

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“Modelo de Análisis para la transición de Compras Tácticas a
Compras Estratégicas aplicado a una empresa del Sector de Empaque
Alimentario”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRESENTA:

Ing. Jorge Uscanga Carrasco, CPIM

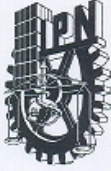
DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Arturo Pacheco Espejel



México D.F.

2009



SIP-14

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las _____ horas del día _____ del mes de _____ del _____ se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de U P I I C S A para examinar la tesis titulada:

"MODELO DE ANÁLISIS PARA LA TRANSICIÓN DE COMPRAS TÁCTICAS A COMPRAS ESTRATÉGICAS APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR EMPAQUE ALIMENTARIO"

Presentada por el alumno:

USCANGA
Apellido paterno

CARRASCO
Apellido materno

JORGE RICARDO
Nombre(s)

Con registro:

A	9	4	0	1	0	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN INGENIERÍA INDUSTRIAL


Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA


Director de tesis



DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL




DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZÁLEZ



M. en C. GABRIEL BACA URBINA



M. en C. ISIDRO MARCO ANTONIO CRISTÓBAL VÁZQUEZ



M. en C. MARIO AGUILAR FERNÁNDEZ
I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO



DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



U. P. I. I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la ciudad de México D.F. el día 17 del mes de Diciembre del año 2009, el (la) que suscribe Jorge Ricardo Uscanga Carrasco alumno (a) del programa de Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial con número de registro A-940103 adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es el autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Arturo Pacheco Espejel y cede los derechos del trabajo intitulado **“Modelo de Análisis para la Transición de Compras Tácticas a Compras Estratégicas Aplicado a una Empresa de Empaque Alimentario”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección j_uscanga@yahoo.com . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ing. Jorge Uscanga Carrasco
Nombre y Firma

Agradecimientos

A ti, por tu pertinaz manía de siempre creer en mí...

Índice

Índice de Figuras	VII
Introducción	XVI
Capítulo I: Compras: de lo Táctico a lo Estratégico	1
1.1 Propósito principal de la empresa y su relación con Compras.	
1.2 ¿ Y por qué compras ?	
1.3 Compras Tácticas	
1.4 Compras Estratégicas	
Capítulo II: El Modelo de Análisis	25
2.1 El Modelo de Análisis	
2.2 Los Niveles de Análisis	
2.2.1 Nivel I: Análisis Organizacional	
2.2.2 Nivel II: Análisis Sectorial	
2.2.3 Nivel III: Análisis Transaccional	
2.2.4 Nivel IV: Análisis Táctico	
2.2.5 Nivel V: Análisis Estratégico	
2.3 La Metodología de Compras Estratégicas	
Capítulo III Caso de Estudio	79
3.1 Planteamiento del Caso de Estudio	
3.2 Aplicación del Modelo de Análisis	
3.3 Resultados de la Ejecución de Estrategias	
Conclusiones	115
Bibliografía	118

Índice de Figuras

Capítulo I Compras: de lo Táctico a lo Estratégico

1

Figura 1.1

Propósito Principal de una Empresa Privada

Figura 1.2

Esquema básico de la dinámica básica de una empresa manufacturera privada.

Figura 1.3

La Cadena de Valor genérica

Figura 1.4

Estructura de Gasto en una empresa NAFTA promedio

Figura 1.5

Ejemplo Estado de Resultados

Figura 1.6

Ejemplo Estado de Resultados

Figura 1.7

Ejemplo Estado de Resultados

Figura 1.8

Ejemplo Estado de Resultados analizando el impacto en otras áreas

Figura 1.9

Ciclo Básico de Compras.

Figura 1.10

Ciclo Básico de Compras con Funciones Tácticas Principales.

Figura 1.11

Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Tácticas

Figura 1.12

Estrategias Comerciales en relación a la madurez de los Sectores Industriales

Figura 1.13

Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Estratégicas

Figura 1.14

Proceso de transición de Compras Tácticas a Compras Estratégicas

Capítulo II El Modelo de Análisis

25

Figura 2.1

Recortes de Internet en relación a Software y Consultores en Compras Estratégicas.

Figura 2.2

House of Purchasing (La casa de Compras). AT Kearney Inc.

Figura 2.3

El Modelo de Análisis

Figura 2.4

Enfoque de los Niveles de Análisis en relación a “La Casa de Compras”

Figura 2.5

El Modelo de Análisis y la Metodología de Implementación

Figura 2.6

Competencias del Perfil del Comprador

Figura 2.7

Fuerzas que mueven la Competencia en un Sector Industrial

Figura 2.8

Matriz de Análisis FODA

Figura 2.9

Gráfica del precio del Gas Natural y petróleo Crudo.

Figura 2.10

Diferentes gráficas de tendencia de Costo Materias Primas en el Mercado

Figura 2.11

Diferentes Monedas comparadas con el Peso Mexicano.

Figura 2.12

Caricatura del Análisis de Gasto

Figura 2.13

Fuentes de Información de Transacciones de Compra

Figura 2.14

Fuentes de Información de Transacciones de Compra

Figura 2.15

Concepto de Commodity

Figura 2.16

Base de Datos resultado del Análisis de Gasto

Figura 2.17

Análisis de Pareto para priorizar proveedores

Figura 2.18

Mapa Geográfico de las Ubicaciones de Proveedores

Figura 2.19

Racionalización de Proveedores

Figura 2.20

Exposición de la Moneda

Figura 2.21

Análisis de Gasto por Commodity

Figura 2.22

Potencial de Ahorro por Commodity

Figura 2.23

Jaque Mate

Figura 2.24

Resumen Ejecutivo de Análisis de Commodity

Figura 2.25

Clasificación de Commodity

Figura 2.26

Resumen de Proveedores

Figura 2.27

Capacidad Técnica de los Proveedores

Figura 2.28

Métricos del Proveedor

Figura 2.29

Racionalización de Proveedores - Cambio

Figura 2.30

Análisis de Estructuras de Costos

Figura 2.31

Asignación de Recursos Basado en la Complejidad y Riesgo del Commodity

Figura 2.32

Administración de las Relaciones con Proveedores para el Futuro

Figura 2.33

Metodología de Compras Estratégicas según B. Hegel

Figura 2.34

Niveles de Análisis en Función de la Metodología de Compras Estratégicas

Figura 2.35

Pasos de la Metodología según B. Egel modificada para el Modelo de Análisis

Figura 2.36

Modelo de Análisis Detallado

Capítulo III Caso de Estudio

78

Figura 3.1

El Modelo de Análisis Detallado.

Figura 3.2

Organigrama Unificado de las dos plantas. (Solo funciones relativas a compras)

Figura 3.3

Organigrama Modificado Formalizando la Función de Compras.

Figura 3.4

Definición del Perfil del Comprador.

Figura 3.5

Tasas Cambiarias.

Figura 3.6

Sección de la gráfica Clasificación de Mercados.

Figura 3.7

Análisis FODA

Figura 3.8

Gráfica del precio del Gas Natural y petróleo Crudo.

Figura 3.9

Precio del lingote de Aluminio para película metalizada

Figura 3.10

Precios Etileno y Polietileno.

Figura 3.11

Precios de Propileno y Polipropileno

Figura 3.12

Precios de Poliéster y sus Componentes

Figura 3.13

Precios Estireno y Poliestireno

Figura 3.14

Extracto del ERP para planta I y II

Figura 3.15

Monto Total de Compra ambas plantas

Figura 3.16

Análisis de Gasto Clasificado por Commodity Planta I

Figura 3.17

Análisis de Gasto Clasificado por Commodity Planta II

Figura 3.18

Exposición de Moneda Planta I

Figura 3.19
Exposición de Moneda Planta II

Figura 3.20
Pareto Planta I

Figura 3.21
Pareto Planta II

Figura 3.22
Gráfica Pareto Planta I

Figura 3.23
Gráfica Pareto Planta II

Figura 3.24
Potencial de Ahorro Planta I

Figura 3.25
Potencial de Ahorro Planta II

Figura 3.26
Racionalización de Proveedores

Figura 3.27
Resumen de Términos y Condiciones contractuales con proveedores

Figura 3.28
Resumen Ejecutivo

Figura 3.29
Clasificación de Commodity de Resinas

Figura 3.30
Resumen de Proveedores

Figura 3.31
Capacidad Técnica de Proveedores

Figura 3.32
Índice de Calidad.

Figura 3.33
Índice de Entregas.

Figura 3.34
Racionalización de Proveedores. Primera Medición en resinas.

Figura 3.35
Análisis de Estructuras de Costos

Figura 3.36
Análisis FODA del Commodity de Resinas.

Figura 3.37
Lista de Puntos Abiertos

Figura 3.38

Benchmark de estructuras de costo de pigmento 50% TiO₂

Figura 3.39

Resumen de Proveedores después de la implementación de la estrategia detallada.

Resumen

En dieciocho años de experiencia en el área de compras y materiales he experimentado el proceso de transición de las Compras Tácticas a las Compras Estratégicas. Dicho proceso en algunos casos doloroso es, sin lugar a dudas, de los avances más importantes en la concepción de la dinámica de la empresa actual.

Las empresas privadas manufactureras y de servicios ahora más que nunca, tienen presiones extraordinarias por variables extrínsecas que vulneran sus mercados haciendo aún más evidente el exceso de la oferta y la sobrecapacidad sobre una demanda fieramente competida, no sólo por competidores locales sino por competidores internacionales, que en la mayoría de los casos están a un sólo “click” de distancia. No es sorpresa entonces, el tener que voltear una vez más a la estructura de costos y tratar de exprimir los procesos y proveedores buscando la mínima oportunidad de regresarle la tan ansiada rentabilidad a las empresas.

El reconocimiento de las oportunidades de reducción de costo y la comprensión de los aspectos más básicos del gasto en la empresa, temas aparentemente evidentes, en realidad no lo son. La implementación de un modelo que en general ordene el análisis y la ejecución de las estrategias de compra en las empresas, está en muchos casos limitada a grandes corporativos, con el suficiente presupuesto para contratar tropas de consultores que iluminen y guíen su camino de nuevo hacia la rentabilidad. Eso sí, después de venderles un sofisticado y “necesario” software para conseguir dicha tarea.

El presente trabajo pretende, como objetivo fundamental, dentro de toda esta confusión conceptual, desarrollar un modelo que, a través del análisis de las variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permita diseñar planes específicos de acción para la identificación e implementación de iniciativas de reducción de costos, y así, trascender de actividades tácticas de compra a un modelo de compras estratégicas.

A través de la explicación detallada del Modelo y el desarrollo del Caso Práctico, se espera ofrecer una herramienta que permita cerrar el vacío de conocimiento en la transición de las Áreas y Departamentos de Compras y Abastecimientos, hacia un moderno proceso de Compras Estratégicas.

Este trabajo está estructurado de la siguiente forma. En el capítulo I, se presentarán las características principales de las compras tácticas y las compras estratégicas.

En el capítulo segundo se desarrollará el modelo que, a través del análisis de las variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permita diseñar planes específicos de acción para la implementación de iniciativas de reducción de costos y estrategias de compra. Y el tercer y último capítulo explicará el detalle de la aplicación práctica de este Modelo mediante un ejemplo de análisis en una

empresa privada del sector de empaque alimenticio.

Finalmente, este trabajo terminará con la presentación de los resultados de la aplicación de dicho Modelo de Análisis y las conclusiones del trabajo en general.

Summary

I have experienced the transition from a tactical approach to strategic sourcing along the eighteen years of experience in the area. The development of the process has been hard in some cases, therefore, there is no doubt one of the most important in the current dynamic business.

Now, more than ever, private enterprises and factories are having strong pressures due to the extraordinary changes which make marketing more vulnerable and therefore the overload in offer against the demand more evident, this, has a strong competition not only among local but also international competitors, these, in most cases are very close to make business so, we have to turn down to the structure of costs and processes looking forward to the opportunity to get back to local enterprises being profitable

Being aware of the opportunities in deducing the costs and shortening the basic aspects in the enterprise expenses. Eventhough they seem evident, they are not. Implementing a model to follow analysis and follow up in the purchasing strategics, is in many cases limited to big companies which can afford hiring enough prepared people who can make them be more profitable after having bought a sophisticated software to achieve such a task.

This Project, pretends, as a main objective, to develop a model which throughout analysing the internal and external variables of the purchasing process, allow to design specific action plans to identify and set up strategies in deducing costs and so, jump from tactic to strategic purchases.

Troughout a detailed explanation of the model and the development of the practical example, we hope to offer a tool which allows enclosure the knowlwdge gap in the transition to a modern process in strategic purchases.

This project is structured as follows: In chapter 1, Tha main characteristics will be presented in both, tactic and strategic purchases.

In chapter II, The model will be Developed in a way that, through analysing the internal and external variables of the purchasing process, allows to design specific action plans in order to set up initiatives to deduce costs and purchasing strategies.

In chapter III, a detailed explanation throughout an example of this model analysing food packaging in a private enterprise.

Finally, this Project will be finished. By presenting the results of having applied the analysis of the model and the results of the Project itself in general.

Introducción

El 12 de Septiembre de 1995, y tras muchos meses de negociaciones con el sindicato, General Motors de México S.A. de C.V., anuncia el cierre definitivo de su planta de ensamble, de camiones y camionetas, ubicada en el corazón de la Ciudad de México. Para mi, como para muchos jóvenes Ingenieros, que trabajábamos en dicha planta, en las áreas de Ingeniería Industrial y de Procesos, significaba una gran catástrofe; ninguno de nosotros, teníamos la intención de mudarnos a ninguno de los otros complejos de General Motors, que para entonces, ya se encontraban trabajando en Toluca, Estado de México; Silao, Guanajuato; y Ramos Arizpe, Coahuila. Fue entonces, un alivio el ser seleccionado para poder entrevistarme en el área de Compras y Desarrollo de Proveedores del corporativo, que estaba ubicado a escasas cuerdas de la planta de ensamble, y así salvar mi pellejo. Dos semanas después, estaba sentado en un cubículo de 3 x 3, frente a un teléfono que no dejaba de sonar, y no me atrevía a contestar; un ambiente dinámico, lleno de adrenalina por doquier, conversaciones agitadas en diferentes idiomas, y justo a la entrada del acceso a mi cubículo, un letrero negro con letras grandes blancas que me presentaba ante todos:

*“Senior Commodity Buyer
Metallic Team”*

Dos semanas antes, en la planta de ensamble, poco me importaba en realidad de dónde venían los materiales, siempre y cuando estuvieran a tiempo; y ahora, tenía la extraña sensación que todo eso dependía de mi.

En aquel entonces, mi contratación en Compras era como un capítulo de *Dimensión Desconocida*, pero en realidad tenía que ver con un proceso muy articulado, el cual requería jóvenes, sin gran experiencia, para un importante proyecto de implementación de *“Global Sourcing”*. General Motors, en aquel entonces, ya había decidido cambiar su modelo de *Compras Tácticas a Compras Estratégicas*.

Justamente, este trabajo tiene, como objetivo fundamental, detallar un modelo propio que, a través del análisis de las variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permita diseñar planes específicos de acción, para la identificación e implementación de iniciativas de reducción de costos, y estrategias de compra; y así, trascender de actividades tácticas de compra a un modelo de compras estratégicas.

Este trabajo, en su primer capítulo, presentará las características principales de las compras tácticas y las compras estratégicas.

El capítulo segundo, cumplirá con la función de diseñar un Modelo, que a través del análisis de las variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permita diseñar planes específicos de acción, para la implementación de iniciativas de reducción de costos, y estrategias de compra, y así, trascender de actividades tácticas de compra a un modelo de Compras Estratégicas.

El tercer y último capítulo, explicará el detalle de la aplicación práctica de este Modelo, mediante un ejemplo de análisis en una empresa del sector de empaque alimentario.

Capítulo I: Compras: de lo Táctico a lo Estratégico

No es una sorpresa que compras sea ahora el punto focal de todas las áreas en las empresas. No es una moda, que los altos directivos de las empresas, hayan tenido una experiencia previa dirigiendo o participando en su pasado en compras, como antes sucedió con los financieros y los de operaciones. El proceso de compras ha sido lento, sin embargo, ha sido muy consistente. La transformación de este proceso, ha modificado, no sólo a la función, sino a la empresa, y a su dinámica particular. Este capítulo, detallará esta transición, y las ventajas estratégicas que este modelo puede ofrecer a las empresas.

Capítulo II: El Modelo de Análisis

Este capítulo, presentará el Modelo de Análisis: los cinco niveles de análisis, y la metodología de compras estratégicas para capitalizar las ideas e iniciativas de reducción de costos.

Los cinco niveles del Modelo de Análisis son: Análisis Organizacional, Análisis Sectorial, Análisis Transaccional, Análisis Táctico y Análisis Estratégico. Dichos niveles, ayudarán a generar la información necesaria, para que junto con la metodología de compras estratégicas, se capitalizen ideas e iniciativas de reducción de costos dentro de la empresa.

Nivel I: Análisis Organizacional. Permite establecer la estructura organizacional alineada a los commodities de compra; establece nuevas descripciones de puestos, y formula una visión, misión y valores específicos del departamento de compras.

Nivel II: Análisis Sectorial. Define el marco de referencia en el cuál están inmersas las actividades y transacciones de compra. Es el entorno ambiental y de referencia. Es el análisis macro de la realidad de las variables que afectan la compra. Describe las variables externas y el medio ambiente.

Nivel III: Análisis Transaccional. Define la naturaleza de las transacciones de compra en el día a día, clasifica y ordena la información para establecer patrones de compra, y permite observar la taxonomía del gasto. Describe las variables y la taxonomía de las transacciones.

En este nivel de análisis se realiza el Análisis de Gasto. El Análisis de Gasto, es un proceso sistemático del análisis de los datos históricos de compra de una organización tratando de responder, en lo particular, a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es mi monto total de compras?
- ¿Quiénes son mis proveedores principales?
- ¿Cuáles son los segmentos en los que más gasto?
- ¿Qué componentes están creciendo/decreciendo en su monto comprado?
- ¿Qué partes han incrementado/reducido su precio a través de los años?
- ¿Estoy pagando el mismo precio por un componente "X" con proveedores diferentes? etc....

Estas preguntas, como muchas otras, nos permitirán obtener reportes detallados que nos ayuden a identificar oportunidades de ahorro.

Aún y cuando el tratar de extraer datos de los sistemas de información en las empresas, pareciera una tarea fácil, en realidad no lo es, y lo que pareciera una pregunta tan sencilla como: ¿cuánto compro anualmente?, en muchos casos, la respuesta es encontrada muy lejos del área de compras, en algún reporte agregado de gastos, que en general, tiene una función muy distinta a contestar la pregunta antes planteada.

En muchas ocasiones, las operaciones diarias de compra, dejan mucho que desear, en relación a la forma en que fueron documentadas dentro de los sistemas de información de la empresa, y las bases de datos existentes no reflejan la realidad del momento, originando errores imperceptibles al detalle del reporte mensual agregado.

Nivel IV: Análisis Táctico. Permite delinear estrategias y planes de acción específicos a nivel número de parte y proveedor, tendientes a generar reducciones de costo o mejora, en los términos y condiciones marco de la relación con proveedores.

Nivel V: Análisis Estratégico. Permite establecer los escenarios sobre los cuales estarán desempeñándose las relaciones futuras con los proveedores. En este nivel, se construirán los lineamientos de relaciones a largo plazo con los proveedores, se evaluará la naturaleza de dicha relación, y se administrarán los contratos legales y comerciales.

Metodología de Compras Estratégicas. Alinea el Modelo de Análisis y sus niveles,

facilita la cronología de actividades en la transición de un Modelo Táctico, a uno Estratégico.

Cada uno de estos elementos del Modelo de Análisis, proporcionarán una herramienta muy poderosa, que es capaz de proveer una ventaja competitiva a las empresas, vía su implementación.

Capítulo III: Caso Práctico.

En este Capítulo, se presentará una aplicación práctica del modelo diseñado en el capítulo anterior, en la que aún y cuando los nombres y los datos específicos de la empresa y proveedores en cuestión, se mantendrán confidenciales, los datos de análisis serán reales.

Al detallar paso a paso cada una de las etapas, tanto del Análisis del Entorno como la realización de una estrategia de commodity, espero que cada uno de los lectores de este trabajo, tengan las herramientas para realizar un análisis similar, para cualquier compendio de datos relacionados con el gasto, en cualquier empresa privada manufacturera, y/o servicios.

Aparte del Modelo a seguir en este trabajo, es también importante, poner atención particular a los formatos diseñados para facilitar su aplicación, que tendrán la intención también, de sumar en el proceso de análisis de información, para un buen Análisis de Gasto, fundamento de una buena estrategia.

Finalmente, las conclusiones de este trabajo, resumirán la aplicación de este modelo, sus alcances futuros, y mi visión particular hacia a dónde avanzará el área de compras en los próximos años.

CAPÍTULO I

Compras: de lo Táctico a lo Estratégico

1.1 Propósito Principal de la Empresa y su relación con Compras.

Hoy en día, es difícil la situación por la que atraviesan la mayoría de las empresas manufactureras, como consecuencia de una economía de mercado donde las posiciones más ventajosas son ocupadas por aquellas empresas que logran descifrar prominentemente su futuro, y acondicionar sus escenarios a la posición cambiante de sus consumidores.

La desesperante situación de verse amenazados por perder los antiguos nichos paradisíacos llenos de clientes satisfechos por estrecha definición, se ha acrecentado, y se plantean ambientes cambiantes donde la permanencia en el mercado está definida por más de una variable.

La precaria cultura empresarial y el poco interés en el estudio del arte de dirigir, ha llevado a muchas empresas a su exterminio total, dejando como huella de su paso la experiencia de cómo *No se debe dirigir (y a veces ni siquiera eso)*, es decir, la imperante necesidad de encontrar una solución, ha traído como consecuencia, la proliferación de “filosofías”, metodologías, técnicas y prescripciones, que más que orientar a los directivos de las empresas, desacreditan esfuerzos serios y malentienden conceptualizaciones que sí aportan algo en el proceso cognoscente de la realidad de la empresa.

Estudiosos del tema han enfocado sus esfuerzos a la búsqueda del eslabón que pudiera desencadenar la mejora, algunos se han encontrado con la Calidad, algunos otros con la Productividad, y en ese orden podemos citar a la excelencia, Justo a Tiempo, Calidad Total, Mejora Continua, Reingeniería, etc. De este modo, han surgido modas y estilos de dirección, que a pesar de focalizar la mejora en particulares estilos, épocas y circunstancias, en su mayoría consensan, en la imperiosa necesidad de un cambio de actitud hacia la conceptualización de la empresa, su proceso de dirección y la implementación ordenada de la mejora.

Sin embargo, no desacreditando cada uno de estos esfuerzos para modificar el funcionamiento de la empresa en aras de mejorar, considero más conveniente, iniciar definiendo el entorno de la empresa desde su forma más básica, y así acordar con estas definiciones, la posición del directivo hacia la nueva actitud en la dirección y en el proceso de encause de las mejoras.

