restringe la competencia limitando la libertad de acción de los mayoristas y obstaculizando la libertad de acción de terceros.

La circulación de los productos: Las cláusulas mediante las cuales un mayorista o un minorista se comprometen a comprar durante un cierto período de tiempo ciertos productos a un único fabricante o a un único mayorista son frecuentes.

Sus ventajas son conocidas: permiten a las empresas una mejor previsión de su producción y de su venta, reducen la incertidumbre y pueden conducir a una reducción de los costos de fabricación, de los inventarios y de la comercialización.

Pero sus efectos nocivos sobre la competencia no dejan de ser menos evidentes, los demás fabricantes o mayoristas ven limitadas su facultad de dar salida a sus productos. La reprobación de los acuerdos de aprovisionamiento exclusivo se recoge en la jurisprudencia (efecto acumulativo), que da a las autoridades el derecho a tener en cuenta el conjunto de contratos celebrados en el mercado, para determinar a continuación si la competencia se ha restringido y el comercio ha visto perjudicado.

La protección reforzada del distribuidor: una de las primeras lecciones de la jurisprudencia comunitaria recayó sobre la condena de la protección territorial absoluta, situación que proviene de la prohibición que recae sobre los concesionarios y mayoristas establecidos fuera de un territorio de dar salida a unos productos en ese territorio. Se protege la concesionario que está en el establecido contra cualquier tipo de importación contractual.

Puede parecer que se ajusta a esta opción fundamental el no imponer en principio, ninguna obligación de aprovisionamiento a las empresas, aunque estén en situación de obstaculizar una competencia efectiva. Le negación de venta de la demanda se encuentra alterada.

La extensión de la obligación de aprovisionamiento de la empresa en posición de dominio no depende de la condición del cliente, sino de la situación del Mercado.

En relación con el contrato de compra-venta, los aspectos más destacados serían:

1º. Compras Orales, Compras Escritas.

2º. Factores de validez de un contrato:

- Cada oferta verbal o escrita de un proveedor es un ofrecimiento de venta que generalmente se acepta en el momento en que el comprador envía el pedido.
- Cada pedido o es una aceptación de la oferta del proveedor, o si en sus condiciones difiere de la oferta, es en realidad una contraoferta.
- El acuse de recibo de un pedido por el proveedor, confirma el contrato y lo hace obligatorio, ya que el vendedor acepta las condiciones y términos del pedido.
- Cualquier cambio acordado por Comprador y Vendedor, acerca de los términos y condiciones del pedido o contrato, entra a formar parte del contrato primitivo.

3º. Tiempo de validez de las ofertas. Las ofertas no tienen un tiempo de validez indefinido, generalmente el vendedor estipula la fecha de caducidad.

4º: Poder para representar a la empresa. El agente de compras suele tener poder para comprar en nombre de la empresa, a fin de evitar que puedan asumir compromisos personas no autorizadas. Cada empresa debería definir por escrito quién tiene poder para negociar y llegar a acuerdo con los proveedores. Las grandes compañías para evitar incluso que se delegue entre los propios miembros del Departamento de Compras, tienen para cada nivel o "cifra" que compromete a la empresa, estipulada la firma del ejecutivo adecuado.

5º. Entrada en vigor. Generalmente el contrato entra en vigor en la fecha de su firma o cuando el documento de aceptación sale por correo o es enviado por cualquier otro medio.

6°. Cartas de intención. Son un recurso para reducir los riesgos de los cargos por cancelación de pedido y de las desavenencias entre comprador y vendedor. Se utilizan cuando el comprador cree ventajoso el determinar los términos y condiciones de compra antes de que pueda formalmente pedir algo, sobre todo cuando el comprador tiene que cursar a su vez ofertas de sus productos a sus clientes potenciales. Logra tener los precios asegurados y se acortan los plazos de entrega.

Las políticas y procedimientos de compra están inspiradas más por las necesidades empresariales que por las legales, a fin de que las disputas con los proveedores puedan resolverse más eficazmente y con menos costo mediante amigables negociaciones que llegando a un pleito, a veces se recurre al arbitraje.

Resumiendo, un contrato debe ser:

- El acuerdo resultante de una oferta y una aceptación.
 - Expresar obligaciones mutuas.
 - Ser pactado por personas que tengan poder para negociar en nombre de la empresa.
 - Que el pacto tenga intención de legalidad.
- Considerando que el desarrollo del comercio internacional sobre la base de la igualdad y el beneficio mutuo constituye un importante elemento para el fomento de las relaciones amistosas entre los estados.

Estimando que la adopción de normas uniformes aplicables a los contratos de compraventa de mercancías en las que se tengan en cuenta los diferentes sistemas sociales, económicos y jurídicos contribuiría a la supresión de los obstáculos jurídicos con que tropieza el comercio internacional y promovería el desarrollo del comercio internacional.

Se conviene de manera tácita los siguiente:

Ámbito de Aplicación:

La presente Convención se aplicará a los contrato de compraventa de mercancías entre partes que tengan sus establecimientos en Estados diferentes:

- a) Cuando esos Estados sean Estados contratantes.
- b) Cuando las normas de Derecho Internacional prevean la aplicación de la Ley de un Estado contratante, la presente Convención regula exclusivamente la formación del contrato de compraventa, contratos de suministro de mercancías que hayan de ser manufacturadas o producidas, y los derechos y obligaciones del comprador y del vendedor.

Formación del Contrato:

La propuesta de celebrar un contrato, dirigida a una o varias personas determinadas, constituirá oferta si es suficientemente precisa e indica la intención del oferente de quedar obligado en caso de aceptación.

Una propuesta es suficientemente precisa si se indica las mercancías y expresa o tácitamente, señala la cantidad y el precio o prevé un medio para determinarlos.

Obligaciones del vendedor:

El vendedor deberá entregar las mercancías, transmitir su propiedad y entregar cualesquiera documentos relacionados con ellas en las condiciones establecidas en el contrato y en la presente Convención.

El vendedor deberá entregar mercancías cuya cantidad, calidad y tipo correspondan a los estipulados en el contrato y que estén envasadas o embaladas en la forma fijada por el contrato.

El comprador perderá el derecho a invocar la falta de conformidad de las mercancías si no lo comunica al vendedor, especificando su naturaleza, dentro de un plazo razonable a partir del momento en que la haya o debiera haberla descubierto.

Obligaciones del Comprador:

El comprador deberá pagar el precio de las mercancías y recibirlas en las condiciones establecidas en el contrato y en el presente convenio, el vendedor podrá exigir al comprador que pague el precio, que reciba las mercancías o que cumpla las demás obligaciones que incumban, a menos que el vendedor haya ejercitado un derecho o acción incompatible con esa exigencia.

Transmisión del Riesgo:

La pérdida o deterioro de las mercancías ocasionados después de la transmisión del riesgo al comprador no liberarán a éste de su obligación de pagar el precio, a menos que se deban a un acto u omisión del vendedor.