En muchas ocasiones, nos vemos desconcertados al tratar de identificar la razón de existir de las empresas y de su básico funcionar; entre esta incertidumbre encontramos un análisis elemental de Eliyahu Goldratt en el Síndrome del Pajar, donde explica:

“Toda organización fue creada para lograr un propósito. Por lo tanto, siempre que debatamos cualquier acción en cualquier sección de cualquier organización, la única forma de llevar una discusión lógica será fundamentado en el impacto de tal acción sobre el propósito global de la organización”¹

Aunque el propósito general de una empresa privada debe ser claro para cualquier individuo involucrado en el proceso de dirección ¡sólo quisiera recordarlo! citando al mismo autor en: La meta²:

Una empresa a veces venderá con pérdida o con muy escaso margen arriba del costo, simplemente para deshacerse de inventarios. Puedes tener una gran penetración en el mercado, pero si no estás ganando dinero ¿A quién le importa? ¡DINERO! Pues por supuesto. El Dinero es lo principal”.

Cualquier compañía privada que produce artículos de cualquier categoría, con diferentes niveles de calidad y servicio, siendo productiva y/o competitiva, no importando su supervivencia ni su penetración en el mercado, fue creada para ganar dinero, es decir, generar a través de los factores arriba mencionados, (sólo como medios o condiciones necesarias) ¡DINERO!

Es muy importante hacer notar que existen muchas condiciones y medios que auxiliarán en el cumplimiento del objetivo de las empresas privadas, y que no son menos importantes que incluso su razón de ser como empresa, y que de su óptimo desempeño dependerá estrechamente la existencia y permanencia de cualquier empresa en el mercado.

Es también importante mencionar que el análisis anterior está basado en la particularidad de las empresas manufactureras privadas y de servicio del sector industrial, no siendo necesariamente el caso de empresas del sector público o social, como colegios, hospitales, institutos de investigación, etc., que tienen un fin particular más allá de la generación de dinero.

El concepto de empresa según Henry Mintzberg es³: “La empresa es una organización, entendiéndolo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto. Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto y por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de forma rápida.”

¹ Eliyahu M. Goldrat, El Síndrome del Pajar, Ed. 1^{ra}. Ediciones Castillo 1992, pág 10. País, México.

² Eliyahu M. Goldrat, La Meta, Ed 2^{da}. Ediciones Castillo 1992, pág 50. País, México.

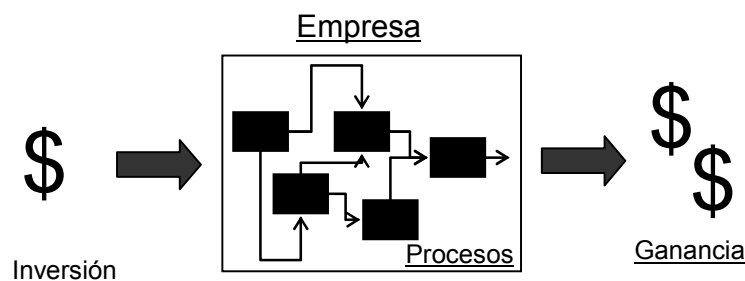
³ Henry Mintzberg, Mintzberg on Management, Ed 1^{ra}. Free Press 1989, pág 100 – 115. País, EUA.

Al realizar un esquema básico de una empresa privada manufacturera, debemos reconocer los diferentes elementos que a esta la conforman, así como, los estadios internos y externos que interactúan en su accionar.

El esquema básico de la empresa se puede sintetizar en la Fig 1.1., en donde se puede observar la razón de ser de la empresa; donde existen insumos monetarios, y donde se espera que el proceso productivo en la empresa arroje ganancias a sus accionistas, a través de la transformación ordenada de los insumos, ganando valor conforme avanzan en los diferentes procesos.

Figura 1.1

Propósito Principal de una Empresa Privada.



Fuente: Elaboración propia.

En una economía de mercado, podemos identificar este mismo esquema, pero en un ambiente donde la competitividad será el arma de las empresas para cautivar la preferencia de los consumidores.

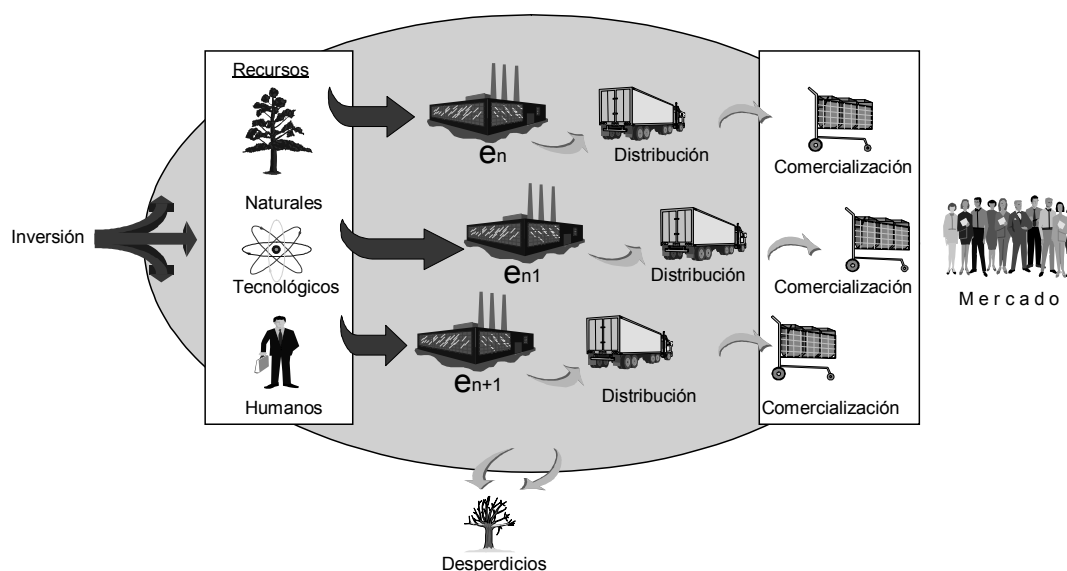
La dinámica básica de una empresa manufacturera puede expresarse en la Fig 1.2, en donde a través de inversión (recursos financieros), la empresa se allega de recursos naturales (previamente procesados), recursos tecnológicos (bienes de capital), y recursos humanos (mano de obra directa e indirecta). Estos tres factores (insumos del proceso) alimentan por separado a cada una de las empresas. Las fuentes de abastecimiento pueden ser diversas obteniéndose diferentes niveles de calidad, servicio y precio. Dichos insumos son procesados a la conveniencia particular de cada empresa dando por resultado productos equivalentes o sustitutos al de su competidor. El proceso mediante el cual son procesados dichos insumos no es un simple proceso de transformación físico, sino, un proceso estratégico del que se desprenderán políticas y directrices que la empresa debe administrar de la mejor manera para la satisfacción del cliente final. Dicho proceso de transformación, asume un carácter estratégico al depender directamente de su desempeño una buena parte de la competitividad de la empresa.

Una vez distribuidos los productos finales el cliente en función de su básica o superflua necesidad favorecerá a una firma en particular, segmentándose así el nicho de mercado.

Cada una de las partes que componen a una empresa manufacturera, aportan con su desempeño particular un atributo al producto final, que el cliente identifica en función de su cometido. A veces estas funciones que se interrelacionan dentro de una empresa no aportan un valor agregado directo al producto, pero un mal desempeño de cualquiera de estas funciones, desencadena un valor no agregado al mismo, como reflejo de una pobre correspondencia e interrelación con alguna o algunas otras funciones.

Figura 1.2

Esquema básico de la dinámica básica de una empresa manufacturera privada.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las interrelaciones y actividades desempeñadas dentro de una empresa privada manufacturera o servicio, implica el entender y reconocer a la empresa en dos facetas principalmente: su faceta exterior, y su faceta interior. La primera de estas nos permite conocer a la empresa en su medio ambiente y como éste le afecta.

La faceta interior nos permite entender como la empresa logra transformar sus insumos en productos de valor para sus consumidores; mientras que la faceta exterior, tiene que ver con el comportamiento del sector industrial, y como las variables extrínsecas del mercado afectan el posicionamiento de la empresa en dicho sector.

Dichas facetas, interior y exterior están correlacionadas directamente, dependen simbióticamente una de otra. La faceta interior involucra las funciones que determinarán el desempeño de la empresa en el ambiente exterior, de ahí su importancia.

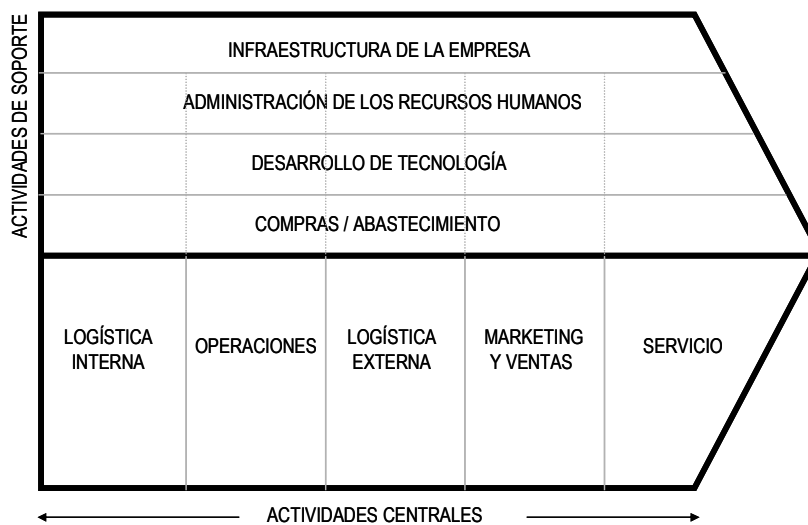
Las interfaces rotas entre las diferentes funciones de la empresa y la poca orientación hacia los procesos y el cliente influyeron a diferentes pensadores del

proceso directivo a rediseñar la forma de conceptualizar a la empresa. Según mi punto de vista, de todos los esfuerzos realizados el más significativo ha sido el de Michael Porter.

M. Porter acuñó el concepto de la "Cadena de Valor", en su búsqueda por encontrar estrategias que proporcionen un valor superior a los ojos del cliente. En la Fig. 1.3 se observa a "La Cadena de Valor Genérica" y su estratificación de actividades en actividades de soporte y primarias.

Figura 1.3

La Cadena de Valor genérica.



Fuente: M. Porter, Ventaja Competitiva, Edición: 1ª, Free Press 1985, pág 38 – 44, país EUA.

Aunque la intención principal de las investigaciones de M. Porter tienen que ver con la forma de crear ventajas competitivas en las empresas, analizar las fuerzas competitivas que interactúan en los sectores industriales e incluso la forma en que los países explotan sus recursos y potencialidades para ser o no competitivos en diferentes sectores y mercados, una de sus principales aportaciones es, "La Cadena del Valor".

La cadena de valor muestra un enfoque diferente al de los modelos que trataban de explicar a la empresa como un todo. La disgregación y jerarquización de las actividades en la empresa permiten comprender y analizar su comportamiento de una forma radicalmente nueva.

La cadena de valor tiene un enfoque predominantemente logístico, nos muestra un canal de actividades que relacionadas logran transformar los insumos en productos de valor a los consumidores finales.

La perspectiva que nos ofrece la cadena del valor nos ayuda a salvar las barreras burocráticas, las estructuras verticales, nos orienta a los procesos reconociendo actividades que atraviesan las barreras departamentales y polariza a la organización a la satisfacción del cliente final.

M. Porter define dos tipos de actividades que coexisten en su modelo de empresa: La Cadena del Valor⁴. Las actividades primarias y de soporte, que definen a grandes rasgos las actividades principales dentro de una empresa privada manufacturera y/o de servicios.

“Actividades Primarias:

Las actividades primarias son aquellas que están implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

- **Logística Interna:** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias primas terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cuál los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de Soporte:

Las actividades de soporte sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

- **Desarrollo de Tecnología:** Actividades asociadas con el esfuerzo de la empresa para lograr mejorar los productos y procesos.

⁴Fuente: M. Porter, Ventaja Competitiva, Edición: 1^{ra}, Free Press 1985, pág 38 – 44, País EUA.

- **Administración de los Recursos Humanos:** Actividades asociadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de soporte.
- **Infraestructura de la Empresa:** La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.
- **Abastecimiento (Compras)⁵:** Actividades asociadas con el abastecimiento de insumos de toda la cadena. Las Funciones de compras incluyen la adquisición de materias primas, suministros, y consumibles tales como: maquinaria, equipo de laboratorio y edificios. Compras tiende a extenderse en toda la organización. El costo de las actividades de compras usualmente por si mismas, representan una pequeña, sino que insignificante parte del costo total, pero frecuentemente su desempeño, tiene un gran impacto en el costo total y diferenciación”.

Cada una de estas actividades están entrelazadas de diferentes maneras para conseguir el objetivo de generar ganancia y valor para la empresa.

Específicamente la función de compras está clasificada como una actividad de soporte en la Cadena de Valor de Porter y de su buen desempeño depende el desempeño general de la organización y la generación de dinero como objetivo principal de la empresa.

Si en realidad generar dinero es lo principal en empresas privadas manufactureras y/o de servicios, será interesante entender a la función de compras en relación a su contribución potencial a la generación de dinero.

1.2 ¿Y por qué compras?

En general, las empresas privadas manufactureras de bienes y/o servicios, tienen una estructura de costos muy similar a la que se muestra en la Fig. 1.4, donde se presentan los siguientes conceptos:

- Costos de ventas, generales y administrativos
- Costos de manufactura o producción
- Costos de materiales

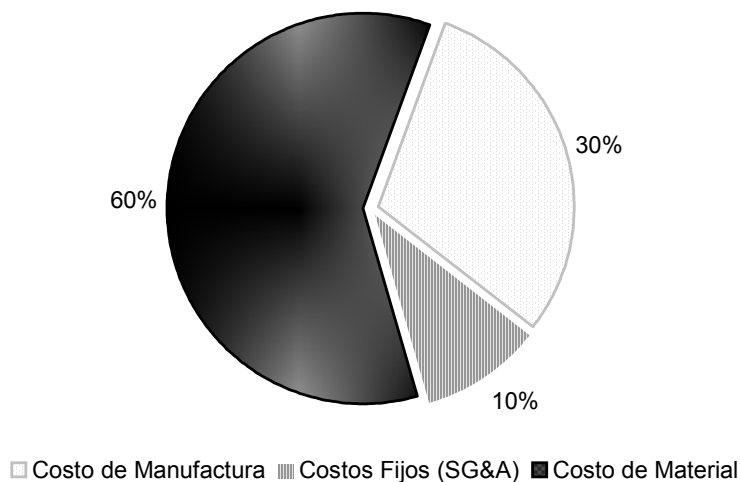
⁵ M. Porter, atinadamente especifica su preferencia por el concepto de Abastecimiento en lugar del concepto de Compras, debido a la connotación del término y su alcance. Para este estudio yo prefiero utilizar el concepto estrecho de Compras para limitar las actividades de naturaleza táctica y luego potenciar este concepto hacia las Compras Estratégicas, que sin lugar a dudas, está mucho más alineado con el sentido y el concepto que M. Porter trata de explicar.

Dichos costos se definen de la siguiente manera:

- **Costos de materiales.-** Costos relacionados con la materia prima a transformarse. Todo insumo requerido que será parte directa del producto.
- **Costos de ventas, generales y administrativos.-** Son todos los gastos no atribuibles a ninguna unidad producida o son muy difíciles de relacionar directamente a ella, sin embargo, son necesarios para su producción siendo finalmente prorrateados para agregarse a su costo final. Todos los gastos relacionados a las ventas como son: comisiones, gastos de viajes, salarios de ejecutivos, gastos de representación y mercadotecnia, publicidad, y gastos en general de la compañía como: mantenimiento de edificio, están agregados en este rubro.
- **Costos de manufactura o producción.-** Todos los gastos relacionados directamente con el producto; pueden ser fácilmente atribuidos a un producto o servicio, tal es el caso de la mano de obra directa. depreciación de máquinas, salarios de supervisores, etc.

Figura 1.4

Estructura de Gasto en una empresa NAFTA⁶ promedio.



Fuente: Mc Kinsey, Conference: Journey to World Class Purchasing. Agosto 1, 2003.

El material de compra, incluyendo compras indirectas en general, es el elemento más grande en una estructura de costo promedio en Norteamérica. Dependiendo del tipo de producto y la madurez del mismo, los porcentajes pueden variar, sin embargo, por más que sea la variación el elemento de compra sigue teniendo prioridad. Es entonces entendible, que el nivel de impacto o potencial de las mejoras puede ser ciertamente mejor orientado al elemento de costo de materiales.

⁶ NAFTA: De sus siglas en Ingles (North American Free Trade Agreement)

Bajo esta premisa, el instrumentar una estrategia para impactar el costo de materiales se convierte en una prioridad para las empresas, ya que reducir sus costos es sin lugar a dudas una importante fuente de ventaja competitiva.

Seamos un poco más específicos del por qué el área de compras podría convertirse en una ventaja competitiva para las empresas.

En el ejemplo mostrado en la Fig. 1.5, tomado del libro *Introducción a la Administración de Materiales*⁷, supone que una compañía gasta el 50% de sus ingresos en la compra de sus insumos y muestra una Ganancia Neta antes de Impuestos del 10%. Por cada \$100 de Ventas, ellos reciben \$10 de Ganancia y gastan \$50 en Compras. Otros gastos son \$40. Por el momento, asumamos que todos los costos varían con las ventas:

Figura 1.5
Ejemplo estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas:	\$ 100
Costo de Ventas:	\$ 90
Compras:	\$50
Otros Gastos:	\$40
Utilidad antes de Impuestos:	\$ 10

Fuente: Tony Arnold, *Introduction to Materials Management*, Ed. 4th, Prentice Hall 2001

Para incrementar la utilidad en \$1, (10% de incremento en la utilidad), Ventas debe incrementar sus ventas en \$110. Compras y otros gastos incrementan en la misma magnitud \$55 y \$44 como se muestra en la Fig. 1.6

Figura 1.6
Ejemplo Estado Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas:	\$ 110
Costo de Ventas:	\$ 99
Compras:	\$55
Otros Gastos:	\$44
Utilidad antes de Impuestos:	\$ 11

Fuente: Tony Arnold, *Introduction to Materials Management*, Ed. 4th, Prentice Hall 2001

⁷Tony Arnold, *Introduction to Materials Management*, Ed. 4th, Prentice Hall 2001, pág 177, País EUA.

Sin embargo, si la empresa puede reducir el costo de las compras de \$50 a \$49, sólo un 2% de reducción, ganaría el mismo 10% de incremento en utilidad como se indica a continuación en la Fig. 1.7

Figura 1.7
Ejemplo Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas:	\$ 100
Costo de Ventas:	\$ 89
Compras:	\$49
Otros Gastos:	\$40
Utilidad antes de Impuestos:	\$ 11

Fuente: Tony Arnold, Introduction to Materials Management, Ed. 4th, Prentice Hall 2001

Así, 2% de reducción en el costo de compra tiene el mismo impacto en utilidad que el 10% de incremento en Ventas.

Siendo más específicos con el gasto y en relación a las implicaciones que esto podría tener en otras áreas dentro de la empresa, veamos lo siguiente en la Fig. 1.8 para el mismo ejemplo:

Figura 1.8
Ejemplo Estado de Resultados analizando el impacto en otras áreas

ESTADO DE RESULTADOS			Porcentaje
Ventas:		\$ 100	
Costo de Ventas:		\$ 90	
Compras:		\$50	50%
Costo Materiales: \$ 50			
Otros Gastos:		\$40	
Mano de Obra: \$ 17			17%
Costo de Admon: \$ 23			23%
Utilidad antes de Impuestos:		\$ 10	10%

Fuente: Modificación al original de: Introduction to Materials Management, Ed. 4th, Prentice Hall 2001

Ahora, consideremos que al ser el costo de materiales el 56% del costo de ventas, representa el 50% del valor total de las ventas; mano de obra directa el 17%, y costos de administración y gastos de ventas el 23%, y 10% en utilidad antes de impuesto.

Bajo este esquema, una reducción del costo de materiales del 10%, implica un impacto directo en la utilidad de:

$$[(50\%)(10\%)=5\%]$$

Un 5% que directamente impactaría la utilidad de la empresa.

Y 5% en utilidad neta implicaría una reducción del 29% en el costo de la mano de obra $[(5\%)/(17\%)]=29\%$, 22% de reducción en gastos de administración y ventas $[(5\%)/(23\%)]=22\%$, o 50% en incremento de ventas para obtener el mismo beneficio. Claramente, es más fácil reducir el costo de materiales y/o servicios en un 10%, que reducir la mano de obra en un 29%, o incrementar las ventas en un 50%.

A la pregunta específica: ¿y por qué compras?, la respuesta ahora es mucho más evidente: Compras tiene la posibilidad de impactar directamente en el costo de materiales. En otras palabras, cada peso o dólar ahorrado, es una unidad que suma directamente a la utilidad.

1.3 Compras Tácticas

Ya entrada la noche, en una zona céntrica de la ciudad el ambiente cada vez es más intenso, es el lugar de moda, - ¡vaya, hubiera esperado meses para obtener una reservación!, el ruido de fondo es un piano y un violín que a lo lejos se escucha, la segunda botella está a la mitad para entonces ya somos "grandes amigos", me ha contado su vida y yo la mía, no somos amigos, ¡somos como hermanos!, - ¡y pensar que no quería venir! Últimamente la presión de la oficina y el trabajo acumulado me habían mantenido alejado de lo importante, lo fundamental... Me siento como pez en el agua. La cena fue deliciosa, el lugar es especial, recordaré llevarme una tarjeta para traer a mi esposa en alguna ocasión memorable. Sin más rodeos y justo al terminar el postre, mi buen amigo me dice con toda sinceridad:

- *Eres un pedazo de comprador; en mis quince años de experiencia no me había topado con un tipo tan sagaz y tan entendido del negocio, pero ¿te digo algo aquí entre nosotros? ... Yo, asentí con rapidez.*
- *Gracias, contestó. Con toda la confianza, te he de decir que necesito cerremos el trato del componente "X" en \$12.50, tal y como ya lo habíamos comentado. Me apena traerlo a la mesa en este momento pero lo tenía que mencionar.*
- *No, está bien. Contesté sin reparo. Al cabo esta era una comida formal de negocios.*

El componente "X" era el componente de mayor volumen en mi compañía y aceptar el precio propuesto implicaba un 12 % de incremento en el precio de la parte. Analizando fríamente la situación, el precio del componente no había cambiado en los cuatro años anteriores, y en la planta no había queja del servicio del proveedor, al contrario, el departamento de ingeniería obtenía todo tipo de apoyo para sus desarrollos, y su ingeniero residente era más popular en la planta que cualquiera de los administrativos que llegáramos a visitar sin previo aviso.

Contesté entonces como buen comprador:

- *Sabes que es difícil para mí aceptar este incremento, pero te propongo lo siguiente: Ni tú ni yo... vamos por mitades, cerremos en un 6% y cada quién asuma un poco de este riesgo...*

La negociación cerró en 9% de incremento, pedimos otra botella para celebrar y como buenos amigos seguimos disfrutando la velada...

Lo descrito en los párrafos anteriores resume lo que un enfoque tradicional o táctico de compras fue (es). Compras ha evolucionado significativamente desde entonces.

Compras Tácticas

La necesidad de comprar puede provenir de diferentes fuentes, desde una simple requisición de compra, un proyecto específico o una lista de materiales explosionada en un MRP⁸, pero para todo ello se cumple la misma condición:

“Compras es responsable de comprar”

En otras palabras, compras es el responsable de seleccionar al proveedor, emitir la orden de compra y asegurarse que los productos o servicios lleguen a tiempo. En general, compras es responsable de establecer un flujo continuo de materiales en la empresa, hacer seguimiento con el proveedor y expedir la entrega.

Una definición formal de compras tácticas es la del Manual Aljian's de Compras⁹, donde:

“Compras es el término usado en la industria y administración para denotar la acción y responsabilidad de abastecer materiales, suministros y servicios. En un sentido estrecho, el término de compras simplemente describe el proceso comprar. Sin embargo, en un sentido mucho más amplio del término, involucra el identificar la necesidad, seleccionar al proveedor, la entrega a precio correcto, términos y condiciones, emitir contratos u ordenes de compra, y hacer seguimiento para asegurarse de la correcta entrega”

⁸ MRP: De sus siglas en Inglés (Material Requirements Planning / Esp: Planeación de Requerimientos de Materiales)

⁹ George W. Aljian, Aljian's Purchasing Handbook, Ed. 4th, Mc Graw Hill 1982, pág 5. País, EUA.

De esta definición se pueden establecer los siguientes objetivos para la función de compras tácticas:

- Obtener productos y servicios de la calidad y cantidad requeridos
- Obtener productos y servicios al menor precio posible
- Asegurarse del mejor servicio y pronta entrega por el proveedor

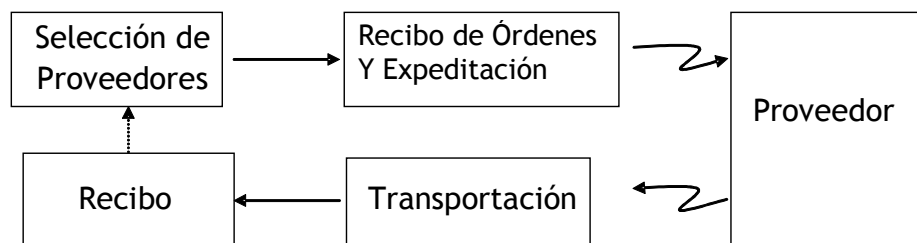
Para que estos objetivos puedan cumplirse, algunas funciones básicas de compras deben desempeñarse¹⁰:

- Determinar las especificaciones de compra: calidad especificada, cantidad requerida en el tiempo acordado.
- Selección del proveedor.
- Negociar los términos y condiciones de compra.
- Emitir y administrar la orden de compra.

El ciclo básico de compras mostrado en la Fig. 1.9; consiste primordialmente de la detección de una necesidad, seleccionar a un proveedor, determinar su precio, emitir una orden de compra, hacer seguimiento para asegurar que las fechas comprometidas se cumplen, transportarlo, hacer su recibo y aprobar su factura para programar el pago.

Figura 1.9

Ciclo Básico de Compras.



Fuente: Elaboración propia.

De la definición anterior, los objetivos, las funciones y el ciclo de operación de la función de compras, se pueden percibir dos aspectos importantes del enfoque de las compras tácticas: el enfoque en la selección y abastecimiento, y, el enfoque en la función de programación y seguimiento de órdenes.

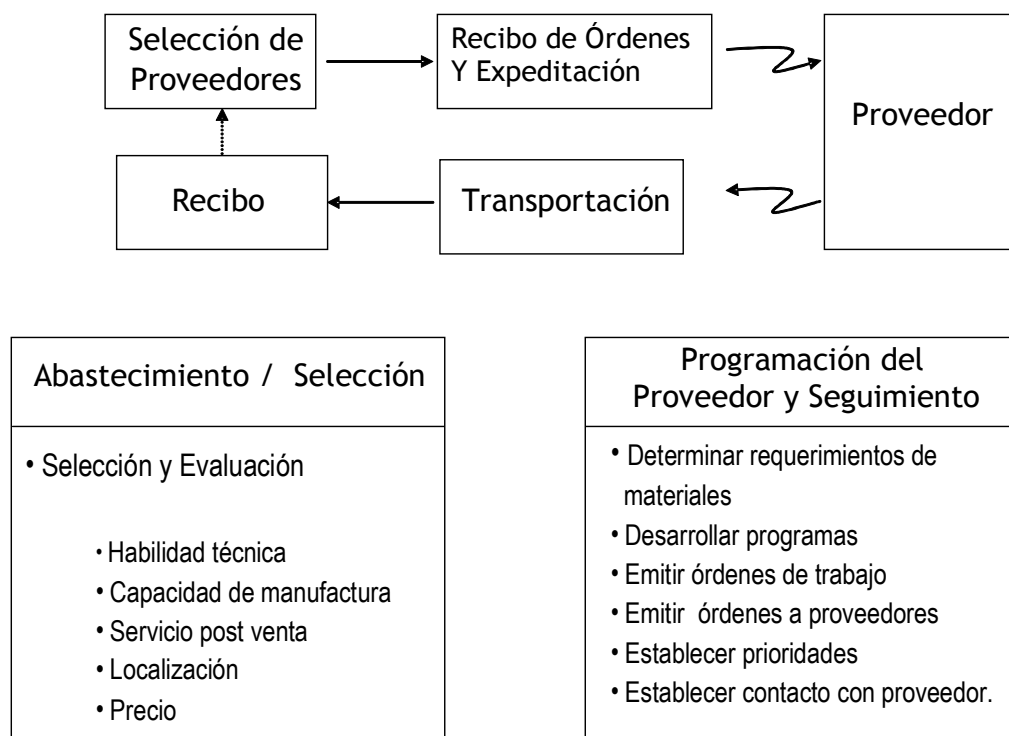
La Fig. 1.10 muestra las funciones principales del ciclo de compras. En este ciclo se pueden observar los dos enfoques mencionados.

¹⁰ Tony Arnold, Introduction to Materials Management, Ed. 4th, Prentice Hall 2001, pág 178, País, EUA.

La delgada línea entre el abastecimiento como tal, y la programación y seguimiento de órdenes, ha llevado a muchas empresas a adoptar un concepto de Planeador / Comprador en donde las funciones de ambos están combinadas en un sólo trabajo realizado por una sola persona. De esta forma, la planeación de un componente, la comunicación de programas a los proveedores, seguimiento a órdenes, resolución de problemas y comunicación con otros Planeadores / Compradores, y Planeador maestro, están en responsabilidad de una sola persona.

Figura 1.10

Ciclo Básico de Compras con Funciones Tácticas Principales.



Fuente: Elaboración propia

Siendo compras una función meramente de ejecución, las compras tradicionales o tácticas son vistas como una función secundaria de apaga-fuegos; el enfoque tradicional está en el precio y no en el costo total, los commodities para materiales directos e indirectos no son específicos todavía.

Aunque los beneficios de modelos más avanzados para la gestión de compras están disponibles, parecieran no estar al alcance de empresas con modelos de compras tácticas, o pasan desapercibidos por un enfoque más operacional que estratégico. En los procesos de desarrollos de nuevos productos, compras regularmente entra demasiado tarde y son pocos los procesos de análisis de evaluación de hacer vs. comprar (make vs. buy) que llegan a tener una implementación exitosa.

En el modelo de compras tácticas, los sistemas de compras están poco automatizados y las áreas de sistemas poco tienen que ver con dichos procesos. En cuanto a proveedores, las relaciones son más personales que basados en su desempeño, y las decisiones son tomadas por intuición o experiencia con muy poco sentido del impacto de éstas en su rentabilidad.

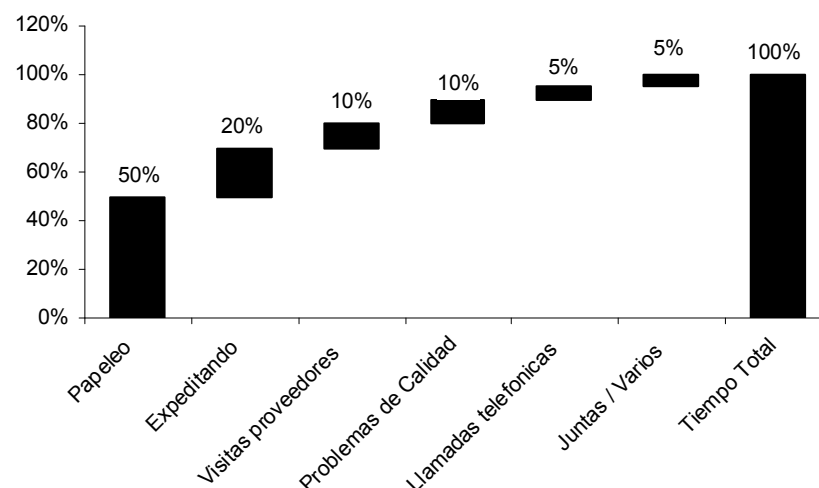
Esta forma tradicional de hacer las compras ha sido utilizada por muchos años en las compañías, sin embargo, es la causa raíz de muchos problemas a los que actualmente nos enfrentamos, como:

- Altos niveles de inventarios
- Altos costos
- Problemas de calidad
- Paros de líneas

Bajo una filosofía como el JIT (Justo a Tiempo), donde la meta principal es eliminar todas las actividades que no agregan valor al producto, el área de compras ofrece substanciales oportunidades de mejora.

Un comprador bajo el esquema de compras tácticas, emplea muy poco de su tiempo en actividades que agreguen valor. En un estudio de Schorr¹¹ sugiere las siguientes actividades como las que ocupan la rutina diaria de un comprador, las cuales se muestran en la Fig. 1.11

Figura 1.11 Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Tácticas



Fuente: Schorr J. E., Purchasing in the 21st Century, 2nd Edition. Pearson Publishing 2007, New York, EUA

Dicha rutina, sugiere a su vez, que la mayor parte del tiempo, el comprador lo utiliza en procedimientos operativos, en su mayoría no automatizados, y que tienden a hacer poco flexibles o reactivos a los compradores.

¹¹ J. E., Purchasing in the 21st Century, 2nd Edition. Pearson Publishing 2007, New York, País EUA.

En realidad en este enfoque, el comprador táctico sólo salta de prioridad en prioridad, dependiendo de la necesidad más apremiante de las áreas operativas.

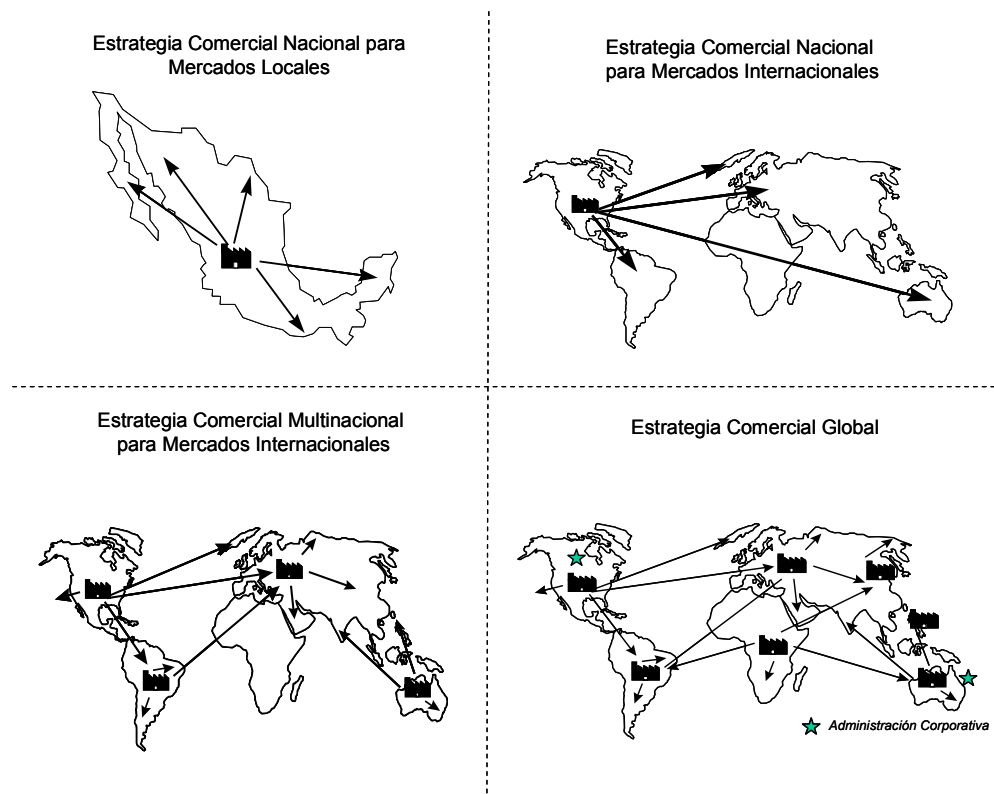
Pareciera evidente que la posibilidad de ver a Compras como una fuente de ventaja competitiva bajo un esquema principalmente operativo, como es el modelo de compras tácticas, resulta lejana.

1.4 Compras Estratégicas

Compras Estratégicas surge como respuesta a las nuevas condiciones del mercado, a la necesidad de convertir las oportunidades en reducciones de costo, y de la presión en los sectores industriales por buscar alianzas estratégicas para asegurar su permanencia en los mercados o el fortalecimiento de éstas mismas.

En mi experiencia, un factor muy importante que detonó la necesidad de un nuevo paradigma en compras, fue la estrategia comercial de las empresas en relación a su nivel de madurez de su sector industrial. Estas cuatro estrategias se muestran en la Fig. 1.12

Figura 1.12 Estrategias Comerciales en relación a la madurez de los sectores industriales



Fuente: Henry J. Johansson, Reingeniería de Procesos de Negocios, Limusa 1ra Edición, 1994, Pág. 191 - 218

Estas estrategias comerciales, según lo menciona H. J. Johansson en Reingeniería de Procesos de Negocios¹², son cuatro:

- Estrategia comercial nacional para mercados locales
- Estrategia comercial nacional para mercados internacionales
- Estrategia comercial multinacional para mercados internacionales
- Estrategia comercial global

Las empresas, al globalizar sus mercados, se encontraron con nuevos proveedores, tecnologías, culturas y competidores, y se abrió una nueva ventana de posibilidades que implicaba la concepción de un nuevo modelo para capitalizar todas estas oportunidades. Dicho modelo se denominó como: Compras Estratégicas.

Compras Estratégicas

Ya entrada la noche, en una zona céntrica de la ciudad el ambiente cada vez es más intenso, sigue siendo el lugar de moda, - ¡vaya, me costo trabajo hacer una reservación!, el ruido de fondo es un piano y un violín que a lo lejos se escucha, dos copas de vino en la mesa, ¿y por qué no?, no todos los días se cumplen 5 años de casado. Mi esposa está radiante, recuerdo haber estado aquí hace casi un año, justo cuando los de Plásticos Mexicanos me aumentaron el precio 9% en el componente "X" y casi pierdo mi empleo.

Hoy fue un día pesado, comenzó a las 6:00 de la mañana con la conferencia semanal del Commodity Team de Plásticos, mira que es difícil entender el inglés de los Indús. Hoy parece ser mi día de suerte, a parte de ser mi aniversario me confirmaron el precio global del componente "X", jamás hubiera imaginado que lo iba a conseguir a menos de \$ 8.00 puesto en mi planta desde la India. Aún recuerdo la cara de sorpresa de todo el staff cuando presentamos la recomendación de un contrato a largo plazo a favor de India Plásticos. Fueron varias rondas de negociación pero al final ¡generamos millones de dólares!. Me preocupa un poco el tipo de cambio y que el petróleo esté a su nivel más bajo desde el 2002, sin embargo, creo que puedo vivir con esto.

Me interrumpe mi esposa. - ¿en qué estás pensando?, te quedaste preocupado.

Al contrario, contesté, este es mi día de suerte. Estas hablando con el nuevo Commodity Manager de Refacciones y Servicios. – Cielo, ¡me ascendieron!

Brindamos por mi aniversario y mi promoción y seguimos disfrutando la velada.

¹² Henry J. Johansson, Reingeniería de Procesos de Negocios, Limusa 1ra Edición, 1994, Pág. 191, País México.

Compras estratégicas, es un modelo utilizado en muchas empresas para la capitalización de los grandes beneficios a los que una compañía puede acceder mientras consigue seguir administrando la adquisición de materias primas, componentes y/o servicios. A diferencia de las compras tácticas, que tiende a ver al proceso de compras muy a distancia de las otras áreas de la empresa, compras estratégicas tiende a promover el uso eficiente de todos los materiales a través de toda la compañía.

La meta principal de compras estratégicas es el incrementar las ganancias en la compañía a través de la implementación de estrategias de compra, y la participación de equipos multidisciplinarios.

El ISM (*Institute of Supply Management*), define a las Compras Estratégicas como:¹³ *“El proceso de selección y administración de proveedores con un enfoque en alcanzar las metas y objetivos a largo plazo del negocio”*. Sunil Chopra¹⁴, define a las compras estratégicas como: *“Un conjunto de procesos que se requieren para comprar bienes y servicios”*

De esta forma, podemos decir que: compras estratégicas, es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas, para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización. Compras estratégicas promueve la colaboración, el desempeño competitivo y el liderazgo personal, así como el desarrollo de soluciones que están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, alineando la base de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización y fomentando sus relaciones a largo plazo.

Una de las formas a través de la cual las compras estratégicas toman lugar, es a través de análisis de gasto. La idea es determinar si existe alguna oportunidad de mejorar los procesos de compra, ajustando de alguna manera los lineamientos actuales, relacionados a la emisión de una requisición de compra o requerimientos a un proveedor en particular. Frecuentemente, este análisis permite a la empresa encontrar iniciativas de reducción de costo, que fácilmente pueden ser capitalizadas por la empresa.

Mantenerse al tanto de las necesidades de los nuevos proyectos es una parte importante de las compras estratégicas, el poder anticiparse a los requerimientos permite a los compradores, evaluar diferentes opciones sin tener la presión de tener que tomar ninguna decisión apresurada.

Compras estratégicas también implica simplificar la comunicación con los proveedores. Trabajando juntos, puede ser posible simplificar el tiempo necesario para procesar un orden, por lo tanto, reduce la necesidad de mantener un nivel alto de inventario.

¹³ Anna E. Flynn, *Leadership in Supply Management*. ISM, 1ra Edición, 2008, Pág. 189. País, USA.

¹⁴ Sunil Chopra, *Administración de la Cadena de Suministro* 3ra Edición, 2008, Pág. 58. País, México.

Dependiendo del volumen de negocio con el proveedor, puede ser probable que se puedan encontrar caminos para reducir los tiempos de entrega.

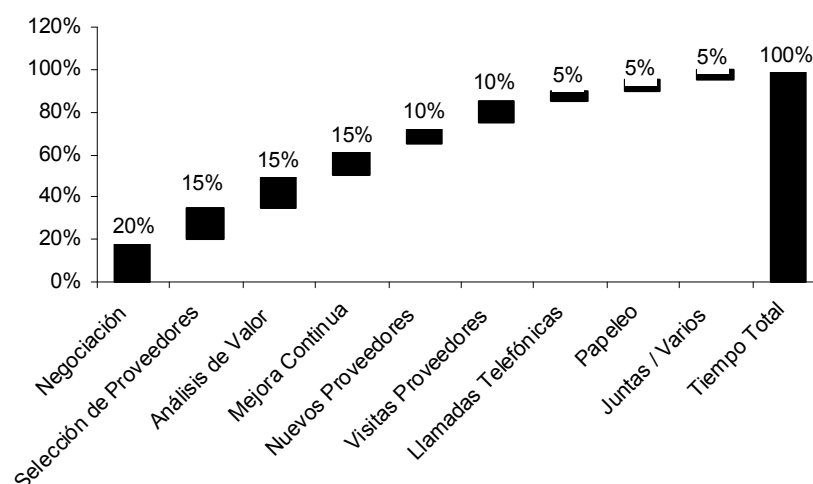
En otras palabras, funcionar bajo la lógica de compras estratégicas implica redefinir los hábitos de compra, procesos y prácticas habituales para que las empresas gocen de los beneficios de la reducción de costo, y optimización de las relaciones con los proveedores. Desde este punto de vista, compras estratégicas no es un evento aislado, es en realidad, un proceso continuo que involucra la interacción de profesionales en compras con los proveedores.

Pensando en la transición de compras tácticas a un enfoque estratégico, los compradores deberían trabajar bajo un esquema mucho menos operativo, bajo una metodología diferente para realizar su trabajo, en un ambiente automatizado que consiga minimizar la labor operativa y teniendo principalmente en mente las actividades que agreguen valor a la empresa, así como, actividades relacionadas a cambiar radicalmente las relaciones con los proveedores.

Este nuevo paradigma para compras redefine las actividades en general, para los compradores. No son sólo nuevos procedimientos y actividades añadidas, representa un nuevo modelo que radicalmente define una nueva forma de gestionar las relaciones con los proveedores.

La Figura 1.13, refleja el cambio de actividades bajo un esquema de compras estratégicas. Las actividades, sustancialmente cambiaron, minimizándose las actividades relativas al papeleo, juntas y actividades que no agregaban valor al proceso de administrar las relaciones con los proveedores.

Figura 1.13
Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Estratégicas



Fuente: Schorr J. E., Purchasing in the 21st Century, 2nd Edition. New York

Como se puede observar, el modelo de compras pasó de ser un ejecutor de órdenes de compra, a un administrador de relaciones con proveedores, que en lugar de ser reactivo a las condiciones del negocio, tiene un papel predominante en la coordinación de las áreas específicas para la consecución de iniciativas de ahorro; dichas iniciativas, bajo un enfoque estratégico, no sólo están fundamentadas en el precio, sino en el costo total del producto a través de su vida útil. La función marginal de compras, supeditada a otras funciones, se convirtió en una función particular, específicamente organizada y estratégica para la rentabilidad de los negocios modernos.

Muchos departamentos de compras aspiran a ser estratégicos de acuerdo a C. Dominick¹⁵. *“Ellos buscan minimizar sus tareas tácticas e invertir más tiempo en las estratégicas. Como ejemplo, 10 características de las compras estratégicas en contraste con las compras tácticas.*

- **Análisis de gasto.-** Los equipos de compras estratégicas, examinan el monto de gasto por cada categoría de productos o servicios comprados y utilizan estos datos para identificar oportunidades de mejora.
- **Administración de las relaciones con los proveedores (SRM).-** Los equipos de compras estratégicas, miden el desempeño de los proveedores, y regularmente se juntan con los proveedores más importantes para implementar mejoras.
- **Implementación de tecnologías.-** Los equipos de compras estratégicas, frecuentemente buscan nuevas tecnologías que tiendan a reducir el costo total, reducir tiempos de ciclo y hagan un proceso de compras más eficiente. Procesos como B2B “Business to Business” (Negocio a Negocio), P2P “Purchasing to Payables” (Compras a cuentas por pagar), Subastas electrónicas, Análisis de Gasto “Spend Analysis”, etc, son ejemplos de herramientas modernas para la implementación de un moderno modelo de gestión de compras estratégicas.
- **Desarrollo de planes.-** Los equipos de compras estratégicas, utilizan herramientas de administración de proyectos para identificar actividades recurrentes y proyectos de ocurrencia única.
- **Contratos corporativos.-** Los equipos de compras estratégicas, consolidan el gasto de toda la corporación, y cierran contratos con una base limitada de proveedores, para cubrir las necesidades de toda la corporación.
- **Pronósticos.-** Los equipos de compras estratégicas, regularmente documentan los cambios que ellos preveen en niveles de precios, disponibilidad y mercados, para asegurar una ventaja competitiva para sus organizaciones.