El riesgo respecto de las mercancías vendidas en tránsito se transmitirá al comprador desde el momento de la celebración del contrato.

Disposiciones comunes a las obligaciones del comprador y del vendedor:

Cualesquiera de las partes podrá deferir el cumplimiento de sus obligaciones si, después de la celebración del contrato, resulta manifiesto que la otra parte no cumplirá una parte sustancial de sus obligaciones a causa de:

- a) Un grave menoscabo de su capacidad para cumplirlas o de su solvencia.
- b) Su comportamiento al disponerse a cumplir el contrato.

La parte que difiera el cumplimiento de lo que le incumbe, antes o después de la expedición de las mercancías, deberá comunicarlo inmediatamente a la otra parte y deberá proceder al cumplimiento si esa otra parte da seguridad suficiente de que cumplirá sus obligaciones.

La adquisición de bienes de equipo, elementos que van a formar parte de los activos fijos de la empresa y que se amortizan a lo largo de su vida económica, presenta diferencias significativas con el aprovisionamiento de materiales y otros suministros.

En la decisión de su compra, tenemos que Empezar analizando el que frente a un gasto cierto, el costo total que supone el precio de compra, más los costos de mantenimiento, reparaciones, etc., tendremos unos posibles beneficios, en los que además de la incertidumbre de su consecución, nos enfrentamos a un largo período de recuperación, amortizaciones.

En los tiempos actuales el ritmo de cambio tecnológico se ha acelerado de tal forma, que ha producido una elevación del riesgo de obsolescencia técnica hasta niveles desconocidos en un pasado reciente. Las compañías, para sobrevivir , se pueden ver abocadas a la realización de importantes inversiones cuyos efectos tienden a contrapesar el previsible aumento de productividad.

Con los comentarios anteriores, podemos ya establecer las diferencias fundamentales con el resto de las compras:

- a) Comprometen de una sola vez gran cantidad de dinero, por lo que es preciso estudiar la mejor forma de financiamiento (apalancamiento exterior, ampliaciones de capital, menor reparto de utilidades, etc.).
- b) Se trata de una inversión que debe generar beneficio por sí misma, cuanto mayor sea el riesgo la rentabilidad debe ser más alta.
- c) Los precios no siguen las tendencias generales del Mercado, en épocas de expansión tienden a aumentar, al igual que los plazos de entrega.
- d) La decisión de compra, requiere cuidadosas consideraciones, un nuevo proceso productivo, además de la implicaciones financieras, afecta a los métodos de producción, política laboral, etc..
- e) Es muy difícil utilizar la principal herramienta de Compras, estimular la competencia entre proveedores, al no ser los equipos que ofrecen distintos fabricantes directamente comparables.

3.2.- FUNCION Y RESPONSABILIDAD DE COMPRAS

En bastantes empresas los departamentos usuarios actúan de hecho como compradores, pero en las Compañías mejor dirigidas es el Departamento de Compras quien canaliza la adquisición de los equipos, aunque la responsabilidad técnica siga recayendo en los usuarios, todos los aspectos económicos de la transacción son negociados por Compras.

Las grandes decisiones de inversión, que comprometen importantes masas de recursos financieros las toma la Dirección de empresa, tras analizar en profundidad diferentes alternativas y con la participación de todos los departamentos implicados.

Cuando el monto de la inversión no tiene una importancia estratégica, la secuencia normal suele ser la siguiente:

- a) La necesidad se detecta habitualmente en el departamento usuario.
- b) La petición inicial llega a Compras, que si no dispone de la información suficiente, realiza una investigación en el mercado y una vez que tiene los datos, envía al departamento implicado un primer informe sobre la disponibilidad, precios y condiciones de suministro.
- c) Si el proyecto sigue adelante, el departamento que emitió la requisición deberá completar su estudio y es posible que necesite la colaboración de posibles proveedores, debe evitar quedar demasiado comprometido a priori o aceptar especificaciones que sólo contribuirían a restringir la competencia.
- d) Una vez definidas nuestras necesidades. Compras solicita ofertas a los proveedores seleccionados.
- e) El paso siguiente, es el estudio de las ofertas recibidas y el envío a la Dirección de la mejor recomendación.
- f) Recibida su aprobación, se negocian las cláusulas del acuerdo y se materializa la compra.

3.3.- ANALISIS ECONÓMICO – FINANCIERO; CONCEPTOS BASICOS

Se suele resaltar al analizar la inversión en un nuevo equipo, el ahorro en costos operativos que va a suponer, lo que no debe implicar que dejemos en un segundo plano el costo de la inversión (capital que tenemos que amortizar).

Debemos conocer el costo del ciclo de vida, que son los costos totales esperados durante la vida del nuevo equipo. Además del costo inicial, debemos incluir, transporte, instalación. Etc., y todos los costos futuros de mantenimiento, en pesos de hoy (actualizados).

La inversión media: la empresa realiza una inversión inicial, que va recuperando a lo largo de los años de vida útil de los bienes amortizables. Los equipos tienen un valor inicial $V(i)$ y un valor final (residual) $V(r)$, lo que hay que financiar por lo tanto es un valor intermedio. Vamos a verlo más claramente con un ejemplo: Tenemos que realizar una inversión con las siguientes características:

Valor inicial = 105,000

Valor residual = 5,000

Años de vida útil = 10

En función de los datos que tenemos podemos empezar por calcular la amortización anual (A), llamando N a la vida útil.

$$A = \frac{V(i) - V(r)}{N} = \frac{105,000 - 5,000}{10} = 10,000$$

Determinación de un método exitoso de compras

Años	Amort.Anual	Amort.Acumulada	Valor Residual a 31/12
0			105,000
1	10,000	10,000	95,000
2	10,000	20,000	85,000
3	10,000	30,000	75,000
4	10,000	40,000	65,000
5	10,000	50,000	55,000
6	10,000	60,000	45,000
7	10,000	70,000	35,000
8	10,000	80,000	25,000
9	10,000	90,000	15,000
10	10,000	100,00	5,000
			605,000

Luego la inversión media sobre la que se deberá calcular la rentabilidad y los costos financieros será de 60,500 que es el resultado de dividir las inversiones residuales por los años de vida del producto.

Actualización: En términos económicos sería el resultados de aplicar ciertas técnicas de cálculo a datos correspondientes a fechas diferentes, para obtener una visión homogénea referida a una misma fecha. Actualizar valores financieros supone calcular el valor actual de unas sumas de dinero que se van a recibir a lo largo de los años siguientes, suponiendo una tasa de interés para le dinero.

Si suponemos, por ejemplo, que una Compañía tiene que realizar en los tres próximos ejercicios, una inversión de 15 millones de pesos, que va a financiar con fondos propios y quiere saber qué capital debe invertir en los mercados financieros, a un interés del 10% para poder financiar su proyecto, el capital que la Compañía debe situar en el Mercado sería:

$$\text{A un año } C \times 1.10 = 15$$

$$\text{A dos años } C \times (1.10 \times 1.10) = 15$$

$$\text{A tres años } C \times (1.10 \times 1.10 \times 1.10) = 15$$

Si despejamos a C en el cálculo a tres años, tendríamos:

$$C = \frac{15}{1.331} = 11.278$$

Por tanto el valor actual equivalente de 15 millones a tres años es de 11,278,000 pesos.

El método de cálculo es el mismo para actualizar un valor expresado en pesos de cada año (pesos corrientes) a una fecha concreta, teniendo en cuenta la inflación, de la que la medida más práctica puede ser el Índice de

Precios al Consumidor. Teniendo en cuenta este Índice podemos compensar los efectos de la depreciación de la moneda y obtener los llamados pesos constantes. Por ejemplo si una empresa tiene unas provisiones de beneficios, para los tres ejercicios próximos de 10, 12 y 15 millones respectivamente, en pesos corrientes y quiere conocer estos datos en pesos constantes, podemos conocer estos resultados al final del ejercicio actual suponiendo los siguientes valores del IPC:

Primer año 5%
Segundo año.....4%
Tercer año.....3%

$$\text{Valor Futuro} = \text{Valor actual} \times 1.05$$

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Valor Futuro}}{1.05}$$

De donde se obtienen los siguientes resultados:

$$\text{Primer año} = \frac{10,000,000}{1.05} = 9,523,809$$

$$\text{Segundo año} = \frac{12,000,000}{1.05 \times 1.04} = 10,989,010$$

$$\text{Tercer año} = \frac{15,000,000}{1.05 \times 1.04 \times 1.03} = 13,336,178$$

Otros conceptos

Valor actual neto de una inversión: es la diferencia entre el valor actualizado equivalente de todos los gastos que origina una inversión y el valor actualizado equivalente de todos los ingresos líquidos que se obtienen por ella.

Tiene en cuenta:

- ° Los gastos anuales que origina.
- ° Los ingresos anuales líquidos que proporciona.
- ° Los años de vida útil (N).
- ° La tasa de interés de actualización.

Tiempo de reembolso: es el tiempo necesario, para que el monto actualizado equivalente de los reembolsos, permita cubrir el monto actualizado de la inversión.

Tiene en cuenta los mismos parámetros, que se utiliza para el cálculo anterior (VAN), esto es: desembolsos anuales, reembolsos líquidos, años de vida útil y la tasa financiera de actualización. Se expresa en unidades de tiempo (N).

Tasa Interna de Retorno (TIR). La podemos definir como la tasa de actualización que hace que el valor actualizado equivalente de los ingresos actualizados, sea igual que el valor actualizado de los desembolsos.

Al aplicar esta tasa la diferencia entre ingresos (actualizados) y gastos (actualizados) es cero.

Sería igual que decir que es aquella tasa para la que el valor actual neto (VAN) es igual a cero.

3.4.- EJERCICIO PRACTICO

Una empresa se encuentra en la necesidad de sustituir un equipo antiguo. El departamento de Compras después de estudiar las necesidades a cubrir ha seleccionado las dos ofertas más interesantes desde le punto de vista económico. Como quiera que suponen montos de inversión muy diferentes, tendremos que analizar diferentes relaciones para determinar cuál es la inversión más rentable.

Los datos básicos son los siguientes:

	Equipo Antiguo	Equipo No. 1	Equipo No. 2
Costo Inicial	2,000	4,000	6,000
Vida Legal	--	5 Años	5 Años
Vida real (estimada)	--	8 Años	10 Años
Vida residual	--	500	1,500
Mano de Obra	1,000	600	300
Energía	500	450	400
Materiales	900	800	750
Mantenimiento	600	200	100
COSTOS TOTALES	3,000	2,000	1,600

Con los datos de que disponemos podemos empezar la comparación entre las alternativas de inversión que nos plantea el ejercicio.

Utilizaremos las siguientes definiciones:

- *In* (Inversión neta) = Monto total del nuevo equipo, menos el valor residual del antiguo.
- *Am* (Amortización) = La amortización anual que autorizan las leyes del país.
- *D* (Devaluación) = Resultado de dividir la inversión neta entre los años

de vida estimados.

- Aa (Ahorro anual) = Diferencia entre los costos operacionales nuevos y los antiguos.
- Aa^* (Ahorro anual después de impuestos) = Del ahorro anual deducimos las amortizaciones y aplicamos la tasa del impuesto (en el ejemplo el 35%).
- Pr (Período de retorno) = Resultado de dividir la inversión neta entre el ahorro anual.
- Pr^* (Período de retorno después de impuestos) = Resultado de dividir la inversión neta por el ahorro anual después de impuestos.
- Tr (Tasa media de retorno) = Resultado de dividir la diferencia del ahorro anual menos la devaluación, entre la inversión media.
- Tr^* (Tasa media de retorno después de impuestos) = Igual que el caso anterior, tomando el ahorro anual después de impuestos.

Así, para el caso expuesto, obtenemos los siguientes registros:

	Equipo 1	Equipo 2
In	4,000	6,000
Am	$\frac{4,000 - 500}{6} = 700$	$\frac{6,000 - 1,500}{5} = 900$
D	$\frac{4,000}{8} = 500$	$\frac{6,000}{10} = 600$
Aa^{\sim}	3,000 - 2,000 = 1,000	3,000 - 1,600 = 1,400
Aa^*	$1,000 - (1,000 - 700) \times 1.35 = 895$	$1,400 - (1,400 - 900) \times 0.35 = 1,225$
Pr	$\frac{4,000}{1,000} = 4$	$\frac{6,000}{1,400} = 4.28$
Pr^*	$\frac{1,000 - 500}{4,000/2} = 25\%$	$\frac{1,400 - 600}{6,000/2} = 26.66\%$
Tr	$\frac{4,000}{2}$	$\frac{6,000}{2}$
Tr^*	$\frac{895 - 500}{4,000/2} = 19.75\%$	$\frac{1,225 - 600}{6,000/2} = 20.83\%$

Comentábamos al principio, en una primera reflexión, que al analizar las inversiones en bienes de capital, debemos sopesar que frente a un desembolso cierto, la inversión inicial, tenemos la contrapartida de unos beneficios esperados, reducción de costos operativos. Por ello el período de retorno, aunque sólo atiende a las necesidades de tesorería y no tiene en cuenta si estamos por encima o por debajo del punto de equilibrio, en el que cubrimos los costos completos, ni la evolución del valor del dinero a lo largo del tiempo. De alguna manera, sí que el riesgo de tener importantes recursos inmovilizados, algo muy a tener en cuenta en tiempos donde la inmovilización puede dejar obsoletos equipos con una vida útil que no habíamos sabido estimar correctamente.