¹⁵ C. Dominick, Tactical vs. Strategic Purchasing, PurchTips edition # 108, www.nextlevelpurchasing.com, Descarga Internet: Marzo 2009. País EUA.

- **Involucramiento en el desarrollo de especificaciones.-** Los equipos de compras estratégicas, están involucrados en las fases iniciales del desarrollo de especificaciones. Aportando un conocimiento especializado en relación a la disponibilidad de materiales, elementos de costo, componentes estándar y confiabilidad de la base de proveedores.
- **Desarrollo de herramientas de productividad.-** Los equipos de compras estratégicas, desarrollan herramientas (por ejemplo, formatos para el análisis de información), para que tareas repetitivas sean hechas más rápido y sin posibilidad de errores.
- **Desarrollo de proveedores.-** Los equipos de compras no aceptan ciegamente a los proveedores y productos que están actualmente disponibles. Ellos trabajan con los proveedores para desarrollar nuevas capacidades o productos que tiendan a mejorar calidad o costo.
- **Mejoras en la responsabilidad del trabajo.-** Los equipos de compras estratégicas constantemente identifican formas de automatizar, delegar, o eliminar trabajo que no aporte valor a la actividad”.

La transición de compras tácticas a compras estratégicas, no es un tema de descripción de puestos, nuevas actividades o más juntas semanales. En mi opinión, la vía estratégica, es un modelo drásticamente opuesto a las prácticas tradicionales de compras. Por lo tanto, la barrera más importante para la transición, está en la gente.

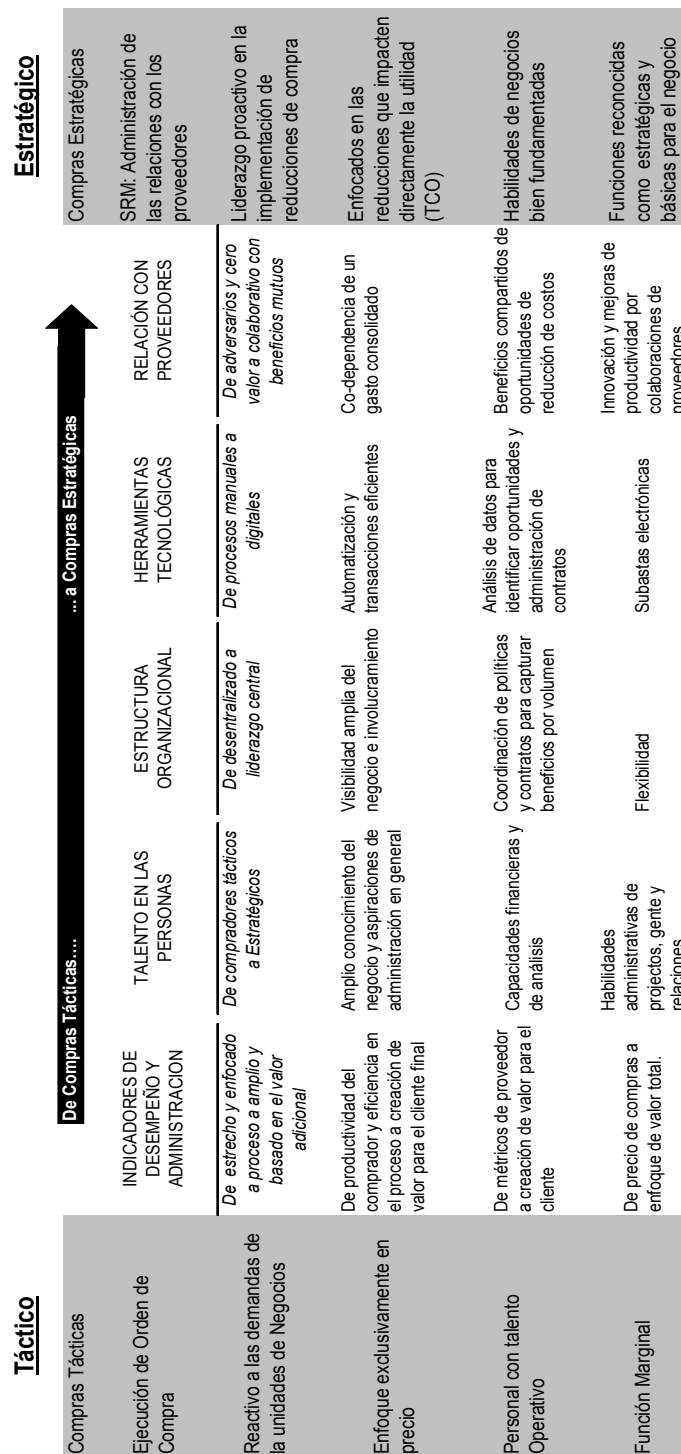
Las empresas transnacionales han invertido mucho tiempo y dinero en la profesionalización y formación de compradores con perfiles específicos. La gran mayoría de las diferencias en las actividades de compras tácticas con compras estratégicas están basadas en la actividad multidisciplinaria de los grupos de trabajo, en comparación con estructuras poco flexibles, que centralizan el poder de decisión en una o muy pocas personas con una visión muy estrecha del negocio. La clave de la transición está en muchas variables del proceso que se afectan de diferente forma, sin embargo, los equipos de trabajo son los que finalmente operan y administran el proceso, dramáticamente diferente al modelo táctico. De acuerdo a E. Gabbar¹⁶: las dimensiones críticas y elementos claves para la transición de un modelo de compras tácticas a uno de compras estratégicas están en las siguientes variables:

- Indicadores de desempeño
- Estructura organizacional
- Herramientas de tecnología
- Relación con proveedores
- Talento en las personas

¹⁶ Ernest G. Gabbar, Strategic Sourcing: Critical Elements and Keys to Success, ISM International Conference, April 2004. País EUA.

En la Fig. 1.14 se muestra la transición de un modelo de compras tácticas a un modelo de compras estratégicas, y las dimensiones con sus impactos específicos debido a dicha transición.

Figura 1.14 Proceso de transición de compras tácticas a compras estratégicas



Fuente: Ernest G. Gabbar, Strategic Sourcing: Critical Elements and Keys to Success, ISM International Conference, Abril 2004. País EUA.

- **Indicadores de desempeño.-** Los Indicadores de desempeño para el modelo de compras tácticas, están basados principalmente en el precio, siendo el comprador evaluado en relación al desempeño del precio de compra del material o servicio adquirido. En cambio, en el modelo de compras estratégicas, el sentido es más amplio. Este se basa en el valor agregado adicional para el cliente final, y las decisiones de compra, se toman en un enfoque al costo total de la operación. En relación a los proveedores, estos son evaluados bajo el modelo táctico en función a sus entregas y deméritos de calidad, mientras que en el modelo estratégico, se dimensiona su impacto en calidad, servicio, precio, y la creación de valor adicional al cliente final. En el modelo estratégico, indicadores financieros como las variaciones de costo de material, flujo de efectivo, capital de trabajo, rotación de inventarios, días de pago, nivel de servicio, etc; toman relevancia fundamental para la medición del desempeño de la función de compras en relación al desempeño general de la operación.
- **Estructura organizacional.-** La estructura organizacional tradicional por departamento y enfocada al proveedor, regularmente diferenciada por planta, se transforma a organismos centralizados basados en la compra inter – plantas, alineadas a la estructura de “commodities” o familias de componentes tendientes a la consolidación de volúmenes. Políticas y procedimientos comunes entre plantas, y un disciplinado proceso de compras con políticas de autoridad muy bien definidas. Las decisiones en el modelo de compras estratégicas, son tomadas por los equipos de compras estratégicas en acuerdo con los staff de dirección, en contraste, con los modelos tácticos de autoridad ilimitada en la selección y aprobación de proveedores por una o muy pocas personas.
- **Herramientas tecnológicas.-** Las compras tácticas se caracterizan por procesos manuales poco automatizados. Las compras estratégicas se caracterizan por modelos altamente automatizados con generación de información que permitan tomar decisiones estratégicas del negocio. El uso de herramientas para hacer subastas electrónicas es una actividad común en el modelo estratégico.
- **Relación con proveedores.-** Las compras tácticas se caracterizan por considerar al proveedor un adversario con negociaciones de un sólo ganador. Las compras estratégicas, definen al proveedor como un socio o colaborador, enfocado en la innovación y mejoras de productividad por iniciativa de él mismo.
- **Talento en las personas.-** A propósito decidí dejar al último esta dimensión, ya que el proceso de cambio de comprador táctico a estratégico, es en mi opinión, la barrera más difícil de derribar en la transición a compras estratégicas. Ésta quizá, sea la dimensión con más peso para el éxito o fracaso de la transición hacia compras estratégicas.

En resumen, las empresas manufactureras o de servicios están inmersas en una dinámica de competencia poco antes vista; los sectores industriales repletos de clientes satisfechos están en extinción. Las empresas han tenido que reinventarse y rediseñar sus estrategias para conseguir generar dinero, y así, continuar siendo rentables. Ante este escenario, y considerando las posibilidades en el impacto que compras tiene en la administración y desempeño del elemento de costo más importante en las empresas, como lo es el costo de materiales, Compras Estratégicas surge como un paradigma que tiene la posibilidad de impactar directamente la utilidad en las empresas.

El modelo de Compras Estratégicas se diferencia radicalmente del modelo tradicional de Compras Tácticas en el desempeño de sus actividades, y provee a las empresas de una ventaja competitiva a largo plazo. Después de entender las características más importantes de los modelos de Compras Tácticas y Compras Estratégicas, será importante entender como realizar esta transición, y presentar el Modelo de Análisis que permita gestionar dicho cambio. El Modelo de Análisis será específicamente el tema del siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

El Modelo de Análisis

Se le adjudica a Sun Tzu desde el año 300 – 500 AC el tratado “El Arte de la Guerra”, del cual quisiera mencionar sólo dos breves párrafos¹⁷:

“Si sólo eres capaz de asegurar la victoria tras enfrentarte a un adversario en un conflicto armado, esa victoria es una victoria difícil. Si eres capaz de ver lo sutil y darte cuenta de lo oculto, irrumpiendo antes del orden de la batalla, la victoria así obtenida es una victoria fácil”

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

Sun Tzu, Arte de la Guerra

Aunque en realidad la empresa no se está preparando para una guerra, el proceso de crear estrategias en compras tiene parte de estos dos antiguos conceptos.

El análisis de datos e información para crear una estrategia de compras, es el fundamento de las compras estratégicas. Conocer las variables extrínsecas e intrínsecas del mercado y del entorno de las empresas, permitirá lidiar “batallas más fáciles”, y el conocimiento de ellas mismas, permitirá identificar oportunidades que las haga más competitivas en sus sectores industriales.

Las compras estratégicas, han sido definidas por diversos despachos de consultoría y analistas del tema, como modelos de gestión de compra, o como metodologías específicas, que resuelven por arte de magia la complejidad de la transición a las compras estratégicas.

En general, los “cómo hacerlo”, no son explícitos en ninguna bibliografía que haya podido encontrar al momento. Lo que sí existe en internet, y como propaganda en las revistas de especialidad, son los anuncios de consultores y vendedores de software, de las recetas mágicas para capitalizar los beneficios de las compras estratégicas.

Como una muestra la Fig. 2.1 en un collage del resultado de la búsqueda de Compras Estratégicas en internet.

¹⁷ Robert L. Cantrell, Understanding Sun Tzu on the Art of War, Center of Advantage 2003, pág 221. País EUA.

Figura 2.1 Recortes de internet en relación a software y consultores en Compras Estratégicas.



Fuente: Elaboración Propia con recortes digitales de páginas y anuncios en Internet

Encuentro un vacío de conocimiento, que atribuyo, principalmente, al potencial comercial que tiene el mantener el detalle de estas aplicaciones en una caja negra, y no a la falta de conocimiento en sí mismo, ya que muchas empresas multinacionales han podido implementar con éxito dichos modelos en sus empresas. Sin embargo, aún y cuando dichas empresas, de la mano de consultores, han implementado estos modelos, sigo encontrando este vacío en el punto de encuentro de la metodología de compras estratégicas, con el nivel de análisis requerido antes de las etapas de implementación de los planes de acción, negociación con proveedores y administración de sus relaciones.

Es importante mencionar, que ninguna de las implementaciones hechas en empresas multinacionales han sido baratas, mas todas han tenido un retorno de inversión interesante, por el potencial impacto de compras, en reducciones de costo en relación al tamaño de presupuestos de compra de dichas multinacionales.

Con la intención de cerrar dichos espacios, es que se desarrollará el Modelo de Análisis. Dicho Modelo, se presentará como una herramienta para la transición de Compras Tácticas a Compras Estratégicas, y así, acercar a empresas que aún no han tenido la oportunidad de beneficiarse de este Modelo de Gestión de Compras Estratégicas y potenciar sus beneficios.

2.1 El Modelo de Análisis

De acuerdo a la definición de A. Fuentes¹⁸, un modelo conceptual es: *“Una representación gráfica, escrita o mental elaborada por el analista y que emplea como marco de apoyo para ordenar y situar sus percepciones, para con ello fijar la estructura del problema, delimitar el área de interés y decidir que aspectos son relevantes y cuales no”*

En este trabajo, se pretende, que a partir de la conceptualización de un modelo general del sistema de compras, se pueda diseñar un Modelo de Análisis, que permita entender la dinámica de algunas variables económicas y sectoriales de competencia, el detalle intrínseco de la naturaleza de las transacciones de compra, y la creación de planes definidos a diferentes niveles estratégicos y tácticos, para alcanzar significativas mejoras en las condiciones comerciales con los proveedores. Este entonces, será el enfoque principal de esta propuesta.

Proponer un Modelo que facilite la transición del Modelo de Compras Tácticas a un Modelo de Compras Estratégicas, es una tarea bastante interesante. Una complicación de dicha tarea, es el definir y acotar con precisión la definición de si esta tarea específica, es en realidad un Modelo Conceptual, en búsqueda de la representación de las actividades básicas para dicha transición, en un esquema congruente con la realidad del sistema de compras en la empresa, y con su definición mucho más avanzada en su realidad estratégica como Modelo, o simplemente si la propuesta es una metodología, que cronológicamente guíe la transición y las acciones a tomar para dirigir la conversión de un Modelo hacia otro.

La justificación del Modelo de Análisis, se encuentra en el reconocimiento de las actividades de análisis como elementos propios del sistema, una función explícita que cumple en función del medio ambiente y diversos niveles de análisis, que pretenden facilitar la transición de las actividades del estatus táctico al estratégico.

La necesidad de un desempeño superior de las actividades del modelo táctico, encuentra en el Modelo de Análisis el conducto para dicha transición, vía el análisis ordenado y jerárquico de los procesos de dirección, de los procesos de compra o actividad en sí, y de los procesos de soporte o estructura del modelo.

Al estudiar las características y dimensiones de dichas actividades, se generan las condiciones para generar estrategias, iniciativas de reducción de costos y mejoras en las relaciones con los proveedores.

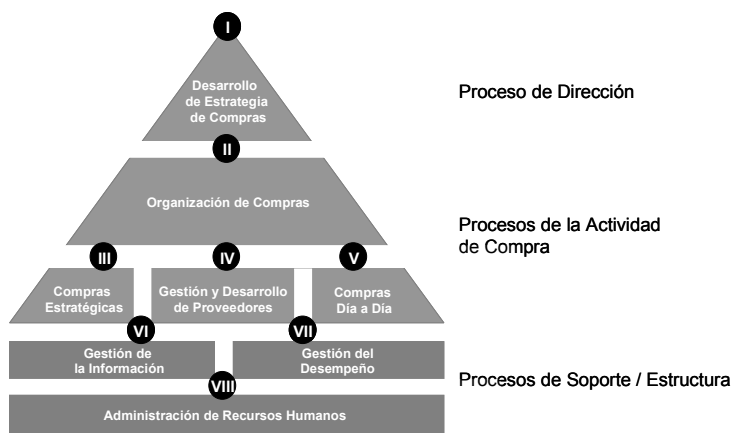
Las cuales ahora sí, podrán ser capitalizadas por un proceso de administración (Planeación – Ejecución – Control), específicamente designado por una metodología. En otras palabras, la metodología como parte del Modelo de Análisis permite su implementación como complemento al detalle jerárquico del análisis realizado por el modelo.

¹⁸ Arturo Fuentes Z, El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas: la elaboración de un Modelo Conceptual. Facultad de Ingeniería UNAM, 1991. Pág 14, País México.

Una completa esquematización del Modelo de Compras se puede observar en la Fig 2.2 (The House of Purchasing / La Casa de Compras) de AT Kearney. En donde se pueden observar tres niveles jerárquicos de los procesos de la actividad de compras.

- Procesos de Dirección
- Procesos de Compras o Actividad
- Procesos de Soporte o Estructura

Figura 2.2 House of Purchasing (La Casa de Compras). AT Kearney Inc.



Fuente: CAPS Research - AT Kearney Inc. The Future of Purchasing and Supply: A Five – and – Ten year forecast. 1997, pág. 11. País EU.

Los elementos o actividades principales de este Modelo de Compras son:

- I. Desarrollo de Estrategia de Compras
- II. Organización de Compras
- III. Compras Estratégicas
- IV. Gestión y Desarrollo de Proveedores
- V. Compras Tácticas (Día a Día)
- VI. Gestión de la Información
- VII. Gestión del Desempeño
- VIII. Administración de los Recursos Humanos

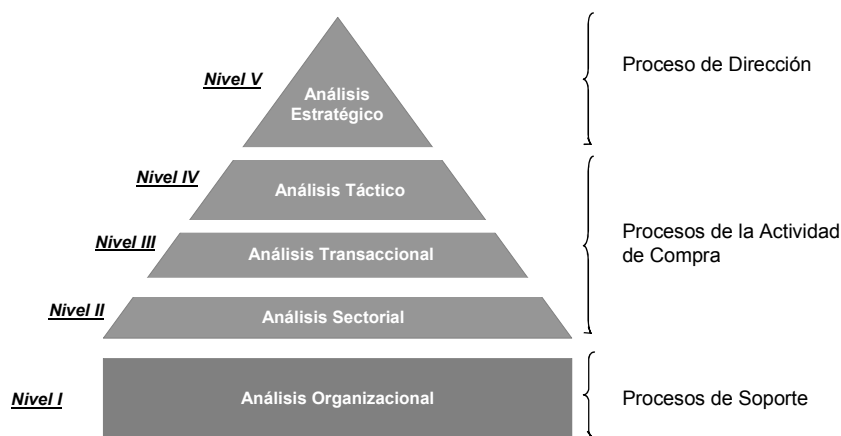
“La Casa de Compras”, me permite establecer que la diferencia entre un Modelo Táctico y un Modelo Estratégico, está en el nivel de desarrollo y desempeño de las actividades y/o elementos del modelo. En otras palabras, los elementos son los mismos, sin embargo; no lo es su desempeño.

Para facilitar la transición de un modelo de compras tácticas a estratégicas y conseguir modificar el desempeño general de los elementos y/o actividades de la función de compras, presento mi propuesta que denomino: “El Modelo de Análisis”

El Modelo de Análisis se presenta en la Fig 2.3. Éste, muestra los niveles de análisis requeridos para facilitar la transición del Modelo Táctico al Estratégico, estando dichos niveles definidos de la siguiente forma:

- Nivel I : Análisis Organizacional
- Nivel II: Análisis Sectorial
- Nivel III: Análisis Transaccional
- Nivel IV: Análisis Táctico
- Nivel V: Análisis Estratégico

Figura 2.2
El Modelo de Análisis.

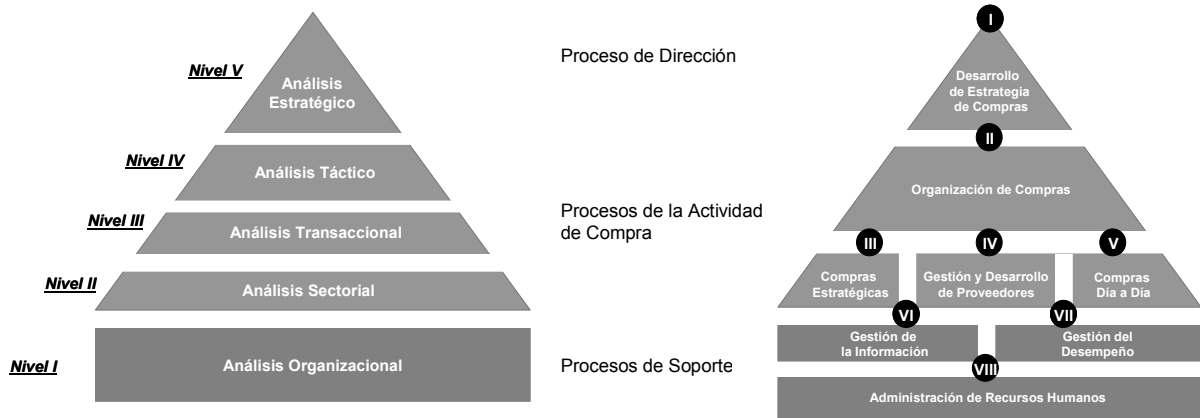


Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Análisis, en su carácter de conducto para la transición de un Modelo Táctico a Estratégico, toca en muchos niveles al Modelo de Compras. Aún y cuando dichos niveles tocan las actividades y/o elementos del modelo de Compras, éstos son, de la misma manera, que en la “Casa de Compras” de AT Kearney, jerarquizados por sus procesos de dirección, de actividades y procesos de compra, o procesos de soporte o estructura, exactamente al mismo nivel, dando esto congruencia al nivel de profundidad del análisis, y garantizando la progresión hacia el estatus estratégico. La Fig. 2.3 muestra dicha correspondencia.

Esta relación directa, permite organizar el análisis de los procesos categorizados, y así, permitir la generación de información para la creación de estrategias. Dicha información, se generará nivel tras nivel, hasta alcanzar el desarrollo de estrategias e iniciativas de ahorro, dejando atrás un robusto sistema de información fértil, para la aplicación de una metodología que permita capitalizar los planes ya establecidos.

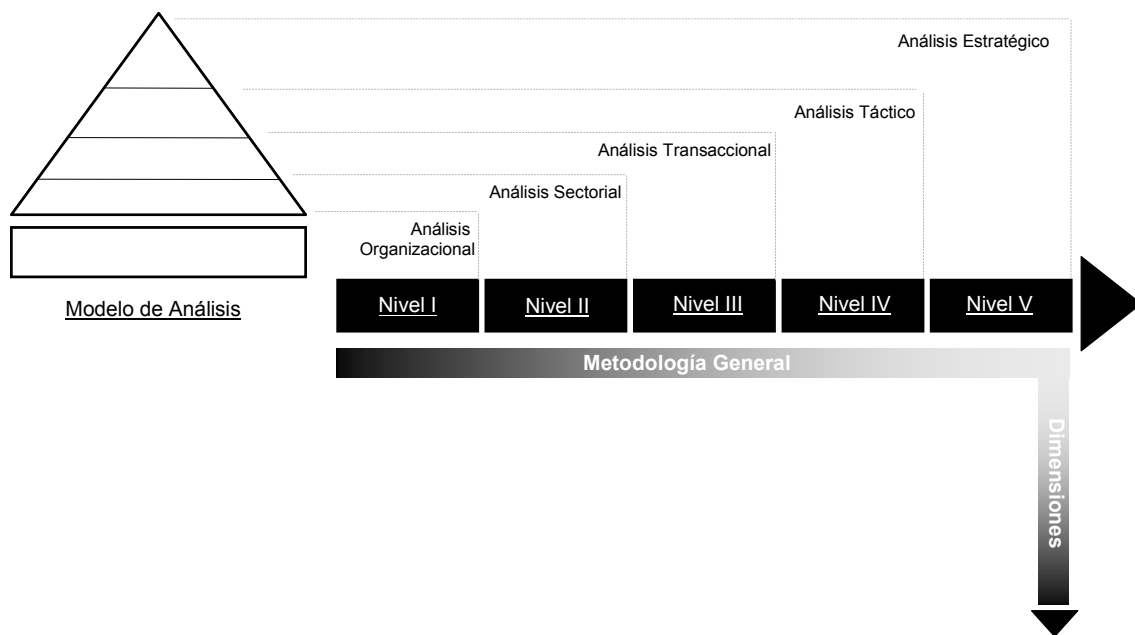
Figura 2.3 Enfoque de los Niveles de Análisis en relación a “La Casa de Compras” AT Kearney



Fuente: Elaboración Propia

La relación del Modelo de Análisis, con la metodología general de implementación, se muestra en la Fig. 2.4. En esta figura, también está delineada la característica fundamental de distinguir la naturaleza de la información de entrada en cada paso de dicha metodología, en relación a sus dimensiones del proceso de administración.

Figura 2.4 El Modelo de Análisis y la Metodología de Implementación



Fuente: Elaboración Propia

2.2 Los Niveles de Análisis

Los 5 niveles de Análisis del Modelo de Análisis, representan la transición de un Modelo Táctico a uno Estratégico, y cada uno, pretende la progresión programada de un nivel a otro. Esto quiere decir, que el Nivel I, prepara la información de entrada del nivel anterior, y, que este proceso, permite el desarrollo de un proceso consistente hasta la implementación de dichas ideas generadas.

2.2.1 NIVEL I: El Análisis Organizacional

Permite establecer la estructura organizacional, alineada a los commodities de compra; establece nuevas descripciones de puestos, y formula una visión, misión y valores específicos del departamento de compras. La misión, visión y valores definidos, no deberán estar al margen de los definidos por la empresa, sin embargo, son necesarios para crear sentido de pertenencia y equipo. El definir claramente las expectativas y definiciones de puesto, también ayuda significativamente a definir los roles del nuevo perfil del comprador, y así, establecerse los estudios de necesidad de entrenamiento para los compradores, en caso de existir alguna diferencia entre su perfil actual y el estratégico.

Si la función y actividad de compras está sufriendo cambios tan sensibles y radicales, me cuestiono ahora, ¿podría el comprador táctico convertirse en un comprador estratégico? La respuesta no es sencilla, quiero pensar que depende de las diferentes dimensiones y características individuales de los compradores. Sin embargo, en mi experiencia, los compradores que han experimentado por mucho tiempo las compras tácticas o tradicionales, tienden a crear lazos importantes con sus proveedores, poseen un poder poco limitado de decisión ante la asignación de negocios, lo que les crea la falsa ilusión de tener el poder de dictar el futuro de los proveedores. La comunicación es autocrática, y los proveedores, en muchos casos, están a merced de la voluntad del comprador.

La afectación más importante en este proceso de transición, la sufre el comprador, que requiere profesionalizar su actividad, convirtiéndose en una pieza fundamental para la administración de equipos de trabajo, enfocados en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

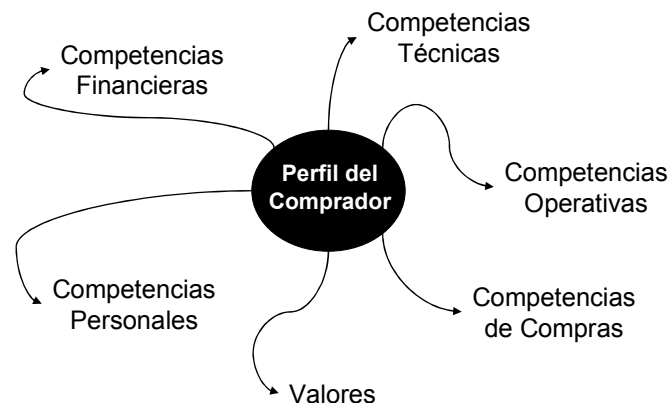
El cambio al comprador estratégico tiene que ver con varias competencias, ninguna intrínseca o genética, por lo cual, todas son susceptibles de aprenderse y desarrollarse, sin embargo, los valores y bagaje personal, pueden limitar sustancialmente las posibilidades de éxito del comprador táctico a comprador estratégico.

De la Fig. 1.14, “Proceso de transición de compras tácticas a compras estratégicas”, sintetizo las características principales del nuevo rol o perfil del comprador, las cuales se muestran en la Fig. 2.5. Dichas características son:

- Valores
- Competencias Personales
- Competencias de Compras

- Competencias Operativas
- Competencias Técnicas
- Competencias Financieras

Figura 2.5 Competencias del Perfil del Comprador



Fuente: Elaboración Propia

- 1) Valores.-** En mi particular punto de vista, esta dimensión es la más importante en el nuevo comprador, su bagaje personal y carga ética, es fundamental para poder gestionar relaciones a largo plazo con proveedores, sobre un contexto de respeto y confianza, con una ética e integridad intachables.

El nuevo rol en compras exigirá liderazgo y creatividad para poder dirigir equipos de trabajo. El nuevo comprador tendrá alto grado de responsabilidad y pasión por su trabajo, así como, suficiente persuasión y persistencia para conseguir sus objetivos.

Últimamente, en los departamentos de Compras se viven ambientes de alta presión, con objetivos específicos muy agresivos que requerirán adaptabilidad, habilidad para trabajar bajo presión y tener un bajo umbral de frustración.

- 2) Competencias Personales.-** El establecimiento de relaciones a largo plazo con proveedores, requerirá amplias habilidades de comunicación, dentro y fuera de la organización, en todos los niveles y en diferentes idiomas. Entenderá asimismo, diferentes culturas, siendo benéfico el haber vivido experiencias biculturales.

Las exigencias del puesto requerirán un comprador con conocimientos técnicos, con habilidades en el análisis de solución de problemas. La visión de negocio y enfoque al cliente serán indispensables.

Ser un facilitador de los equipos de trabajo y tener la habilidad de influir con juicios atinados, será una herramienta clave para consensuar acuerdos e impulsar mejoras en todas áreas. Finalmente, el comprador

estratégico debe actualizarse continuamente y estar atento de aprender continuamente al acelerado paso del conocimiento en la materia.

Un valor agregado para los compradores, es el estar inscritos en asociaciones profesionales, como: APICS (American Production and Control Management) o ISM (Institute of Supply Management), que pueden ser una fuente constante de artículos, cursos, bibliografía, que mantendrán actualizado al comprador. Otra forma, es el certificarse en programas específicos ofrecidos por estas instituciones que estandarizan el conocimiento, y son sólida base y fundamento para los compradores.

- 3) **Competencias de Compras.-** El conocimiento de las técnicas y procedimientos de vanguardia son los fundamentos del comprador estratégico. El conocimiento de los procesos más básicos de administración, selección y evaluación de proveedores, administración de contratos, análisis de estructuras de costos y estudios de transportación, hasta los más modernos, como conocimiento de la administración de la cadena de abastecimientos, experiencia en la selección de proveedores internacionales, compras estratégicas, conocimiento del mercado y sectores industriales, son las armas con las que cuenta el comprador estratégico; el uso y criterio bajo el cuál son utilizados, son la clave del buen desempeño en las compras estratégicas.
- 4) **Competencias de Operativas.-** El manejo de los sistemas de información (ERP) en sus diferentes módulos y afectaciones en sus transacciones. Será imprescindible entender las capacidades y limitantes del negocio (CRP), y las modalidades de manufactura en relación al requerimiento de materiales (Pull vs. Push), y sus efectos en los niveles de inventarios. Tendrá a su vez conocimiento de las prácticas más comunes de comercio electrónico y subastas electrónicas.
- 5) **Competencias Técnicas.-** El comprador estratégico tendrá habilidades de negociación y no de regateo, será capaz de cerrar negociaciones estratégicas que tiendan a crear alianzas a largo plazo. Sus habilidades para administrar proyectos serán de suma importancia para implementar ideas y proyectos de reducción de costos. Su nivel de conocimiento de los commodities (acero, petróleo, gas, cobre, aluminio, etc) serán importantes, para el entendimiento de los costos asociados con los productos que compra.

Un tema de suma importancia, será el conocimiento de los marcos legales del comercio mercantil, donde se espera el comprador sea capaz de revisar, y entender cláusulas, términos y condiciones que siempre estén apegados a los marcos legales, y protejan en general los intereses de las compañías en las que labore.

Una habilidad también importante, será el conocimiento de técnicas de análisis de mercados y planeación estratégica, para poder establecer estrategias fundamentadas, con escenarios bien calculados para la mejor toma de decisiones.

6) Competencias Financieras.- Las negociaciones internacionales implicarán transacciones en moneda extranjera, por lo que será de vital importancia entender los tipos de cambio y la estabilidad de las economías de dichos países; el entender el costo total de las decisiones de compra, en lugar de sólo evaluar el precio, y la evaluación de la salud financiera del proveedor, mediante el análisis de sus estados financieros y balances generales, minimizará el riesgo de las decisiones de compra.

Herramientas como el costeo, basado en actividad y evaluación económica de proyectos, ayudarán al comprador a analizar alternativas de hacer o comprar, o evaluar la compra de activos fijos y maquinaria.

El flujo de efectivo, como efecto de los compromisos realizados en condiciones de pago y niveles de inventario, tendrán un efecto importante en uno de los indicadores de desempeño más importantes para la medición del comprador (capital de trabajo). La importancia de dicho indicador radica en la posibilidad de liberación de recursos antes comprometidos en inventarios o cuentas por pagar en efectivo disponible para impulsar el crecimiento.

Finalmente, será importante entender el ciclo “compra – recepción – factura – pago”, para ayudar en caso de cualquier aclaración de pago a proveedores.

El nuevo rol que juega el comprador estratégico, es sin lugar a dudas, el de un ejecutivo capaz de leer el negocio y sus variables, así como, de entender el impacto de sus decisiones. El desempeño del área de compras puede ser la diferencia entre perder y ganar en un ejercicio financiero.

2.2.2 NIVEL II: El Análisis Sectorial

Define el marco de referencia en el cual están inmersas las actividades y transacciones de compra. Es el entorno ambiental y de referencia. Es el análisis macro de la realidad de las variables que afectan la compra. Describe las variables externas y el medio ambiente. Análisis de variables macroeconómicas, como: el tipo de cambio, clasificación de los mercados, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), las 5 fuerzas de Porter y el análisis de precios de materias primas.

1) Análisis de Fuerzas de Mercado.- El Análisis Sectorial es el marco de referencia que permite entender el medio ambiente en el cual está sumergida la actividad de compras.

La relación entre comprador / proveedor, está perfectamente definida por M. Porter en su libro “Estrategia Competitiva”¹⁹. El modelo de Porter en relación a las fuerzas que mueven el mercado, nos ayudará a plantear el marco de referencia de los niveles de análisis para compras.

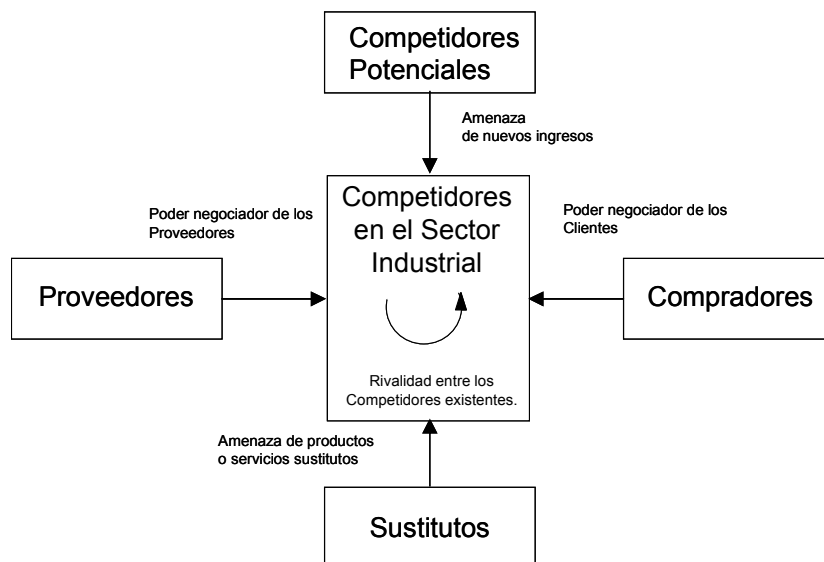
¹⁹ Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva, Edición: 1ra, Free Press 1982, pág 44-46. País EUA.

A grandes rasgos y a manera de introducción comento que: el libro de Estrategia Competitiva es el fundamento por mucho de las estrategias de los negocios actuales. En este clásico, M. Porter presenta su modelo de cinco fuerzas y estrategias genéricas, presenta el cómo reconocer y actuar con las señales de mercado, y cómo pronosticar la evolución de los sectores industriales, y comparte estrategias competitivas para industrias emergentes, maduras, decadentes y fragmentadas. La última parte del libro, cubre las decisiones estratégicas relacionadas con integraciones verticales, expansión de capacidad y entrada a nuevos sectores.

Para este estudio en particular, consideraremos las fuerzas generadas entre proveedores / compradores, como lo muestra la Fig. 2.7, y utilizaremos en general, este modelo para analizar todo lo relativo al marco de referencia de todas aquellas variables a considerar en el ambiente en el que la relación Proveedor / Comprador se desarrollan.

Poder negociador de los compradores.- Las áreas de compras, como objetivo primordial, buscan entre la base de sus proveedores, las mejores condiciones de mercado en relación a precio, calidad, servicio y tecnología; las posibilidades de éxito de obtener ventaja en cada una de estas dimensiones, depende principalmente de varias características, de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras, o a la importancia en relación a su proveedor(es). Según Porter²⁰, un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

Figura 2.7 Fuerzas que mueven la Competencia en un Sector Industrial



Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva, Edición: 1ra, Free Press 1982, pág 24

²⁰ Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva, Edición: 1ra, Free Press 1982, pág 44-48. País EUA.

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
 - Las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
 - Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
 - Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
 - Devenga bajas utilidades
 - Los compradores plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás (insourcing).
 - El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
 - El comprador tiene información total.
- **Poder negociador de los proveedores.**- Los proveedores, como objetivo primordial, tienden a mantener sanas sus estructuras de costos con márgenes de ganancia constantes. El poder de ellos radica en interrumpir el abasto, o reducir la calidad de componentes o servicios. Según Porter²¹, un grupo de proveedores es poderoso, si concurren las circunstancias siguientes:
 - Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
 - Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
 - Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
 - Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
 - Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
 - Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.
 - Las fuerzas del comprador son las debilidades del proveedor y viceversa.

Otro análisis importante para entender la interacción de las variables externas e internas, es el Análisis FODA, que aunado al estudio de la relación de fuerzas comprador – proveedor de Porter, permiten dar una clara visión del marco referencial de los commodities de compra.

2) Análisis FODA.- El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es descrito en el portal de caja de herramientas para las pequeñas y medianas empresas²²; es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar las variables internas y externas, que pudieran jugar en la dinámica de los commodities de compra.

²¹ Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva, Edición: 1ra, Free Press 1982, pág 44-48. País EUA.

²² Fuente: Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>. Descarga Abril 2009. País México.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos, y por tanto controlables del commodity, y los factores externos, considerados no controlables. La Fig. 2.8, muestra una matriz FODA, la cual se utiliza para el análisis de las variables internas y externas de los commodities de compra.

Figura 2.8
Matriz de Análisis FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Las Fortalezas, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al commodity de otros de igual clase. Las Oportunidades, son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades, son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas, son situaciones negativas, externas al commodity, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis: las Fortalezas deben utilizarse, las Oportunidades deben aprovecharse, las Debilidades deben eliminarse y las Amenazas deben sortearse.

- 3) Análisis de las características del commodity.-** Para el análisis de los aspectos extrínsecos, es importante considerar diversas variables, que en general marcan la pauta para el análisis de la naturaleza del commodity. El ISM²³ considera los siguientes aspectos importantes para el análisis de la naturaleza de los commodities:

²³ Fuente: Study Guide, ISM Certified Purchasing Manager Program, Task 107, Edición: 7th, Alan R. Raedels, ISM 2001. País EUA.

- Grados de competencia.
- Naturaleza de los proveedores.
- Estructura del mercado.
- Fuentes de información para localizar proveedores.
- Proveedores existentes vs. proveedores nuevos.
- Indicadores de precio de materias primas y tipo de cambio.

4) Grados de Competencia.- El grado de competencia en el análisis de commodities, nos dice en muchos casos, la complejidad del commodity en razón al poder del proveedor en las negociaciones. Los grados de competencia en los commodities son:

- **Competencia basta y abierta.-** Ésta existe cuando hay muchos proveedores de los cuales se puede escoger (no estando coludidos entre ellos). Este arreglo, típicamente promueve mejoras en el producto o servicio, y pone al comprador en una fuerte posición en relación a la negociación de precios. Está posición permite la posibilidad de buscar fuentes internacionales o locales para expandir el número de competidores.
- **Competencia limitada.-** Está posición existe cuando hay pocos proveedores dándole al comprador pocas opciones, poniéndolo en una posición vulnerable en cuanto a precios. Regularmente la competencia limitada, es local, y es promovida por una demanda ocasional, o existen sólo dos o tres proveedores que se comportan muy parecido en precio y condiciones en general.
- **Competencia técnica.-** Existe para productos especiales, tecnologías específicas o patentes. Sólo uno o dos proveedores están disponibles para elegir entre ellos.
- **Sin competencia.-** Existe cuando una organización decide comprar sus productos o servicios con un proveedor en particular, aún y cuando existe más de uno con posibilidades de vender. Esto ocurre cuando la empresa ha decidido establecer una alianza o relación de largo plazo, con dicho proveedor.
- **Proveedor único.-** Existe cuando sólo hay disponible un proveedor para comprar los productos o servicios requeridos.
- **Proveedores múltiples.-** Existe cuando se utilizan múltiples proveedores para un mismo componente o servicio. Utilizando múltiples proveedores, se elimina el riesgo de abasto en caso de problemas con alguno de ellos y se elimina la dependencia a alguno en específico.
- **Proveedores integrados.-** Esta ocurre cuando después de haber pasado por el proceso de selección, evaluación y certificación del proveedor se ha decidido firmar un contrato a largo plazo, o decidido

iniciar una alianza estratégica. En la mayoría de los casos estos acuerdos comerciales transfieren de algún modo alguna actividad al proveedor (outsourcing).

5) Naturaleza de los proveedores.- Al considerar la asignación de un negocio a un proveedor potencial, el comprador debe considerar la naturaleza del proveedor y desarrollar una estrategia en función de dicha clasificación según a él le convenga.

- **Productor o distribuidor.-** Cuando se compra a granel, regularmente, es preferible comprar a un productor. Todos aquellos materiales en los que el volumen lo permita, y se sea lo suficientemente importante en volumen de compra, se debe comprar directamente al productor. Cuando la gama de productos es amplia, y hay restricciones de almacén o de espacio para guardar los productos, o se requiere un proceso de empaque especial, es preferible utilizar al distribuidor. Es común utilizar este tipo de proveedores relacionados con la compra de materiales indirectos más que en los directos.
- **Proveedores grandes o pequeños.-** Los proveedores pequeños puede que sean más capaces de especializarse en ciertos productos más que los proveedores grandes, los volúmenes pequeños podrían ser muy atractivos para ellos, mientras que los proveedores grandes, son usualmente capaces de habituarse a las demandas de una organización si los volúmenes crecen.
- **Proveedores nacionales o locales.-** Comprar de proveedores nacionales, crea gran competencia, ofreciendo una gama mayor de productos, mejores precios y condiciones, siendo capaces de ofrecer un mejor respaldo y servicio técnico. Sin embargo, los proveedores locales ofrecen ventajas también, los proveedores locales pueden ofrecer una entrega más rápida a bajo costo, están más avocados a satisfacer las demandas específicas del comprador y estarán más dispuestos a mantener un mayor nivel de servicio. Comprar a proveedores locales tiene también un efecto en la apreciación de la compañía por la comunidad.
- **Proveedores internacionales o domésticos.-** Los proveedores domésticos, regularmente son preferidos por los compradores, desde que les aplica las mismas leyes, el método de entrega es más fácil y predecible. Con proveedores internacionales, la comunicación puede convertirse en un problema. Sin embargo, los proveedores internacionales pueden proveer beneficios como una mejor calidad, un precio más bajo, una gama más amplia de productos y servicios, y más competencia. Asimismo, el asignar negocios a un proveedor internacional trae consigo diferentes consideraciones a tomar en cuenta:

- Tipos de cambio.
 - Proceso de pago multimoneda.
 - Impuestos.
 - Costos de transportación.
 - Tiempos de transportación.
 - Legislaciones diferentes.
- **Proveedores dirigidos.-** En algunas ocasiones, el comprador es dirigido a comprar a alguna organización en particular a petición de su cliente.
 - **Proveedores emergentes.-** Proveedores alternativos que han sido desarrollados como base de un plan emergente, en dado caso de que la fuente original falle, y ponga el peligro el abasto de componentes que repercutirán en el cumplimiento de compromisos a los clientes finales.
 - **Compras en conjunto.-** Compras en conjunto es típicamente utilizado por compradores para incrementar la efectividad de las compras. Esto se da a través de la unión de dos o más grupos u organizaciones, con el propósito de preparar juntos especificaciones y solicitudes de cotización, recibir colectivamente las cotizaciones, analizarlas y seleccionar al proveedor más competitivo. Después, cada organización emitirá su propio contrato y será responsable de administrarlo. Esta forma de compra permite a pequeños compradores tomar ventaja de un mayor volumen, y así tener acceso a mejores precios debido al mayor volumen.
 - **Alianzas estratégicas (Joint Ventures).-** Una alianza estratégica es una inversión conjunta, por dos o más organizaciones, con el fin de tomar ventaja de las fortalezas de cada uno de los involucrados, convirtiéndose en beneficios, tales como: costos compartidos, tecnología, conocimiento, costos financieros, etc.
 - **Compras internas o externas (outsourcing).-** Una organización debe analizar detenidamente cuáles productos debe comprar y cuáles debe producir internamente, dependiendo de lo que ellos consideren estratégico y no estratégico. Cuando se realicen estudios de hacer vs. comprar, es imprescindible contar con datos reales y actuales, de lo que cuesta a la organización producir el producto internamente, para compararse con la cotización del proveedor. Un error común es comparar el costo de operación contra el precio del proveedor.
 - **Estructura del Mercado.-** Sin duda, el tipo de mercado afecta el nivel de competencia en el commodity. Las estrategias a desarrollar dependerán en buena parte del nivel de competencia existente en el mercado: a mayor competencia, mayores posibilidades de obtener mejores precios y condiciones. Existen seis diferentes clasificaciones del mercado según A. Raedel²⁴

²⁴ Fuente: The Supply Management Process, ISM, 1st Edition, ISM 2000, pág. 62. País EUA.