De la comparación de las dos alternativas de compra que presentamos, podemos obtener diferentes conclusiones:

- a) Independientemente de otras consideraciones, el equipo número dos, supone una inversión que es 50% más elevada que el equipo uno. Sería un primer filtro, que nos condicionaría en función de los recursos financieros de nuestra empresa.
- b) Además siendo el mismo plazo de amortización legal en los dos casos, nos encontramos con una estimación de vida real muy superior en el equipo más caro (aumentaría el riesgo).
- c) El período de retorno de la inversión, también es algo superior en el caso, del equipo de más valor, tanto antes como después de impuestos.
- d) Sin embargo, la tasa media de retorno y los ahorros anuales son sensiblemente superiores, en el equipo que supone una mayor inversión.

Como conclusión podríamos decir que, son las circunstancias específicas de la empresa, las que van a ser determinantes en la decisión.

Bibliografía:

Título: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL METODO PROPUESTO

A lo largo de los anteriores capítulos hemos ido alternando visiones de la función de compras que aunque puedan parecer contrapuestas no lo son. Cada empresa es lo que es, en su circunstancia y lo que encontramos en el Mercado refleja una dualidad que no debemos ni podemos dejar de reconocer. Por todo ello el pretender tocar el cielo sin dejar de tener los pies en suelo o como dice el proverbio “ a Dios rogando con el mazo dando” (o “cuando las barbas del vecino veas..”) tiene un indudable interés en nuestra profesión.

¿Qué hacen la empresas que tienen éxito?

La verdad es que la tranquila vida de que disfrutaban muchos Departamentos de Compras está cada día más amenazada. El peligro de agotamiento de los recursos y la escasez de materias primas, las turbulencias políticas y la intervención de los Gobiernos en los mercados de aprovisionamiento, la intensificación de la competencia y la aceleración de los avances tecnológicos han acabado con la época de la falta de sorpresas. Como ya saben por experiencia docenas y docenas de empresas, el comportamiento de la oferta y la demanda puede dar un vuelco de la noche a la mañana.

Ante este panorama, en lugar de limitarse a vigilar el desarrollo de los acontecimientos del momento, la Dirección de las empresas tiene que aprender a hacer que las cosas sucedan en su propia ventaja. Esto requiere nada más y nada menos que un cambio total del perspectiva:

- Pasar de la Gestión de Compras (función operativa o de explotación) a la Gestión de Aprovisionamiento (función estratégica).

La necesidad que tiene una empresa de establecer una estrategia de aprovisionamiento depende de dos factores:

- a) De la importancia estratégica de Compras en función del valor añadido de cada línea de productos, del porcentaje que representen las materias primas en los costos totales, en función de su incidencia en la rentabilidad.
- b) De la complejidad de los mercados de suministros, medida por la escasez de éstos, por el ritmo de cambio tecnológico y/o de sustitución

- c) de los materiales, por las barreras para la entrada en el sector, por los costos logísticos, por la presencia de situaciones de oligopolio o monopolio en el mercado suministrador.

Estimando la situación de la empresa con arreglo a estas dos variables, la Alta Dirección y los directivos de Compras, pueden determinar qué clase de estrategia de aprovisionamiento necesita la empresa, tanto para explotar su poder de compra frente a los proveedores importantes, como para reducir sus riesgos a un mínimo aceptable. Pueden aparecer nuevas y atractivas opciones, puntos seriamente vulnerables o ambas cosas a medida que nos planteamos cuestiones como las siguientes:

- a) ¿Hace la empresa buen uso de las oportunidades que tiene de establecer una acción concertada entre sus divisiones y/o filiales?

La conciliación de las diversas necesidades de aprovisionamiento de las diferentes divisiones puede aumentar la potencia de compra de la empresa. Por ejemplo, una empresa internacional de transporte venía comprando por separado tres clases de combustible: para barcos, para aviones y para camiones. Sólo después de consolidar estos volúmenes de compra a nivel de toda la empresa, pudo poner en juego su entera capacidad de negociación con los proveedores.

- b) ¿Se puede prever y evitar los estrangulamientos e interrupciones de los aprovisionamientos?,

Un fabricante de componentes para el sector del automóvil analizó el mercado de componentes de metal sintetizado, del que se venía surtiendo desde hacía años, descubriendo que la inestabilidad política de los países proveedores pondría en peligro los suministros. La Dirección de la Compañía cambió la política de compras hacia proveedores nacionales.

- c) ¿Cuál es el riesgo aceptable?.

La estructura de los proveedores, el grado de cobertura de las necesidades con fórmulas contractuales, la concentración de las fuentes regionales de aprovisionamiento y la disponibilidad de los materiales escasos, son factores que contribuyen a configurar el nivel de riesgo de la empresa. Cuando este nivel resulta inaceptable las

Compañías siempre pueden reducirlo, por ejemplo un fabricante que surta solamente a base de compras puntuales, debería combinar éstas con contratos de aprovisionamiento y por el contrario una empresa que cubra sus necesidades anuales de materiales exclusivamente a base de contratos a largo plazo, puede conseguir importantes ahorros estableciendo contratos anuales prorrogables.

d) ¿Qué políticas de comprar o fabricar arrojarán el mejor balance entre costo y flexibilidad?

Si la empresa cubre una gran porción de sus necesidades con fuentes de aprovisionamiento propias, estará en una posición negociadora mucho mejor que aquellos competidores que tengan un grado menor de integración a la hora de satisfacer sus necesidades con fuentes de suministro externas. Dow Chemical , Du Pont y BASF han reducido su vulnerabilidad en esta materia integrando verticalmente su sistema de producción, en respuesta a consideraciones de largo plazo. Pero por otra parte, la empresa le resultará más rentable proveerse de fuentes externas si los principales proveedores tienen exceso crónico de capacidad productiva.

e) ¿Hasta que punto la cooperación con los proveedores, o incluso con los competidores, podría fortalecer las relaciones de aprovisionamiento a largo plazo i aprovechar los recursos compartidos?.

f) La empresa Alfa Romeo y la japonesa Nissan comparten la producción de ciertos componentes críticos del automóvil, que de otra forma no podrían producir económicamente por sí mismas. General Motors está involucrando progresivamente a los proveedores en las primeras etapas del proceso de diseño, con objeto de asegurar una mejor calidad, unos costos inferiores y una producción sin interrupciones ni retrasos.

La Configuración de la Estrategia de Aprovisionamiento

Para hacer mínima la vulnerabilidad de su aprovisionamiento y aprovechar al máximo su poder de compra, unas cuantas empresas europeas han establecido con buenos resultados un proceso de formulación de estrategias dividido en cuatro etapas. Este enfoque les ha proporcionado un método sencillos pero eficaz para reunir datos, predecir las posibles situaciones futuras de la oferta e identificar las opciones posibles de compra y desarrollar estrategias específicas de aprovisionamiento para determinados productos y materiales críticos.

Las empresas clasifican inicialmente todos los materiales o componentes adquiridos en función de su incidencia en los beneficios y del riesgo de su aprovisionamiento. A continuación analizan el mercado de suministro de estos materiales. Después determinan cuál es su posición global estratégica en cuanto a las compras. Finalmente, elaboran las consiguientes estrategias y planes de actuación.

4.1.- FASE I: CLASIFICACION

La incidencia de un determinado material o componente sobre los beneficios, se puede definir en función de la cantidad comprada, del porcentaje que supone sobre el costo total de las compras o en el incremento del volumen de negocios. El riesgo de aprovisionamiento se mide con arreglo a la disponibilidad del material o componente, al número existente de proveedores, a la demanda de la competencia, a las oportunidades de fabricarlo o comprarlo, a los riesgos del almacenamiento y a las posibilidades de sustitución.

Utilizando estos criterios, la empresa puede clasificar los productos que compra en las siguientes categorías:

- Productos estratégicos: incidencia alta, riesgo alto.
- Productos cuello de botella: incidencia baja , riesgo alto.
- Productos palanca: incidencia alta, riesgo bajo.
- Productos no críticos: incidencia baja, riesgo bajo.

Cada una de estas cuatro categorías requiere de parte de Compras un enfoque distinto, cuya complejidad está en función de las consecuencias estratégicas que acarrearán.

Para las decisiones sobre aprovisionamiento de los productos estratégicos, la empresa necesitará ayudarse de una amplia batería de técnicas analíticas:

análisis de mercado, análisis del riesgo, modelos de simulación u optimización por ordenador, previsión de precios y diversas clases de análisis macroeconómicos.

Las decisiones sobre los productos cuellos de botella menos críticos en el posicionamiento, necesitarán del empleo de modelos específicos de análisis del mercado y análisis de decisiones.

En el caso de los productos palanca se pueden emplear técnicas de análisis de los proveedores, de análisis de l valor, modelos de previsión de precios y modelos de toma de decisiones.

Cuando se trata de productos no críticos bastará en condiciones normales con unos sencillos análisis de mercado, el establecimiento de unas políticas para la toma de decisiones y el establecimiento de modelos de optimización de existencias.

Es claro que los cambios en las tendencias de la oferta y la demanda del Mercado pueden alterar la categoría en la que está clasificado u producto.

4.2.- FASE II : ANALISIS DE MERCADO

A continuación la empresa sopesa el poder de negociación de los proveedores con su propia fuerza como cliente.

- Revisa sistemáticamente el mercado de aprovisionamiento, valorando la disponibilidad de los materiales estratégicos tanto en calidad como en cantidad y la fuerza comparativa de los proveedores existentes. Después, analiza sus propias necesidades y sus líneas de aprovisionamiento para calibrar su capacidad de obtener las condiciones de compra que desea.

De los diferentes criterios de contraste entre la fuerza de la empresa y la del proveedor, vamos a comentar algunos:

Utilización de la Capacidad del Proveedor

Con este criterio medimos el riesgo de que se produzcan estrangulamientos en el suministro. Dentro de una onda cíclica económica ascendente y estando el volumen de la producción del proveedor al 90% de su capacidad, la probabilidad de que se produzcan fallos en el aprovisionamiento de un producto estratégico es extremadamente alta (los fabricantes de electrónica) que no disponen de instalaciones propias para la producción de chips, ni están cubiertos con contratos de suministros adecuados, sufren verdaderas pesadillas cada vez que la demanda de chips sube de tono).

Estabilidad del Punto Muerto del Proveedor

Un proveedor que alcanza su punto muerto cuando utiliza el 70% de su capacidad, puede producir en última instancia a costos más bajos que el que tenga el punto muerto con un nivel de utilización del 80%.

Sin embargo por la misma razón, el primero será un negociador más duro, porque está en situación de dilatar más las negociaciones y de aceptar una mayor infrutilización de sus instalaciones.

Exclusividad del Producto Suministrado

Esto está en función de la escasez natural (como ocurre con determinados metales y minerales) del elevado nivel tecnológico y de las barreras constituidas por la necesidad de efectuar elevadas inversiones en inmovilizado o en investigación para poder fabricar el producto.

En un Mercado de estas características hay pocas posibilidades de que surjan proveedores alternativos y por tanto que la competencia permita una reducción en los precios.

Volumen anual de Compras y Expectativas de Crecimiento de la Demanda

El volumen de Compras es el principal determinante del poder negociador global de la empresa, es crítico dado que a menudo, las económicas de escala en las Compras aportan una ventaja decisiva en los costos.

Utilización de la capacidad de las principales unidades de producción propias

Una empresa puede juzgar la flexibilidad intrínseca que tiene su sistema de aprovisionamiento, analizando las variaciones anteriores de su propia demanda generadas por las estrategias de venta y promoción, por los cambios en el volumen de los pedidos en cartera y por la situación económica en general. Si la empresa planea una expansión de importancia o una estrategia comercial agresiva para una línea de productos que no anda sobrada de suministros o utiliza a tope la capacidad de los proveedores, puede que la única forma de cubrir el aumento de las necesidades de determinados materiales se pagar sobrepeso, con la consiguiente reducción de beneficios.

Costos Potenciales en caso de Falta de Suministro o Falta de Calidad

Cuanto más elevados sean éstos y mayor sea el riesgo de incurrir en ellos, tanto menos campo de maniobra tendrá la empresa para manejar un cambio en las fuentes de aprovisionamiento o para demorar las negociaciones o los contratos. Estos costos influyen en los niveles de existencias necesarios y en los stocks de seguridad pero fundamentalmente afectan a la producción. Por ejemplo, un cambio de proveedor, puede hacer precisa la modificación del proceso de producción. Cuando se trata de materiales destinados a una producción muy automatizada, los costos de una modificación de este tipo pueden resultar casi prohibitivos.

4.3.- FASE III : POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Se empieza por situar en la matriz de opciones de compra los materiales que hemos identificado como de carácter estratégico. De este modo, es posible detectar cuáles son las áreas en las que hay oportunidades o bien puntos

vulnerables, valora el riesgo del suministro y deduce un conjunto de estrategias básicas para dichos materiales. La matriz de opciones de compra

refleja la relación de fuerzas existente entre la empresa y el Mercado de oferta y puede utilizarse también para desarrollar contra estrategias aplicables selectivamente a los principales proveedores. A este enfoque se le denominar “marketing a la inversa”.

En la matriz de Compras se perfilan posiciones con distintos niveles de riesgo, cada uno de los cuales exige una estrategia diferente. En aquellos productos con respecto a los que empresa juega un papel dominante en el Mercado y en los que la fuerza del proveedor está a un nivel medio o bajo, es adecuado articular una estrategia razonablemente agresiva, puesto que el riesgo de suministro es pequeño, la empresa tiene mayor posibilidad de obtener una contribución positiva a los beneficios gracias a unos contratos y precios favorables. Aún así, hay que tener cuidado de no explotar la ventaja tan agresivamente que queden en peligro las relaciones a largo plazo con el proveedor o se desencadenan reacciones en contra por pretender pagar precios casi iguales a los costos.