- **Monopolio.-** Un proveedor con muchos compradores. Sin competencia, el proveedor fija el precio en el nivel que el desee.
 - **Competencia monopolística.-** La competencia monopolística es en realidad un monopolio, sin embargo; el productor crea la ilusión de competencia a través de la venta por medio de distribuidores, los cuales, ofrecen diferenciación en diversos valores agregados multiplicando las opciones del mismo producto en el mercado.
 - **Oligopolio.-** Pocos proveedores y muchos compradores. El precio es controlado por un líder de la industria o alguna organización (como por ejemplo, la OPEC en la industria del petróleo).
 - **Competencia perfecta.-** Muchos proveedores y muchos compradores. El precio es controlado por la oferta y la demanda.
 - **Oligopsonio.-** Muchos proveedores con pocos compradores. En este tipo de mercados los compradores tienen el control del precio.
 - **Monopsonio.-** Muchos proveedores y un sólo comprador. Este es el caso contrario del monopolio, en donde el comprador controla el precio.
- 7) **Fuentes de Información para Localizar Proveedores.-** Localizar proveedores es tarea de los compradores, tener claras las fuentes de información para localizar proveedores es de vital importancia. Contar con acceso a las bases de datos donde es posible encontrar oportunidades, debe ser una prioridad en compras. Las fuentes de información más comunes para localizar información de proveedores se enlistan a continuación:
- Guías de compradores.
 - Directorio de negocios.
 - Directorios telefónicos.
 - Cámaras de comercio.
 - Asociaciones profesionales.
 - Exhibiciones y ferias.
 - Publicaciones.
 - Referencias / colegas / contactos.
 - Fuentes internacionales (Embajadas, Consulados).
 - Fuentes de gobierno
 - Competidores.
 - Mercadeo directo.
 - Organizaciones de compras.
 - Usuarios directos.
 - Lista de proveedores aprobados.
 - Internet.
 - Proveedores y vendedores.

8) Proveedores existentes o nuevos

Al considerar la asignación de un negocio a un proveedor potencial, es importante hacer la pregunta de si este proveedor es actual o es nuevo. El asignar negocios a proveedores nuevos va en realidad en contra de la estrategia de compras, de proliferar la base de proveedores lo menos posible. Sin embargo, buscando nuevas fuentes de abastecimiento, el comprador tendrá la habilidad de entender las condiciones actuales del mercado, y estará mejor protegido contra incrementos no razonables de precio, y términos y condiciones fuera de perspectiva.

Consideraciones importantes a tomar en cuenta siempre que se esté considerando el trabajar con un proveedor nuevo son:

- **Condiciones de mercado.-** Si un comprador trabaja con un sólo proveedor, él necesita entender a detalle las condiciones actuales de mercado para asegurarse que el proveedor permanece competitivo. Estar al tanto de los precios de mercado, vía cotizar con diferentes proveedores, es un buen indicativo inmejorable de la salud del commodity.
- **Complejidad del producto / cambios tecnológicos.-** Un proveedor puede ser la única fuente de abasto, o dueño de una patente o proceso, limitando la posibilidad de utilización de otros proveedores. El costo de herramientas o costos de validación de otra fuente, puede ser una limitante importante de la introducción de un nuevo proveedor. De otra forma, el permanecer con los mismos proveedores de siempre puede resultar en quedarse atrás en las nuevas tecnologías que nuevos proveedores estén promocionando en el mercado.
- **Urgencia.-** El establecimiento de un nuevo proveedor, inevitablemente implicará tiempo, dinero y esfuerzo para su introducción. En caso de urgencia, la utilización de nuevos proveedores no pareciera ser una opción inteligente.
- **Calidad esperada.-** Un proveedor puede tener una calidad inmejorable que no sea una opción el cambiarle por otro, caso contrario, cuando un proveedor tiene una calidad marginal, un nuevo proveedor debiera ser una alternativa seria. Un nuevo proveedor puede que esté hambriento de nuevos negocios y quizá sea capaz de implementar controles adicionales para proveer un servicio superior.
- **Adaptabilidad a la competencia.-** Nuevos proveedores pueden representar oportunidades para expandir las opciones de abasto y competencia. En algunos casos específicos, pueden ser una alternativa real para balancear a favor del comprador las condiciones de compra, rompiendo un monopolio o compras a un proveedor único. Sin embargo, el comprador debe estar consciente de proveedores, cotizando relativamente bajo, como posibilidad de “comprar mercado”,

y debe estar atento de no dañar la relación de salida con el proveedor actual, en caso de que eventualmente deba regresar otra vez a realizar compras con dicha compañía.

- **Costo o Valor.-** Una decisión importante en la introducción de un nuevo proveedor, está relacionada con el valor que aporte, y no sólo en el precio. Llevar a cabo análisis, como Costo Total de Compra, nos enseñan que el costo total de un producto puede llegar a ser solamente una tercera parte del costo total del producto en todo su ciclo de vida. Servicio técnico, disponibilidad de refacciones, resolución de problemas, mantenimiento y costos de operación, deben ser analizados como factores importantes cuando se evalúe la introducción de un nuevo proveedor.
- **Necesidades a largo plazo.-** El buscar nuevos proveedores permite a los compradores protegerse contra una eventual falta de abasto de los proveedores actuales, sin embargo, mantenerse con un proveedor que consistentemente cumple con los estándares de calidad, precio y servicio, es una buena alternativa, inclusive, es una posibilidad de establecer una alianza y llevar a otro nivel la relación con dicho proveedor.
- **Relación a largo plazo.-** Un objetivo fundamental de compras es la creación de una ventaja competitiva, a través del desarrollo de una base de proveedores de clase mundial. Las características de la relación bajo este esquema es largo plazo. Cambiar continuamente proveedores es una actividad costosa. La mayoría de los compradores comentan que a menos que la diferencia sea muy grande, están dispuestos a cambiar de proveedor. Entre más conozca el proveedor a la organización de compras, más dispuesto estará a invertir en acciones de reducción de costos para el comprador.
- **Necesidad de modificación de la base de proveedores.-** La identificación de proveedores potenciales y el desarrollo de nuevos proveedores, es importante para mantener el abasto. A pesar de los cuidados y precauciones en la selección de proveedores, habrá los que se desempeñen menos que satisfactorio. Usualmente, tales proveedores deberán ser notificados y tendrán que presentar un plan de acción para corregir su pobre desempeño. Dependiendo de su respuesta y compromiso para arreglar dichos problemas, el comprador junto con los usuarios, tomará la decisión de cambiar al proveedor.
- **Cambio en la organización del proveedor.-** Si un proveedor pasa por una etapa de cambio organizacional debido al crecimiento, compra o fusión, podría llegar a darse el caso de que la calidad y/o entregas se vean afectadas. Condiciones como huelgas, incendios, actos naturales, restricciones de capacidad, problemas de producción o calidad, problemas con sub-proveedores, problemas financieros o cambios de dueños, etc. En este caso, la mejor idea sería seguir trabajando muy de cerca con el proveedor.

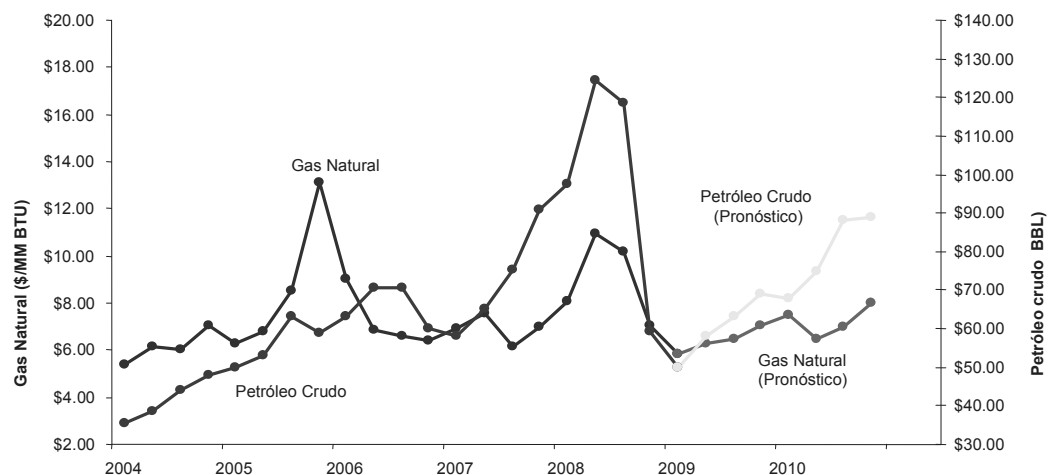
- **Procesos del proveedor.-** Hasta qué punto el proveedor produce o subcontrata los servicios o procesos que ofrece. Qué tan preparado está el proveedor para administrar los servicios subcontratados y si realmente realiza auditorías y evaluaciones a sus sub-proveedores.
- **Abasto.-** Una consideración importante cuando se está en el proceso de definición de utilizar un proveedor nuevo o existente, es la continuidad del abastecimiento. La confiabilidad de un proveedor en sus entregas es definitivamente un factor de decisión para considerar cambiar a un proveedor nuevo. Sistemas de manufactura avanzados consideran que las entregas y calidad de proveedores externos deben tener nula variabilidad. Empresas multinacionales extienden sus programas de mejora continua hacia sus proveedores, con la intención de diseñar y blindar los procesos de los proveedores para minimizar los modos de fallas.

9) **Indicadores de precio de materia prima y tipo de cambio.-** Uno de los factores más importantes en el entendimiento de las fuerzas que mueven los precios de los proveedores, es su relación directa con las materias primas y su fluctuación en el mercado. El comprador debe seguir de cerca cómo estos indicadores se mueven, y cuáles podrían ser las afectaciones o impactos que éstos tienen en sus precios. En la figura 2.9 y 2.10 se dan algunos ejemplos de ellos.

Figura 2.9

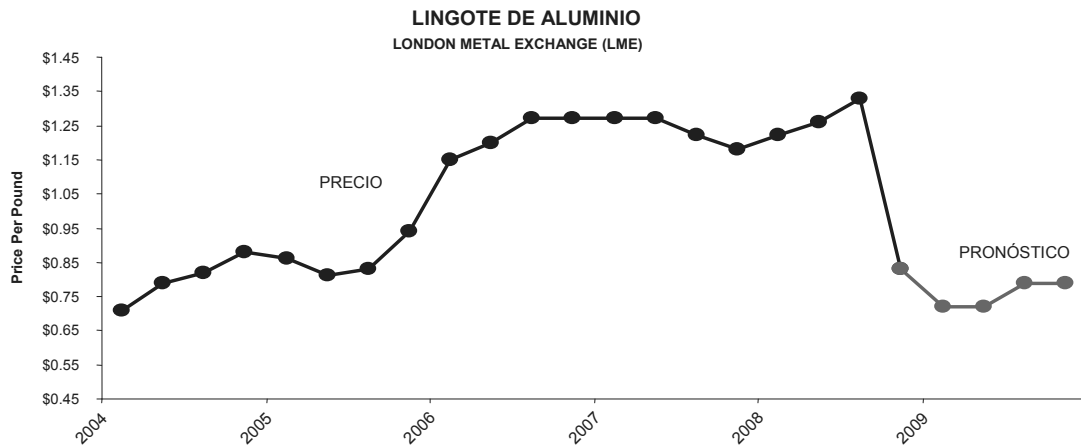
Gráfica del precio del Gas Natural y petróleo Crudo.

GAS NATURAL / PETRÓLEO CRUDO



Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Gráfica: Elaboración Propia

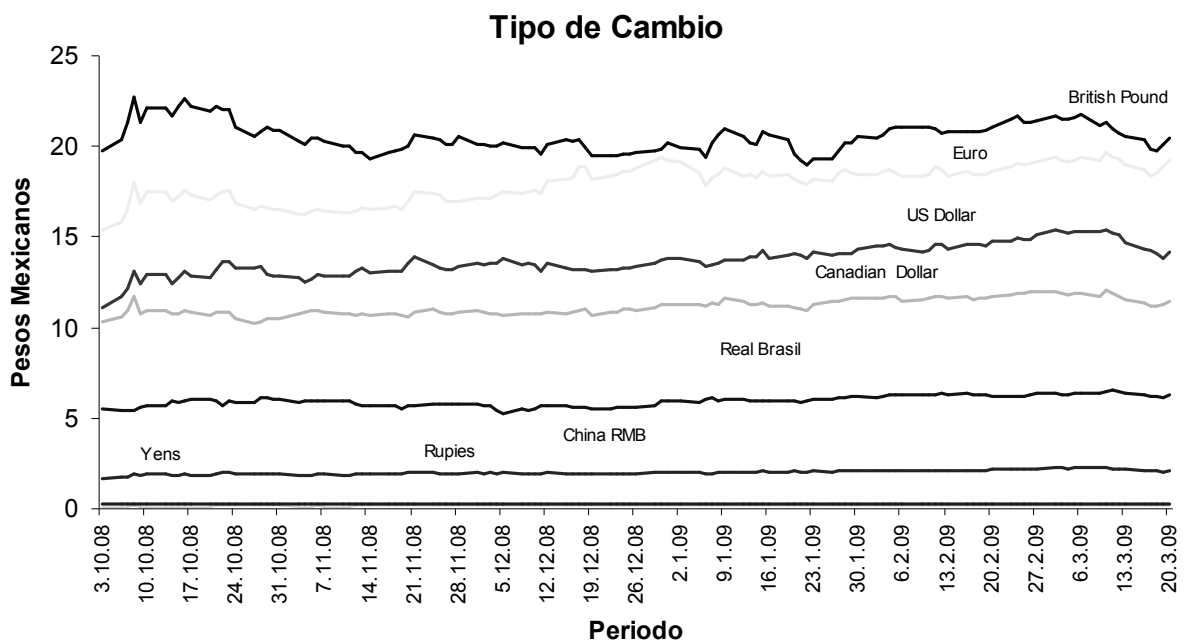
Figura 2.10 Diferentes gráficas de tendencia de costo materias primas en el mercado



Fuente: London Metals Exchange (LME), Diciembre 2008. Gráfica: Elaboración Propia

Si después de un análisis detallado, el comprador decidió seleccionar a un proveedor extranjero, uno de los principales retos será entender la devaluación de la moneda en dicho país. La devaluación o fortaleza de la moneda pondrá en la mesa de negociaciones incrementos o decrementos, que en realidad no están en las manos del comprador resolver. Sin embargo, el precio puede variar en un 30% de un día a otro, sin previo aviso. La Fig. 2.11 muestra una gráfica de seguimiento cambiario de diferentes monedas comparadas con el peso mexicano.

Figura 2.11 Diferentes Monedas comparadas con el Peso Mexicano.



Fuente: Internet www.x-rates.com Gráfica: Elaboración Propia

En estos casos, será conveniente intentar acuerdos con los proveedores en moneda local con la intención de contener dicho efecto.

Cuando es el caso en el que se compra en una moneda fuerte, la devaluación impactará negativamente la balanza, y será conveniente evaluar la posibilidad de localizar esa fuente de suministro, siempre que tenga sentido para la organización.

En cualquiera de estos casos es importante llevar gráficas de las monedas en las cuales se compra, y detallar la exposición que tenemos antes dichos cambios o fluctuaciones cambiarias.

Es importante mencionar, que existen instrumentos financieros llamados “futuros de materias primas”, estos tienden a proteger y dar estabilidad a las fluctuaciones cambiarias, sin embargo; la opción de negociar en moneda local permite evadir el costo de dichos instrumentos. Ciertamente, el éxito de la negociación dependerá del poder y posición del comprador ante dichos escenarios, de lo contrario el costo financiero de los “futuros de materias primas” podría estar justificado.

En resumen, el Análisis Sectorial permite analizar las variables externas al commodity, y prepara al comprador e integrantes del equipo de compras estratégicas, en el entendimiento del marco referencial en donde está inmersa la dinámica del commodity de compras.

2.2.3 NIVEL III: El Análisis de Transaccional

Define la naturaleza de las transacciones de compra en el día a día, clasifica y ordena la información para establecer patrones de compra, y permite observar la taxonomía del gasto. Describe las variables y la taxonomía de las transacciones. El análisis de gasto, es el corazón de este análisis, todavía a nivel agregado en todo el monto de compra total. Los análisis realizados pueden ser: el análisis del monto de compra total, la exposición a monedas extranjeras, la ubicación de la base de proveedores, el análisis de Pareto, la segmentación de commodities, la racionalización y la complejidad de proveedores, entre algunos otros.

Como ya lo he mencionado en los capítulos anteriores, la presión del mercado por tener ventajas competitivas en costos, ha obligado a las empresas a interiorizarse y entender a detalle la naturaleza de sus transacciones de compra, por lo tanto, el entender en dónde la compañía gasta su dinero y con quién lo gasta, toma una prioridad diferente.

El Análisis de Gasto, se ha convertido en un requerimiento constante de la dinámica actual de las empresas, a pesar de que este proceso en general, no ha sido constante ni fácil de repetir. Las razones siguientes, representan los mayores obstáculos para obtener un análisis de las transacciones de gasto en las empresas, para soportar las actividades de compras estratégicas:

- La información es muy diversa para ser analizada con facilidad en la forma en la que naturalmente se encuentra. Las transacciones de compra tienen diferentes fuentes de información (cuentas por pagar, compras, recibo, etc.), por lo cual, la información no es estándar.
- El detalle del gasto, es difícil de analizar desde que los sistemas de información capturan las transacciones de compra de partes y servicios, siendo la información, en general, agregada, incompleta y/o abreviada.
- Las descripciones de productos y servicios en los sistemas de información, en general, no son estándar a través de las mismas organizaciones, complicando su categorización y análisis.

De ahí la necesidad de contar con un proceso ordenado, que permita facilitar el análisis de las transacciones de gasto, y nos permita establecer estrategias de compra. Esto, a través del entendimiento de la naturaleza de dichas transacciones y el diseño más robusto de sistemas de información enfocados también, al detalle de gasto y no solo al agregado financiero.

Estas razones, son características de diseños pobres o malas implementaciones de sistemas de información primordialmente enfocados al reporte agregado para los cierres de actividad financiera y no específicos en el detalle de las transacciones de gasto.

La Fig. 2.12 alude, con un poco de humor, el detalle de análisis requerido para entender el gasto.

Figura 2.12  Caricatura del Análisis de Gasto



Fuente: Internet www.cartoonistgroup.com/bysubject/subject.php?sid=890. Modificado en alusión al Análisis de Gasto

1) El Análisis de Gasto.- El Análisis de Gasto es el siguiente nivel del Modelo de Análisis, éste define la naturaleza de las transacciones de compra en el día a día, clasifica y ordena la información para establecer patrones de compra, y permite observar la taxonomía del gasto.

El Análisis de Gasto se define de la siguiente manera, de acuerdo con K. Pandit y H. Marmanis²⁵:

“El Análisis de Gasto es un proceso de análisis sistemático del gasto histórico de una organización. El análisis de gasto es el punto de inicio de las compras estratégicas y crea el fundamento de la visibilidad del gasto, su cumplimiento y control”

Este proceso de análisis de los datos históricos de compra de una organización trata de responder, en lo particular, a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es mi monto total de compras?*
- *¿Quiénes son mis proveedores principales?*
- *¿Cuáles son los segmentos en los que más gasto?*
- *¿Qué componentes están creciendo/decreciendo en su monto comprado?*
- *¿Qué partes han incrementado/reducido su precio a través de los años?*
- *¿Estoy pagando el mismo precio por un componente “X” con proveedores diferentes? etc.*

Aún y cuando estas preguntas parecieran ser bastante obvias, en realidad no lo son. Pocas organizaciones pueden responder con facilidad y proveer información de calidad como respuesta a dichas preguntas.

Una causa raíz de la dificultad para obtener información detallada de las transacciones de gasto en las empresas es la arquitectura y función de los sistemas ERP (Enterprise Resource Systems) convencionales, que en general fueron creados para agregar datos para el control de costos e información netamente financiera.

Por ejemplo, citando a la firma de consultoría BIQ²⁶, los sistemas ERP comúnmente capturan transacciones agregadas de compra que sirven solamente para actualizar registros contables, como: las transacciones hechas con tarjetas de crédito o P-Cards (Tarjetas de pago).

Comúnmente, los sistemas ERP contienen más de una razón social por proveedor debido a facturaciones en diferentes tipos de monedas o direcciones fiscales diferentes. Los sistemas ERP, por sí mismos, no ofrecen mucha información en relación a la naturaleza de los commodities; contienen al proveedor, la unidad de negocio, el centro de costos asociado a dicha cuenta, las cuentas asociadas a las transacciones y cualquier tipo de información para identificar contablemente la transacción de compra, pero no su naturaleza.

²⁵ Fuente: Spend Analysis, K. Pandit y H. Marmanis, J. Ross Publishing / Emptoris, 1ª Edición 2008, pág 5. País EUA.

²⁶ Fuente: www.busiq.com/WhyNotERP.html, ERP is not Spend Analysis, 2003 – 2009. Desacarga Abril 2009. País EUA.

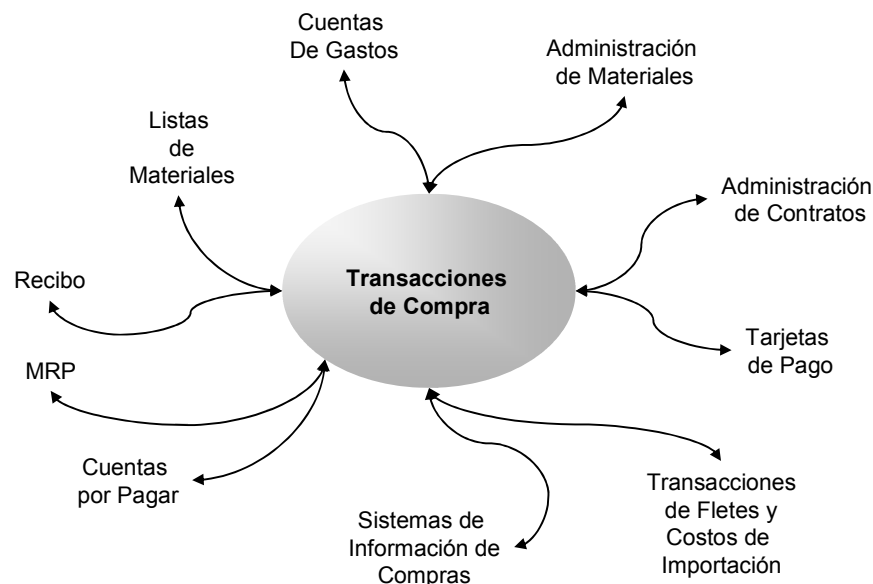
En otras palabras, la transacción de compra de un producto o servicio puede estar diluida en la contabilidad en cuentas agregadas diferentes.