En aquellos productos en los que el papel de la empresa en el Mercado de suministros es secundario, siendo fuertes los proveedores, la empresa tiene que ponerse a la defensiva, comenzando a buscar posibles productos sustitutos o nuevos proveedores (diversificación). En este caso hay que invertir más en investigación del Mercado o en las relaciones con los proveedores, o incluso considerar la posibilidad de integrar verticalmente en la cadena de producción absorbiendo fases más primarias, para lo que serán necesarias fuertes inversiones en investigación y desarrollo o en instalaciones de producción.

En el caso de aquellos productos que no repercuten mucho en los beneficios ni tampoco tienen grandes riesgos, mantener una postura defensiva sería demasiado conservador y bastante costoso, una excesiva agresividad podría deteriorar las relaciones con los proveedores y provocar represalias. Conviene que se desarrolle una estrategia intermedia bien equilibrada.

En realidad una misma empresa se verá en la necesidad de representar diferentes papeles según los productos y los proveedores de que se trate. Cuando pueda negociar desde una posición de fuerza deberá tratar de obtener un tratamiento preferente y si negocia desde una posición débil se verá obligada a ofrecer ventajas (contratos de compra a largo plazo, pagar precios más elevados, etc.) con objeto de asegurarse un suministro adecuado.

4.4.- FASE IV: PLANES DE ACCION

Cada una de las tres posturas estratégicas tiene consecuencias diferentes sobre los elementos concretos componentes de las estrategia de Compras, es decir, sobre el volumen, el precio, la selección de proveedores, la política de existencias, etc. .

Acorto plazo, tratándose de productos estratégicos en los que la fuerza del proveedor supera a la de la empresa y en los que la estrategia conveniente sea la diversificación, la empresa debe consolidar su posición concentrando en un solo proveedor las compras que se efectuaban fraccionadamente, aceptar precios más elevados y cubrir todas sus necesidades con contratos de suministro. Para reducir la dependencia a largo plazo de una sola fuente, es preciso que la empresa busque proveedores alternativos o productos sustitutos e incluso que se plantee la absorción de alguna fuente de suministro que le permita producir por su cuenta. Por el contrario si la empresa es más fuerte que los proveedores, puede repartir su volumen de compras entre varios, explotar sus ventajas consiguiendo mejores precios, aumentar las compras puntuales, y reducir los niveles de existencias.

En esta fase conviene que la empresa explore un espectro de opciones para asegurar sus suministros a largo plazo y para explotar sus oportunidades a corto plazo, es importante que defina con claridad los respectivos riesgos, costos, rentabilidad y consecuencias estratégicas y de conformidad con ello diseñe la opción preferida expresando los objetivos, las etapas a cubrir, las responsabilidades y las medidas y las medidas de contingencia, con el suficiente detalle para su aprobación por la Alta Dirección y su puesta en práctica posterior.

El producto final será un conjunto de estrategias sistemáticamente documentadas orientadas a la compra de materiales críticos, que especifiquen la secuencia temporal y los criterios para emprender las acciones futuras.

Bibliografía:

Titulo: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

CAPITULO V

RESULTADOS OBTENIDOS

En la atención de los requerimientos generales de una empresa es importante no afectar el proceso de producción o el servicio esperado. En ocasiones se convierte en **urgencia** el requerimiento, y el pánico llega a convertirse en la esencia de las decisiones que se toman. Aunque las urgencias no se eliminarán en ninguna empresa, con la experiencia que da la repetición de los eventos, en las que se ha procedido a:

La detección y descripción de la necesidad; que nos permitirá atender una urgencia de inmediato, evitando al máximo decidir sin pánico, por ejemplo, identificar de inmediato la mejor fuente de abastecimiento y atender de manera adecuada el requerimiento surgido de improviso.

Para la atención de cualquier requerimiento sea urgencia o no, como se ha descrito en el párrafo anterior, ya se ha recorrido la curva de aprendizaje, en el cual hemos procedido a la investigación y búsqueda de fuentes de aprovisionamiento a través de directorios comerciales telefónicos, directorios industriales, la cartera de proveedores propios de la empresa, cámaras de comercio etc..

Si los volúmenes que maneja la empresa lo permiten, una recomendación muy sana desde el punto de vista de los costos, es contactar a los fabricantes de los insumos, y evitar en lo posible los revendedores.

Cuando se trata de un Grupo Empresarial con varias plantas o fabricas, siempre ha sido tema de discusión, si es conveniente centralizar o descentralizar la atención de los abastecimientos, las personas que trabajan en un u otro tipo de Corporativos comentan que son funcionales, lo cierto es que ambos son válidos, y la adopción de cualquiera de ellos, es decisión de la persona o personas responsables de la dirección empresarial, como también son responsables de cierto nivel de compras, tales como la adquisición de equipos nuevos de proceso, de bienes de capital, de la adecuación o construcción de los bienes inmuebles propiedad del grupo.

La esencia de la negociación es la discusión de intereses en común entre los que están; Precio, Calidad, Tiempo de entrega y condiciones de entrega, estos factores se analizan previo a la negociación, invitando a los proveedores cuyas ofertas cumplan en el aspecto técnico primeramente, sometiendo a discusión el precio y el tiempo de entrega.

En la negociación es donde el comprador desarrolla y muestra sus cualidades de buen negociador, que han de beneficiar a la empresa, y que son una de las características que lo ha de calificar en su desarrollo profesional. Es muy importante establecer los alcances técnicos para evitar ulteriores

reclamaciones sobre características del producto no mencionadas o que se malentendieron en el requerimiento.

Durante la negociación se discuten todos los aspectos de la oferta ya mencionados, y a veces, el proveedor en turno, con el propósito de llevarse el pedido un estímulo al comprador, que en el caso de ser aceptada y descubierta tiene un costo tan alto que en la mayoría de las veces se trunca un desarrollo profesional.

El establecimiento de un contrato de abastecimiento debe ser ganar – ganar, para que la relación entre comprador y vendedor sea duradera y no de una sola ocasión, para que también al formal y oportuno cumplimiento de los abastecimientos, corresponda de la misma manera el formal y oportuno pago.

La sana atención de un departamento de compras, será un de los factores importantes de los estados de resultados.

El seguimiento de los pasos descritos en los capítulos 1 al 4 nos permitirá hacer compras para el abastecimiento de los insumos desde los de índole personal, hasta aquellos que son necesarios en las empresas para la operación de sus sistemas productivos, de manufactura o de prestación de servicios.