La información de gasto en las empresas se presenta en la Fig. 2.13, puede estar dispersa en diferentes áreas de la organización, existen diversas fuentes información que generan día a día transacciones que afectan al gasto. Dichas fuentes de información son:

- Listas de materiales.
- Recibo.
- MRP (Planeación de Requerimientos de Materiales).
- Cuentas por pagar.
- Sistemas de información de compras.
- Transacciones de fletes e importación.
- Tarjetas de pago.
- Administración de contratos.
- Administración de materiales.

Las transacciones que componen el gasto total de las empresas, está informal o formalmente registrado en cualquiera de estas fuentes de información.

Figura 2.13 Fuentes de Información de Transacciones de Compra



Fuente: Spend Analysis, K. Pandit y H. Marmanis, J. Ross Publishing / Emptoris, 1ª Edición 2008, pág 94.

Cuentas por pagar, típicamente guarda información de fechas de facturas, monto y fecha de pago, proveedor, tipo de moneda, centro de costos, etc. Mientras que del sistema de compras, ya sea manual o automático, es posible encontrar las requisiciones, facturas y pagos. También, en compras, se puede obtener información relativa a la orden de compra, precios descuentos,

históricos de precios, límites de compra y el listado completo de proveedores activos. Los contratos son asimismo, una fuente importante de información sobre términos y condiciones marco, fechas de expiración y descuentos acordados. En los casos donde se cuenten con tarjetas de pago (p-cards), el área de compras podrá presentar el detalle de las mismas.

El área de recibo de materiales guarda registros de entregas, pedimentos de importación, costos de fletes, fechas de recibo y cantidades entregadas.

Una de las fuentes de información más importante, es el MRP o los movimientos registrados en el kardex general, ya que contienen las transacciones de las materias primas en el proceso de su transformación e inclusive, su relación con los inventarios y sus niveles actuales de existencias y consumos. Las recetas o listas de materiales utilizadas por el MRP son también útiles para la identificación de materias primas específicas de líneas de productos altamente repetitivas y viceversa.

2) Tipos de Gasto.- A pesar de que deben de existir muchas otras categorías para la clasificación de los gastos en una empresa, para el análisis de gasto y el objetivo de este análisis coincido con K. Pandit y H. Marmanis²⁷ en tres categorías principales:

- Gastos directos.
- Gastos indirectos.
- Gastos de MRO²⁸.

Los Gastos directos, agrupan todos los gastos relacionados a materias primas y/o servicios que van en el producto y/o servicio que la compañía vende. En general, el gasto directo es mucho más evidente dentro de las transacciones actualmente registradas en las empresas, sin embargo, su clasificación muchas veces se dificulta con la especialización de las materias primas que cruzan la barrera de varios commodities al mismo tiempo.

En la Fig. 2.14 se muestran los tipos de Gasto asociados a la naturaleza de sus transacciones.

Figura 2.14 Fuentes de Información de Transacciones de Compra

	Gasto Directo		Gasto Indirecto	
	Materias Primas y Producción de Bienes	Consumibles de MRO	Productos y Servicios	
Cantidad	Grandes	Baja	Baja	
Frecuencia	Alta	Relativamente Alta	Baja	
Valor	Específico por Industria	Baja	Alta	
Ejemplos	Petroleo, Resinas Plásticas	Lubricantes, refacciones	Maquinaria, Computadoras	

Fuente: Spend Analysis, K. Pandit y H. Marmanis, J. Ross Publishing / Emptoris, 1ª Edición 2008, pág 87

²⁷ Fuente: Spend Analysis, K. Pandit y H. Marmanis, J. Ross Publishing / Emptoris, 1ª Edición 2008, pág 85. País EUA.

²⁸ De sus siglas en Inglés: Maintenance, Repairs and Operation supplies.(Mantenimiento, Refacciones y Consumibles).

Los Gastos indirectos, agrupan todos los materiales y servicios que se requieren para construir los productos y/o servicios de la empresa, pero que no son parte integral del producto. De acuerdo con K. Pandit y H. Marmanis los gastos indirectos pueden llegar a ser hasta el 20% del monto total de las transacciones de compras.

Los Gastos clasificados en MRO, partes de repuesto y consumibles, en muchas plantas, están clasificados como parte integral de la maquinaria y equipo, por lo cual, son considerados parte de los activos, la compra de estos consumibles es realizada localmente y las posibilidades de consolidación son altas. En esta categoría los productos y servicios suelen ser muy estándares y las posibilidades de consolidación e intercambio con otros proveedores es mayor que en otros commodities.

- 3) Concepto de Commodity**²⁹.- El concepto de “*commodity*” se utiliza para agrupar categorías similares de productos o componentes o materias primas. A diferencia de agrupar las compras por funciones y/o conceptos.

En realidad, esta agrupación permite mantener juntos productos y/o servicios, que en su mayoría caen dentro de la misma línea de productos que un proveedor es capaz de surtir independientemente de la función o destino final de dichos componentes o servicios.

Una manera fácil de identificar commodities de productos, es la de hacer referencia a sus materias primas genéricas, esto es, por ejemplo, si hablamos de tres tipos diferentes de cucharas de cocina, una plástica, una metálica y una de vidrio, aún siendo el mismo utensilio ellos se clasificarían seguramente en tres diferentes commodities.

Un commodity de plásticos, un commodity metales y uno de vidrio. Es muy factible que los proveedores para cada uno de ellos sea un proveedor diferente. Seguramente, estos proveedores de cucharas no solamente hacen cucharas en sus plantas y puedan ofrecer algunos otros productos y servicios adicionales, que generalmente se relacionarán con el mismo tipo de especialidad en sus procesos productivos, para manejar el metal, plástico o vidrio.

En algunas ocasiones, es necesario ir más lejos en la clasificación de así requerirse, debido a la especialización o diversidad de productos bajo la misma clasificación de commodities. En ese caso, crear una sub-categoría del commodity puede ayudar a tener mejor visibilidad de la agrupación de los productos y servicios. Como ejemplo, siguiendo con el ejemplo de las cucharas, podría haber cucharas metálicas del mismo material pero de diversos procesos de manufactura, tales como: forjadas, estampadas o maquinadas, y seguramente esa clasificación requerirá capacidades diferentes para producirlas, y por ende diferentes proveedores.

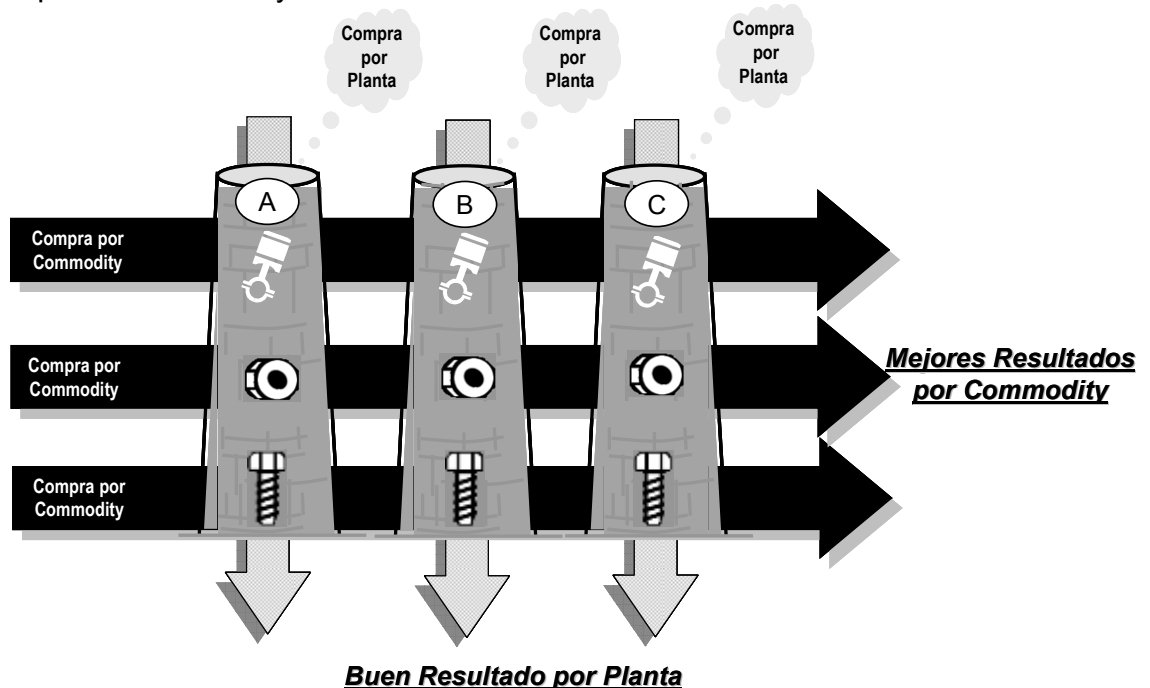
²⁹ Aunque a través de todo el texto he venido hablando de los “*commodities*”, quisiera acordar que es mi intención utilizar la palabra tal y como es, no traduciendo al español como familia o grupo de partes, ya que en mi opinión en la traducción pierde la fuerza y el contexto de la palabra original en inglés.

La razón principal de categorizar las descripciones de compra en commodities, es la de poder tomar ventaja de las sinergias de conjuntar dichos montos de compra en un sólo comprador, posibilitando la estandarización de componentes de compra y de tomar ventajas de esta consolidación para obtener mejores condiciones y términos comerciales.

En la Fig. 2.15 se muestra la compra de tres diferentes plantas o divisiones (A, B, y C). Dichas plantas compran pistones, tornillos y tuercas a por lo menos tres proveedores diferentes, y aunque los resultados de negociaciones independientes de cada uno de los compradores de las plantas A, B y C pueden ser razonablemente buenos, la compra por commodities permitiría especializar a un comprador por tipo de producto, es así entonces, que un sólo comprador compraría pistones para las tres plantas, un sólo comprador para tornillos y uno sólo para tuercas, y así, tomar ventaja de las sinergias del volumen; crecer y seleccionar la base de proveedores en un nivel diferente al de la compra por planta.

La Fig. 2.15 Muestra el concepto de compra por commodity.

Figura 2.15 Concepto de Commodity



Fuente: Elaboración Propia

- 4) **Características del Análisis de Gasto.**- Una vez ya identificada la naturaleza del gasto, y el tipo de gasto, podemos comenzar el análisis de la información histórica, en muchos casos, una hoja de MS Excel podrá hacer el trabajo, y en algunos casos mucho más complicados, será necesario algún desarrollo informático o la compra de una herramienta específica para desarrollar dicha labor.

De acuerdo a R. Greenfield³⁰, el análisis de la información para realizar y asegurar un buen análisis de gasto se compone de las siguientes etapas:

- **Extraer, limpiar y validar la información.-** Identificar dónde se gasta y asegurar completa visibilidad del gasto.
- **Codificación en commodities.-** Estandarizar productos y servicios en una estructura común, alineada a commodities.
- **Enriquecimiento de datos.-** Identificar responsabilidades, riesgos, desempeño de proveedores estratégicos y no estratégicos.
- **Implementar mejoras de procesos.-** Estandarizar en un proceso consistente y asegurar su permanencia para el análisis de datos futuros.
- **Analizar y ejecutar.-** Utilizando reportes estándar y herramientas analíticas en forma continua, para soportar las decisiones de compras estratégicas e iniciativas de ahorro.

Mediante la aplicación de este proceso a un universo de datos de diferentes fuentes dentro de la empresa, se pretende concentrar una base de datos sobre todas las transacciones de compra, en un periodo de un año por lo menos.

Al ver en detalle el alcance del proceso de análisis de gasto, tal vez ya estén de acuerdo conmigo en que este simple paso de análisis no era suficiente para que por sí mismo pudiera soportar la transición de un modelo de compras tácticas a uno estratégico; este proceso permite analizar datos, clasificarlos, segregarlos, enriquecerlos y facilita la implementación de mejoras; pero no faculta y crea conocimiento en los compradores para habilitar su transformación.

Un proceso de análisis de gasto tendrá como salida principal de dicha conjunción, agregación y disgregación de datos las siguientes salidas:

- Monto de Compra Annual, semestral, mensual, etc
- Análisis de Pareto
- Análisis de Términos de Pago y condiciones contractuales
- Ubicación de Proveedores
- Análisis de exposición de moneda
- Análisis de gasto por commodity
- Potencial de ahorro
- Complejidad de proveedores

³⁰ Fuente: R. Greenfield, Spend Analysis: The First Step in Strategic Sourcing, 90th Annual International Supply Management Conference, May 2005.

Es importante hacer notar, que el proceso de análisis de gasto presentado anteriormente, específicamente en la etapa de enriquecimiento de datos, postula que deberá enriquecerse la base de datos con el conocimiento de las capacidades y limitantes de los proveedores, así como, su desempeño; esto, con la intención de medir el riesgo de las decisiones de compra a implementar.

En mi opinión, el enriquecimiento de datos deberá sólo enfocarse en la base de datos de las transacciones de compra y en la precisión requerida para la clasificación lógica de los componentes y servicios, y no en el desempeño, capacidades y limitaciones de los proveedores. Esto debido a la importancia de esta dimensión y su impacto en la cuantificación de riesgo del proceso de definición de estrategias de compra. Una etapa posterior, en un nivel mucho más fino en detalle, se dedicará específicamente a la evaluación de desempeño y conocimiento de sus capacidades, pero a nivel de análisis de commodity, y no en relación a las transacciones de compra y análisis de gasto. Una base de datos organizada, clasificada y enriquecida es una poderosa herramienta para establecer las primeras conclusiones de la taxonomía de gasto. Sin embargo, es aún más útil, si la misma información pudiera gráficamente expresar lo mismo.

- o **Monto Anual de Compra.-** Una de las salidas de este análisis de gasto, es el monto de compra anual, que expresa los movimientos y montos erogados a proveedores en razón de una base anual.

Aunque, generalmente, se considera una base anual para la realización de este análisis, el realizar cortes mensuales, trimestrales o por periodos más extendidos, ofrece las posibilidades de entender patrones de tendencia y temporalidad en nuestras compras, las cuales son muy útiles para la generación de estrategias específicas en relación a niveles de inventarios y compras de futuros (hedging).

Una base de datos ordenada, limpia, clasificada y enriquecida se muestra en la Fig. 2.16.

En esta tabla los commodities han sido identificados por proveedor, y los totales fueron agregados de las transacciones diarias de diferentes componentes asignados a dichos proveedores.

El monto de compra, es también la base para hacer presupuestos de compra, y permite priorizar las estrategias e iniciativas de reducción de costos.

Figura 2.16
Base de Datos resultado del Análisis de Gasto

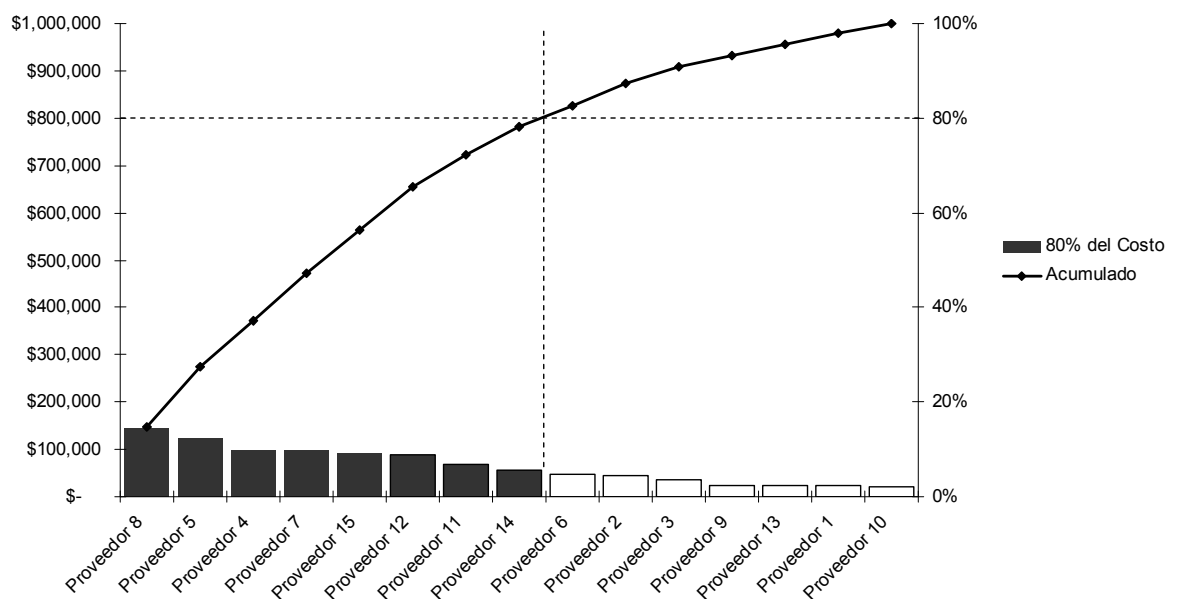
No.	Proveedor	Moneda Original	Monto de Compra (Anual)	Commodity
1	Proveedor Resinas Internacional 5	USD	\$ 6,750,943	Resinas
2	Proveedor Resinas Nacional 7	MXN	\$ 1,701,973	Resinas
3	Proveedor Resinas Nacional 6	MXN	\$ 1,548,714	Resinas
4	Proveedor Resinas Nacional 5	MXN	\$ 1,474,903	Resinas
5	Proveedor Resinas Internacional 4	USD	\$ 476,349	Resinas
6	Proveedor Pintura Internacional 14	USD	\$ 389,603	Pintura
7	Proveedor Plásticos Internacional 3	USD	\$ 365,423	Plásticos
8	Proveedor Solventes Internacional 3	USD	\$ 358,948	Solventes
9	Proveedor Películas Internacional 1	USD	\$ 336,546	Películas
10	Proveedor Pintura Internacional 13	USD	\$ 273,291	Pintura
11	Proveedor Resinas Nacional 4	MXN	\$ 273,507	Resinas
12	Proveedor Adhesivos Nacional 1	USD	\$ 215,766	Adhesivos
13	Proveedor Solventes Internacional 2	USD	\$ 210,869	Solventes
14	Proveedor Solventes Nacionales 3	MXN	\$ 198,927	Solventes
15	Proveedor Pintura Internacional 12	USD	\$ 184,267	Pintura
16	Proveedor Resinas Nacional 3	MXN	\$ 191,784	Resinas
17	Proveedor Pintura Nacional 6	MXN	\$ 148,113	Pintura
18	Proveedor Plásticos Internacional 2	USD	\$ 144,784	Plásticos
19	Proveedor Pintura Nacional 5	MXN	\$ 135,573	Pintura
20	Proveedor Pintura Nacional 4	MXN	\$ 134,828	Pintura
21	Proveedor Resinas Nacional 2	MXN	\$ 159,248	Resinas
22	Proveedor Películas Nacional 1	USD	\$ 142,331	Películas
23	Proveedor Pintura Internacional 11	USD	\$ 106,822	Pintura
24	Proveedor Películas Nacional 1	USD	\$ 126,089	Películas
25	Proveedor Solventes Nacionales 2	MXN	\$ 80,740	Solventes
26	Proveedor Pintura Internacional 10	USD	\$ 75,563	Pintura
27	Proveedor Pintura Internacional 9	USD	\$ 70,745	Pintura
28	Proveedor Pintura Internacional 8	USD	\$ 62,822	Pintura
29	Proveedor Pintura Internacional 7	USD	\$ 61,045	Pintura
30	Proveedor Solventes Internacional 1	USD	\$ 49,311	Solventes
31	Proveedor Pintura Internacional 6	USD	\$ 46,802	Pintura
32	Proveedor Plásticos Nacional 1	MXN	\$ 42,693	Plásticos
33	Proveedor Resinas Nacional 1	MXN	\$ 49,389	Resinas
34	Proveedor Plásticos Internacional 4	Eur	\$ 40,489	Plásticos
35	Proveedor Películas Nacional 1	USD	\$ 45,491	Películas
36	Proveedor Pintura Nacional 3	MXN	\$ 32,384	Pintura
37	Proveedor Solventes Nacionales 1	MXN	\$ 29,434	Solventes
38	Proveedor Películas Nacional 1	USD	\$ 33,613	Películas
39	Proveedor Pintura Internacional 5	USD	\$ 26,264	Pintura
40	Proveedor Películas Internacional 4	MXN	\$ 29,217	Películas
41	Proveedor Resinas Internacional 3	USD	\$ 25,119	Resinas
42	Proveedor Pintura Internacional 4	USD	\$ 18,534	Pintura
43	Proveedor Resinas Internacional 2	USD	\$ 18,427	Resinas
44	Proveedor Películas Internacional 3	MXN	\$ 17,095	Películas
45	Proveedor Películas Internacional 2	MXN	\$ 15,381	Películas
46	Proveedor Resinas Internacional 1	USD	\$ 16,586	Resinas
47	Proveedor Pintura Internacional 3	USD	\$ 13,605	Pintura
48	Proveedor Pintura Internacional 2	USD	\$ 12,481	Pintura
49	Proveedor Plásticos Internacional 1	Eur	\$ 11,012	Plásticos
50	Proveedor Películas Nacional 1	USD	\$ 6,243	Películas
51	Proveedor Pintura Nacional 2	MXN	\$ 3,782	Pintura
52	Proveedor Pintura Internacional 1	USD	\$ 2,571	Pintura
53	Proveedor Pintura Nacional 1	MXN	\$ 2,461	Pintura
Total			\$ 16,988,901	

Fuente: Elaboración Propia

- **Análisis de Pareto.-** Analizar la base de datos anterior, mediante el uso del Análisis de Pareto, nos permitirá entender los commodities con mayor impacto o importancia, y nos proveerá de prioridad para la ejecución y asignación de recursos para la ejecución.

El Análisis de Pareto interpretado para compras, se basa en el principio de que el 20% de los proveedores o componentes implican el 80% del costo total de la compra. La Fig. 2.17 muestra un ejemplo gráfico del principio del Análisis de Pareto.

Figura 2.17
Análisis de Pareto para priorizar proveedores



Fuente: Elaboración Propia

El Análisis de Pareto, parte de una base de datos ordenada descendientemente por su monto de compra, se calculan los pesos de los proveedores en función del monto total de compra, los porcentajes resultantes son acumulados y graficados. La suma del 80% de los porcentajes acumulados considera en cierta forma con la proporción del 20% de las ocurrencias. En la Fig. 2.16, el punto donde se cruzan las líneas punteadas es el 80% del costo total de compra y en su proyección hacia el eje "x", separa el número de proveedores que generan el 20% aproximado de ocurrencias (barras negras sólidas).

- **Análisis de términos y condiciones contractuales.-** Bajo el nuevo enfoque de Compras Estratégicas, donde el costo es valorado no sólo en la porción de costo en el precio, sino, en el valor total de la operación, los términos y condiciones del contrato juegan un importante papel en la proporción del costo total o en el capital de trabajo de la operación. Es importante realizar un análisis de dichos términos, y generar un escenario objetivo en las negociaciones, para tomar ventaja

de dichos términos. Los más comunes: Días de pago, Puntos de entrega, Empaques, Tipo de transportes, Productividades / rebates, Servicios y Capacitación.