Como tal la capacitación recibida a lo largo de la carrera de Ingeniería está muy orientada hacia el desempeño de labores técnicas, situación que induce a la mayoría del estudiantado, a ignorar otras áreas de desarrollo entre las que se considera los de tipo administrativo como los abastecimientos, aunque en el círculo de manufactura el orden es el siguiente:

- Necesidad de un bien o servicio
- Sistema que puede producir o satisfacer la necesidad existente
- Compras para conseguir los insumos necesarios del sistema productivo
- Fuerza de ventas que convenza al consumidor final de que le producto que se ofrece es el que satisface una necesidad específica al precio justo.

El precio justo se considera aquel que va de acuerdo a la calidad y servicio esperado al precio que el consumidor final está dispuesto a pagar. Y el mejor precio de fabricación se va a lograr haciendo una labor de compra con una investigación de mercado exhaustiva, que nos permita tener la seguridad de haber conseguido los insumos al mejor precio del mercado, lo cual permitirá a la empresa ofrecer artículos o servicios a un precio competitivo.

La preparación técnica permitirá al Ingeniero entender los requerimientos de mantenimiento y de producción de una empresa de manufactura, y me refiero a saber atender la compra de equipos tales como Plantas de Emergencia, Equipo propio de la producción y material eléctrico.

La investigación en la actividad de abastecimientos es también un requisito en el buen desempeño del trabajo, y el desarrollo de la experiencia personal y la ajena, juntos van a formar el acervo de especialidad del comprador.

Resumiendo, no es casualidad que en algunas corporaciones la dirección este ocupada por personal surgido del área de abastecimientos.

La estructura del Departamento de Compras debe reflejar las afinidades del Mercado de suministro de productos y permitir que un personal competente y especializado tome la iniciativa para diseñar estrategias aplicables específicamente a productos concretos. La empresa tiene que estimular la flexibilidad y la iniciativa entre sus directivos, dentro del marco de las limitaciones de la estructura global de su organización.

Bibliografía:

Título: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

6.1.- *APROVISIONAMIENTOS*

La selección de proveedores es la responsabilidad más importante del Departamento de Compras. La tarea fundamental de los responsables del Departamento consiste en localizar fuentes confiables y regresivas de suministros y asegurar y mantener su interés y cooperación. Todas las demás contribuciones de las Compras a la empresa son secundarias con respecto a la selección de los suministradores competentes.

Entre los factores determinantes en la selección de un suministrador y admitiendo que varían en función de las necesidades de compra, podemos establecer con carácter general algunas cualidades; **un suministrador bueno** es aquel que proporciona la calidad especificada, suministra en el momento pactado, tiene un precio aceptable y posee capacidad de reacción frente a las necesidades no previstas, como el incremento o la disminución repentina en el volumen del negocio, los cambios en las especificaciones o los problemas del servicio y es capaz de atender cualesquiera otras solicitudes razonables. El buen suministrador toma iniciativa de sugerir mejores modos de servir a los clientes e intenta encontrar nuevas formas de desarrollar productos y servicios que permitirán a los clientes economizar en sus operaciones. Además, el buen suministrador avisará con tiempo suficiente de la posible escasez de materiales, de las huelgas y de cualquier otro factor que pueda afectar a las operaciones del comprador. El buen suministrador proporcionará también asistencia tecnológica y de otro tipo cuando le sea solicitada por sus clientes y mantendrá su competitividad de manera continuada. No es nada fácil encontrar suministradores de este tipo, en muchas industrias es posible que sólo existan como máximo dos o tres suministradores que reúnan estas condiciones.

El arte de un buen comprador consiste en encontrar y mantener buenos suministradores a lo largo del tiempo.

6.2.- GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Los aprovisionamientos suelen consumir alrededor del cincuenta por ciento de los fondos que ingresan las empresas como producto de sus ventas, lo que nos alerta de su importancia económica. Pero la función de aprovisionamiento tiene también una poderosa influencia en la calidad. En efecto, la calidad de las materias primas y de los componentes comprados incide en la calidad de los productos. La información que puedan ofrecer los proveedores tiene una gran importancia para la función de diseño, por cuanto los proveedores pueden poseer datos sobre nuevos materiales o nuevas tecnologías que podrán aplicarse en el futuro a los productos que actualmente están suministrando.

Las empresas más avanzadas han llegado a establecer excelentes relaciones de cooperación con sus proveedores, para poder conjuntamente con ellos mejorar la calidad de sus productos. Hoy se habla del concepto de **fabricación en común** con los proveedores. Esta integración proveedor cliente, tiene también sus ventajas en otros campos: agilización del tiempo del ciclo del proceso, reducción de los inventarios necesarios y mejora del costo.

Algunas empresas, para facilitar esta buena relación con su proveedor, establecen fuertes barreras para aceptar uno nuevo. Por consiguiente cualquier aspirante a proveedor deberá ser sometido a exhaustivas evaluaciones y verá sus productos ser evaluados minuciosamente. Si supera los controles, será homologada como empresa proveedora y sólo entonces podrá empezar a suministrar. Una vez convertida en proveedora habitual, tendrá preferencia en el suministro siempre que pueda ofrecer unas condiciones suficientemente satisfactorias. Para estas, constituye una referencia de calidad el indicar que son proveedores de empresas importantes tales como Ford, General Motors, VW, etc..

6.3.- LOS NUEVOS DIRECTIVOS

Directivos con capacidad de comunicación, aprueba de estrés, comprometidos con los objetivos de la empresa, dispuestos a cambiar de ciudad, con conocimientos en disciplinas necesarias para el buen desempeño de su labor. Idiomas y dominio de dos o más áreas del negocio.

El Antiguo Director Comercial

- Motiva el personal de ventas.
- Ejerce un liderazgo fiscalizador.
- Cultiva poco el contacto con su personal.

El Nuevo Director Comercial

- Negocia una vez al año con grandes clientes.
- Calcula sistemáticamente la rentabilidad de las operaciones.
- Controla los acuerdos.
- Conoce el negocio internacional.
- Trabajan con coordinación con el Director Financiero.
- Tiene capacidad en buscar nuevos “nichos” de Mercado.

Los **Jefes de Personal** se ha convertido en responsables de Recursos Humanos, de controlar las altas y bajas en Seguridad Social, han pasado a formar parte de cúpula de la empresa.

6.4.- EL COMERCIO ELECTRONICO

Actualmente algunas empresa utilizan el sistema de venta electrónico, este sistema permite a las empresas cliente, acezar directamente al departamento de ventas del proveedor, y se puede observar precios, existencias y por supuesto con la debida autorización colocar pedidos, en este género, empresas como General Electric, están a la vanguardia, y de esta forma es muy difícil que otras empresas lo puedan desplazar.

La ventaja que se percibe de la nueva forma comercial, de la que se reportan incrementos en las ventas del 10 al 25%, son fundamentalmente la reducción de costos en un 50%, y del tiempo invertido en un 70% en relación con los métodos tradicionales.

Se considera especialmente la seguridad en las tracciones comerciales a través de Internet, por el momento un parte importante prefiere no utilizar la RED en sus compras porque necesita, para operar, facilitar una serie de datos personales y financieros.

6.5.- LA DOTES NEGOCIADORAS

La negociación es un **proceso de comunicación** en el que intervienen dos partes como mínimo, las primeras reglas para ser un negociador eficaz están en relación precisamente con el proceso de comunicación.

Podemos resumir estas reglas en un decálogo:

- Domina la comunicación y las técnicas de escucha.
- Respeta la postura de la otra parte y trata de comprender con objetividad su posición.
- Prepara suficientemente la reunión (información).
- No subestimes a la otra parte, la aparente debilidad puede esconder un hábil negociador.
- Sorprende con argumentos originales.
- Respetar las reglas del juego y los acuerdos (ética).
- Se paciente, el tiempo juega a favor de quién más tiene.
- Se abierto y flexible, puedes tener que aceptar compromisos que no tenias previstos.
- Fíjate unos objetivos mínimos. Es mejor no cerrar un mal acuerdo (siempre se puede decir que no).
- Concluir la negociación en la posición ganar – ganar (ambos) pensando en una futura negociación en la que las circunstancias pueden ser distintas.

6.6.- TIPOS DE NEGOCIADORES

“Cuatro tipos de animales, el toro, el zorro, el ratón y el búho, representan cada uno a un tipo diferente de negociador.”

El Toro es un negociador de carácter obsesivo y ególatra, prepotente, le interesa la batalla para demostrarse a si mismo lo importante que es, se presenta de manera arrogante y altanera, habla siempre en primera persona. Negocia presionando, no cede nunca si los otros no ceden antes, hace sentirse incómodos a los que tienen que negociar con el, se aferra a sus posiciones y hace cuestión de vida o muerte el no ceder, utiliza el ganar – perder (suma cero) puro y duro.

El Zorro tiene un carácter más complejo, al igual que el toro plantea las negociaciones como una guerra, pero al toro se le ve venir pero con el zorro no te das cuenta hasta que ya es demasiado tarde. Se suele presentar amable aunque distante, intenta siempre obtener información aunque él no la facilita. Le puede perder su ego, necesita el reconocimiento de su superioridad y su poder, suele tener comportamientos poco éticos. Disfruta viendo que el golpe ha sido asestado en el momento estratégico oportuno. Utiliza el enfoque ganar – perder encubierto.

El Ratón es tímido y cerrado, desconoce el mundo de la negociación, tiene el sentimiento de que lo van a engañar, no se encuentra cómodo en el enfrentamiento con los toros y aborrece verse engañado por la apariencia suave de los zorros. En consecuencia, cuando no ve claro un tema desaparece. Es probable que sólo en procesos basados en la claridad la empatía y la honestidad, sea la única fórmula para llegar a conclusiones, acuerdos, con ellos.

El Búho es el negociador ideal, abierto y sincero; sabe poner las cartas sobre la mesa, sabe de la importancia de la preparación y dedica el tiempo que sea necesario para clasificar sus intereses y objetivos para intentar averiguar los de los demás y hacer que todos se tengan en cuenta. Es equilibrado y responsable, le preocupa conseguir un buen negocio, además de equitativo, duradero y rentable. Utiliza siempre el enfoque ganar –ganar.

6.7.- EMPRESA Y HUMANISMO

Las compañías tienen en la inteligencia y la libertad de sus empleados los mejores recursos para ser competitivas.

Existen seis claves en las empresas inteligentes:

- 1) Trabajar es aprender, dirigir es enseñar. El directivo debe crear las condiciones para que sus colaboradores aprendan lo que deben saber y a su vez los trabajadores deben enviar información a los directivos, para que todos se autocontrolen dialogando.
- 2) Una empresa inteligente es una comunidad de aprendizaje. El individuo no puede avanzar por sí sólo la empresa debe fomentar situaciones de aprendizaje compartido.
- 3) La profesionalidad consiste en dominar un oficio. Al empresa inteligente fomenta la creatividad, pero sólo es creativo quién domina su profesión y conecta con la realidad.
- 4) La empresa inteligente es una empresa ética en la sociedad del conocimiento, las reglas morales son la base de la libertad y la convivencia. Además, la ética personal y la profesional son inseparables. No hay nada más destructivo para la empresa que disimular, engañar o no decir lo que se piensa.
- 5) Hay que cultivar una profunda cultura corporativa. El índice de competitividad se mide por la capacidad de llegar a saber cosas nuevas y aprender a realizarlas.
- 6) Investigación y gestión se identifican, la acción directiva consiste en poner a todos los empleados a pensar. El trabajo ya no se justifica por éxito conseguido sino por la capacidad para obtener nuevos logros.

6.8.- LA COMPENTECIA, NUEVOS ENFOQUES

“Sí quieres ser competitivo, únete a tú peor enemigo.”

Aprilia , el fabricante italiano de motos, se ha convertido en una de las empresas más productivas del sector encargando la producción de todos sus componentes a PYMES italianas y alemanas, y produciendo motores para uno de sus competidores más directos BMW.

El caso Aprilia muestra, según PriceWaterHouse, dos de las tendencias que van a marcar la gestión en los próximos años. Por un lado el outsourcing (subcontratación) que del almacenamiento y la distribución pasará a estar presente en actividades relacionadas con los sistemas de investigación, información e incluso marketing y por otro lo que ya empieza a conocerse como la competición.

Hasta hace muy poco, el lema que la mayoría de las empresas llevaba a la práctica era el de “el enemigo ni agua”. Pero con esta forma de pensar ha pocas posibilidades de supervivencia en el cambiante y competitivo mundo de las empresas. Antes de cinco años la mayoría de las Compañías estará colaborando estrechamente con su competidores como la única forma de mejorar la competitividad. Las empresas están descubriendo que con estos acuerdos es posible que las dos partes ganen en un determinado segmento del mercado, aunque en otras actividades sigan siendo competidoras.

La nueva situación supone un complejo cambio de cultura, primero se firmaron acuerdos con los proveedores y fabricantes (con los que las empresas ya no negocian, sino que colaboran), más tarde con los clientes, a los que se escucha atentamente para conocer sus necesidades y ahora con los competidores.

Además los ejecutivos resaltan el proceso llamada “push to pull” y que se traduce como el cambio producido en los mercados , por el que la demanda tira la cadena de suministro, en lugar de que las empresas lancen que no saben si van a funcionar o no. Un ejemplo de esta tendencia es Dell que vende

ordenadores por Internet según las necesidades de cada cliente, sin necesidad de tener almacenadas grandes cantidades de mercancía.

Bibliografía:

Titulo: Gestión de Compras

Editorial: Fundación Confemetal

E-mail: editorial@fundaciónconfemetal.es

Titulo: La Función de Compras

Editorial: Ediciones Macchi