- o **Ubicación de Proveedores.-** Aún y cuando las distancias se han acortado por la globalización y los flujos de mercancías moviéndose de un lado a otro del mundo, la ubicación de los proveedores tiene relevancia significativa, principalmente, en el capital de trabajo necesario para sostener inventarios en tránsito desde sus lugares de origen; el entender su ubicación física, implica poder elaborar planes y estrategias para minimizar el impacto de la distancia del proveedor. Antes en el capítulo, hablé de las implicaciones de las compras locales o internacionales. La Fig. 2.18 muestra un Mapa Geográfico con la ubicación física de proveedores.

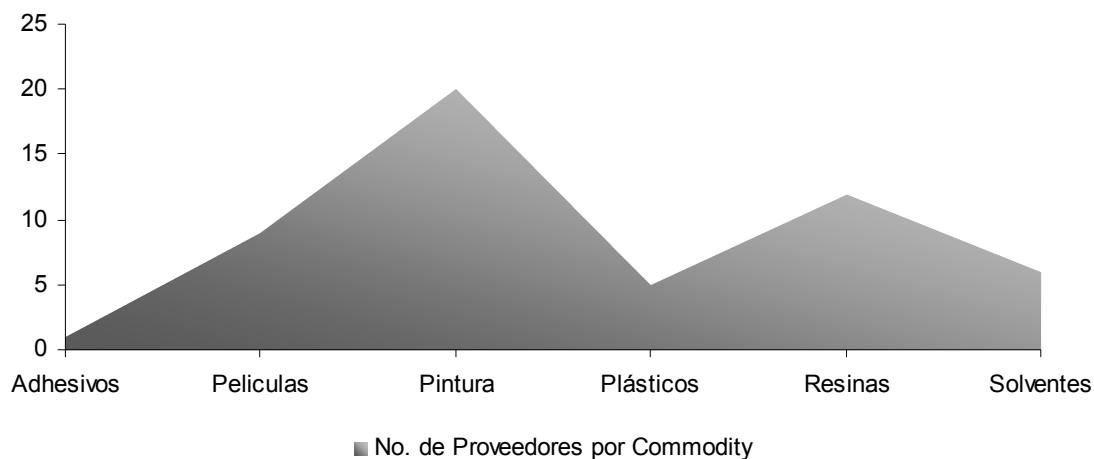
Figura 2.18
Mapa Geográfico de las Ubicaciones de Proveedores



Fuente: <http://maps.google.com> Elaboración Propia: Indicación de ubicación de proveedores.

- o **Racionalización de proveedores.-** Entre más pulverizado esté el gasto en un commodity, menor será la posibilidad de negociar un acuerdo a favor con los proveedores. Entre más importantes seamos para los proveedores, será más fácil para ellos hacer concesiones en precio o en condiciones más favorables. Sin embargo, ésta no es la única razón por la cual es mejor seleccionar un número adecuado y lógico para la base de proveedores en las empresas. El entender cuántos proveedores forman la lista de proveedores por commodity, nos dará una idea de la pulverización del gasto. La Fig. 2.19 muestra una gráfica del seguimiento al número de proveedores por commodity.

Figura 2.19
Racionalización de Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

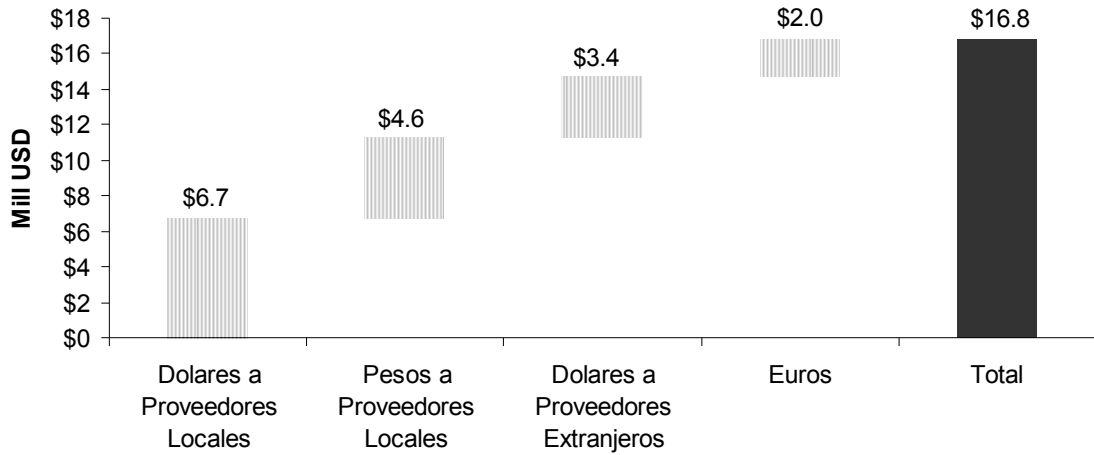
La administración de muchos proveedores, complica su control y operación, genera variabilidad en la calidad de los productos, y complica su rastreabilidad. Entre menos proveedores se tengan por commodity, mayores serán las posibilidades de crear relaciones a largo plazo, acuerdos de cooperación y mejor comunicación.

Análisis de exposición de moneda

Las variaciones en los tipos de cambio pueden incrementar el riesgo de un negocio, por lo que es importante, aparte de entender las fluctuaciones en los tipos de cambio específicos de las monedas en las que se hacen transacciones de compra, el cómo está constituida la estructura del gasto en relación a las monedas utilizadas, y así entender su exposición en relación a dichas fluctuaciones cambiarias.

En definitiva, no es la intención comprar según la cotización de las monedas extranjeras, sin embargo, tener planes de acción para alinear la estrategia de compra a cualquier modelo que balancee la ecuación entre los contratos realizados con los clientes y los contratos negociados con proveedores. La Fig. 2.20 muestra el análisis de gasto del monto de las transacciones de compra en función de la exposición de las monedas utilizadas.

Figura 2.20
Exposición de la Moneda

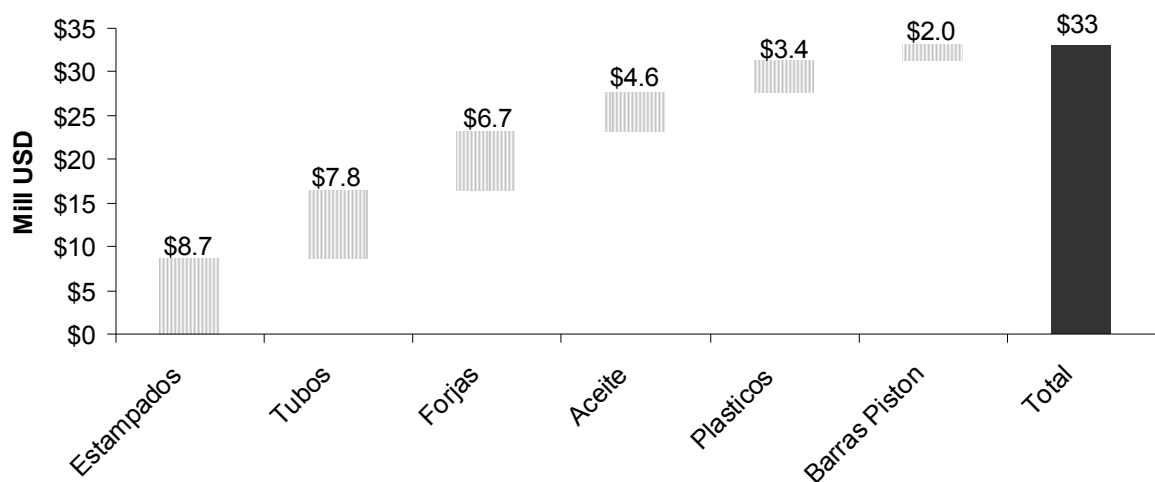


Fuente: Elaboración Propia

- o **Análisis de gasto por commodity.-** Analizar el monto de gasto por commodity, nos ayudará a segmentar y categorizar a los diferentes tipos de proveedores, entender su relevancia en relación al gasto específico y jerarquizar las estrategias e iniciativas de compra.

En la Fig. 2.21 se muestra claramente la distribución del gasto y la importancia que juega cada uno de los commodities en relación al gasto de total de las compras de esta empresa.

Figura 2.21
Análisis de gasto por commodity



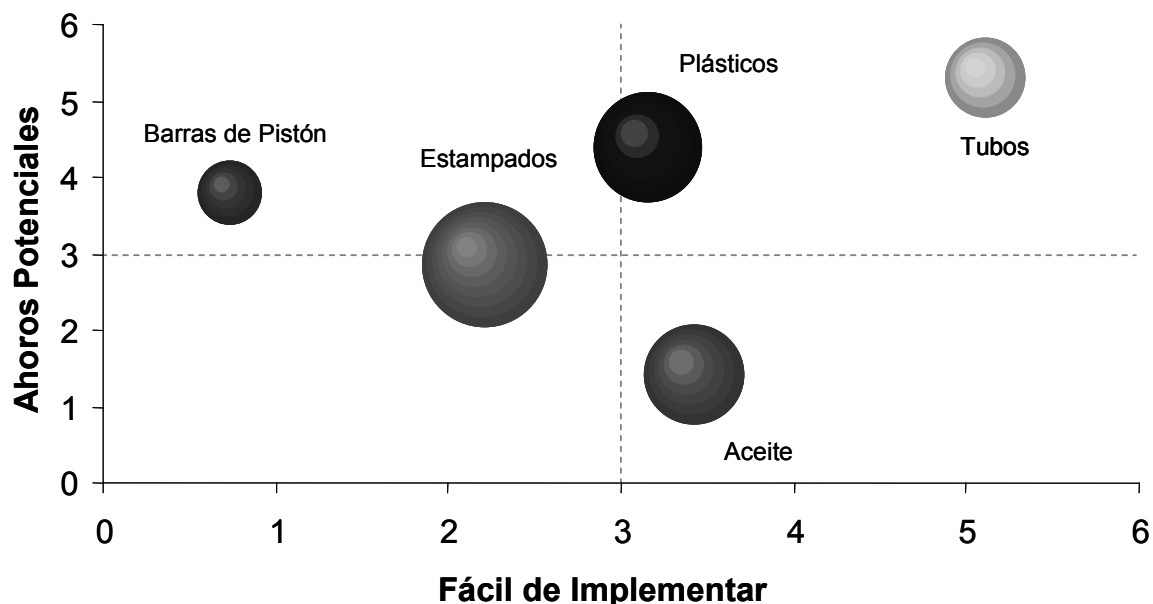
Fuente: Elaboración Propia

- o **Potencial de ahorro.-** Podría creerse que los commodities en los que más se gasta es en realidad donde más oportunidades de ahorro podrían generarse, sin embargo, la fase de implementación y la categorización de la ejecución de las ideas tienen que ver también con la facilidad de convertir dichas ideas e iniciativas en un ahorro.

La Fig. 2.22 representa el potencial de gasto en función a las posibilidades que dichos commodities tienen de generar un ahorro. El tamaño de las esferas representa el monto de compra, y no necesariamente en dónde más gastamos es dónde más potencial de ahorro tenemos según la misma figura.

Existen muchos más análisis que se puede realizar a partir de la base de datos generada, eso va a depender directamente de las forma en que las transacciones de compra hayan sido registradas y también de la fuente de información de donde provenga la información. Entre más rica sea la base de datos, seguramente más información podrá ser analizada, y más datos para realizar estrategias de compra saltarán a la vista de los miembros del equipo de compras estratégicas. De esta forma, es importante, hacer mención que la visualización de la información a través de gráficas puede ser tan amplio como se requiera, y esta propuesta no es limitativa a las gráficas presentadas.

Figura 2.22 Potencial de Ahorro por Commodity



Fuente: Elaboración Propia

Este nivel de análisis, presenta la dinámica de compra y permite el entender la naturaleza del gasto. El análisis de gasto se enriquece de los datos presentados en el análisis estructural, y utiliza dicha información para aterrizar el análisis de las transacciones a un nivel más específico en las transacciones de compra.

Después de analizar el marco de referencia y la dinámica de las transacciones de gasto, creo que existen todos los elementos para desplegar toda la información recabada en una estrategia de compra, en programas de reducción e iniciativas de ahorro. La generación y análisis de dichas estrategias se presentarán en el último nivel de análisis del Modelo de Análisis.

2.2.4 NIVEL IV: El Análisis Táctico

Permite delinear estrategias y planes de acción específicos a nivel número de parte y proveedor, tendientes a generar reducciones de costo o mejora en los términos y condiciones marco de la relación con proveedores. Este análisis mantiene registro del panorama general a nivel número de parte y proveedor; es el resumen más palpable del resultado del modelo de análisis. Las tareas a desarrollarse son: resumen ejecutivo, resumen de proveedores, generalidad de proveedores, métricas de proveedores, cambio en la racionalización de proveedores, análisis de estructuras de costo, FODA por commodity, estrategia detallada y planes de acción, y puntos específicos de seguimiento del equipo de compras estratégicas.

La Fig. 2.23 muestra un tablero de ajedrez al momento en que el bando blanco pierde la partida. ¡¡¡Jaque mate!!!

Figura 2.23
Jaque Mate



Fuente: Internet www.flickr.com/photos/gav195/3173761064/in/pool-chess.jpg

Jaque mate... En Ajedrez, la posición de jaque mate (literalmente, Rey Muerto), o mate, es aquella con la que el último bando que movió gana la partida. Es decir, hay un jaque al rey, que no puede ser evitado mediante ninguna jugada legal por parte del bando amenazado³¹.

³¹ Fuente: Internet http://es.wikipedia.org/wiki/Jaque_mate. Descarga Junio 2009. País México.

El ajedrez es un juego de estrategia. Compras también lo es. Después de analizar las variables extrínsecas e intrínsecas que afectan las transacciones de compras en la empresa, es la hora de alinear las piezas y tomar posiciones para formular la estrategia que nos ayude a ganar la partida.

El cuarto nivel de análisis, tiene que ver directamente con la creación de estrategias y planes de acción para reducir costos a través del análisis de los commodities.

1) El Análisis de Commodities.- El análisis de los commodities es una actividad propia de los equipos de compras estratégicas, el analizar la información ya generada hasta este punto, y generar estrategias consistentes con las metas y objetivos específicos de la empresa es el enfoque de este nivel de análisis.

El análisis particular de cierto commodity, consigue evidenciar en detalle los números de parte de componentes o servicios que juegan un papel importante en las decisiones tomadas con respecto a asignación de nuevos negocios, desempeño de proveedores (calidad / servicio), optimización de la base de proveedores y desempeño económico de proveedores.

En este nivel de análisis, se diseñan los escenarios futuros de los commodities específicos. Se generan las iniciativas de reducción de costos, y se establecen los lineamientos principales bajo los cuales las nuevas relaciones con los proveedores seleccionados regirán.

El análisis de commodities es el nivel de análisis más fino en el modelo de análisis, el resultado de este análisis es la herramienta de trabajo de los equipos de compras estratégicas, así como, la herramienta de comunicación con la alta dirección y áreas relacionadas.

Está de más decir, que el involucramiento activo de la alta dirección juega un papel importante en el éxito de la consecución de resultados de los equipos de compras estratégicas, sin embargo, en comparación con otros programas, la implementación de iniciativas de reducción de costos y estrategias de compras consiguen rápidamente la atención y prioridad de la alta dirección, por el potencial de ahorro o retorno de inversión de los mismos.

En este nivel de análisis cumple con tres objetivos específicos:

- o Generar información, para la creación de estrategias e iniciativas de ahorro de compras, para la comunicación con la alta dirección.
- o Conocer la base de proveedores en sus capacidades y desempeño histórico.
- o Servir como regulador del riesgo en la toma de decisiones en el interior del equipo de compras estratégicas.

La instrumentación de este análisis está fundamentada en la formulación de la estrategia de commodities, que a través del seguimiento de sus diferentes etapas conseguirá guiarnos hacia la consecución de los planes de acción delineados.

Las etapas para esta instrumentación son las siguientes:

- Resumen ejecutivo.
 - Clasificación de commodity.
 - Resumen de proveedores.
 - Capacidad técnica de proveedores.
 - Métricos del proveedor.
 - Racionalización de proveedores cambio.
 - Análisis de materias primas.
 - Análisis de estructuras de costo.
 - Análisis FODA commodity.
 - Estrategia detallada .
 - Lista de puntos abiertos.
 - Benchmark.
- **Resumen Ejecutivo.-** El resumen ejecutivo, contendrá los eventos más importantes en los que el equipo de compras estratégicas está actualmente trabajando. La Fig. 2.24 muestra un resumen ejecutivo con los elementos más importantes a considerar.

Figura 2.24 Resumen Ejecutivo de Análisis de Commodity

Análisis de Gasto (lo más representativos)				Meta			
				Estrategías de reducción de Costos			
Nuevos Negocios				Acciones Específicas			
Programa	Cliente	Valor	Fecha				
Integrantes del Equipo				Elementos de Costo Relevantes			
Name		Area		Elemento	Tendencia	Porcentaje	Tiempo

Fuente: Resumen Ejecutivo modificado del original utilizado en Arvin Meritor Inc. para el Análisis de Commodities

La intención principal de este resumen es proporcionar en un vistazo la situación actual de commodity.

Entender cuáles son los proveedores más importantes, las metas, acciones específicas y elementos de costo más importantes y su tendencia, los nuevos negocios y las oportunidades futuras de negociación, así como, los integrantes que conforman dicho equipo.

- **Clasificación de commodity.-** El formato de clasificación de commodity ayudará a entender el tipo de estrategia a formularse, dependiendo de la naturaleza de los proveedores, su clasificación y el tipo de competencia de mercado. La Fig. 2.25 muestra el formato de clasificación de commodity.

Figura 2.25 Clasificación de commodity

Descripción del Commodity			Proveedores		Tipos de Competencia / Mercado	
Descripción	Monto \$	# de Parte	# de Proveedores		Competencia	Mercado
			Monto	No. Parte		
Commodity:			A		Abierta	Monopolio
Sub - Commodity:			B		Limitada	Competencia Monopolica
Sub - Commodity:			C		Técnica	Oligopolio
Sub - Commodity:			D		Simple	Competencia Perfecta
Sub - Commodity:					Única	Oligopsonio
					Integrada	Monopsonio

Análisis de Gasto			Naturaleza Proveedores									Definiciones	
Proveedores	Monto	# de Parte	M	D	G/P	N/L	I/D	D	JV	C	A/P		
												M	Manufacturero
												D	Distribuidor
												G/P	Grande / Pequeño
												N/L	Nacional / Local
												I/D	Internacional / Doméstico
												Di	Dirigido
												JV	Alianza Estratégica
												C	Cooperativo
												A/P	Actual / Potencial

Fuente: Elaboración Propia

- **Resumen de proveedores.-** Para la toma de decisiones en las sesiones de los equipos de compras estratégicas, es importante, entender el desempeño, riesgo y viabilidad de los proveedores.

En la Fig. 2.26 se muestra el formato de resumen de proveedores, donde se calificarán las dimensiones más importantes de cada proveedor y se evaluará, asimismo, lo significativo de nuestro negocio para el proveedor.

Las dimensiones a evaluar son bastante abiertas y pueden variar dependiendo del tipo de industria y de la situación de cada commodity.

Figura 2.26
Resumen de Proveedores

Nombre	2009		# of N/P	Ahorros FY 09 M \$	Proveedor Estratégico	Plan de Borrar	Plan para Crecer	Problemas de Incluir	País de Bajo Costo	Salud Financiera	Plantas que Embarca	Índice de Calidad	Certificaciones	Tecnología	Evaluación de Riesgo
	Ventas \$M	Ventas \$M													
Total		\$0.0	0												

Fuente: Resumen de Proveedores modificado del original utilizado en Arvin Meritor Inc. para el Análisis de Commodities

- **Capacidad técnica de proveedores.-** En las sesiones de los equipos de compras estratégicas, se encuentra gente de Ingeniería del producto, que en muchas ocasiones, toma decisiones importantes en relación a las nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos proyectos, la configuración de una matriz en la que se resuman las capacidades, en general, de los proveedores de cierto commodity, ayudará a tomar mejores decisiones y auxiliará a los ingenieros a mantenerse en contacto con las nuevas tecnologías y tendencias en el mercado. En la Fig. 2.27 se muestra el formato de Capacidades técnicas de los proveedores.

Figura 2.27
Capacidad técnica de los Proveedores

Proveedores	Clientes	Años en el Negocio	Tipo de Productos	Materiales	Equipo y Capacidades	% de utilización	Procesos Contratados	Plantas	Objetivos

Fuente: Elaboración Propia

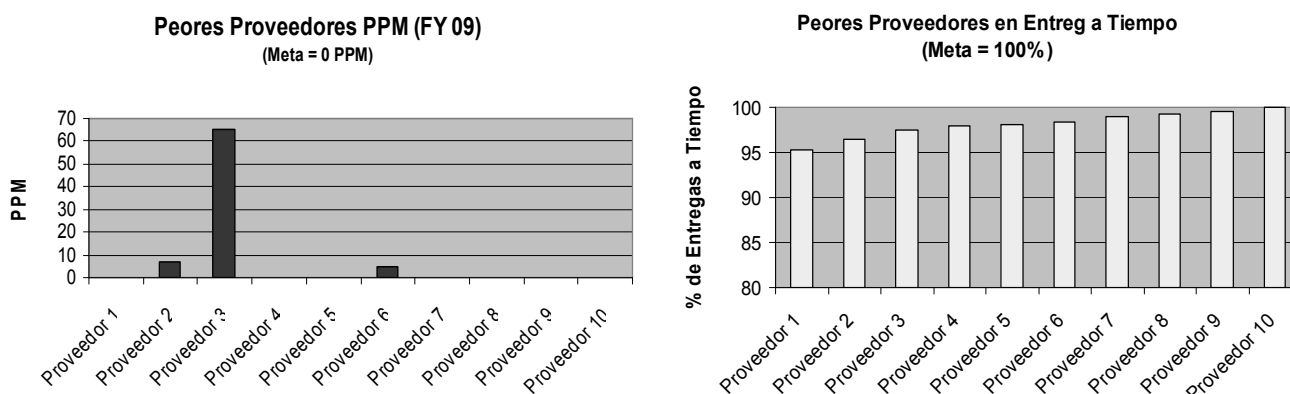
La mayoría de la información que describe los procesos de los proveedores y sus capacidades, puede ser conseguida mediante la elaboración de un cuestionario que resuma en general todas las dimensiones.

- **Métricos de proveedor.**- Aún y cuando se pueden evaluar diferentes dimensiones de los proveedores, al menos es importante revisar en los equipos de compras estratégicas, los indicadores de entregas a tiempo y calidad. La asignación de un nuevo negocio a un proveedor sumamente competitivo, pero con graves problemas de calidad y/o entregas, puede poner en grandes riesgos a la operación.

El contar con estos datos en medio de la asignación de un nuevo proyecto a un proveedor, puede desencadenar inversiones importantes en la mejora de sus procesos, y por ende, elevar la calidad y confiabilidad de su desempeño.

La Fig. 2.28 muestra gráficas de seguimiento de desempeño de proveedores en relación a entregas a tiempo y PPM's (partes por millón).

Figura 2.28
Métricos del Proveedor



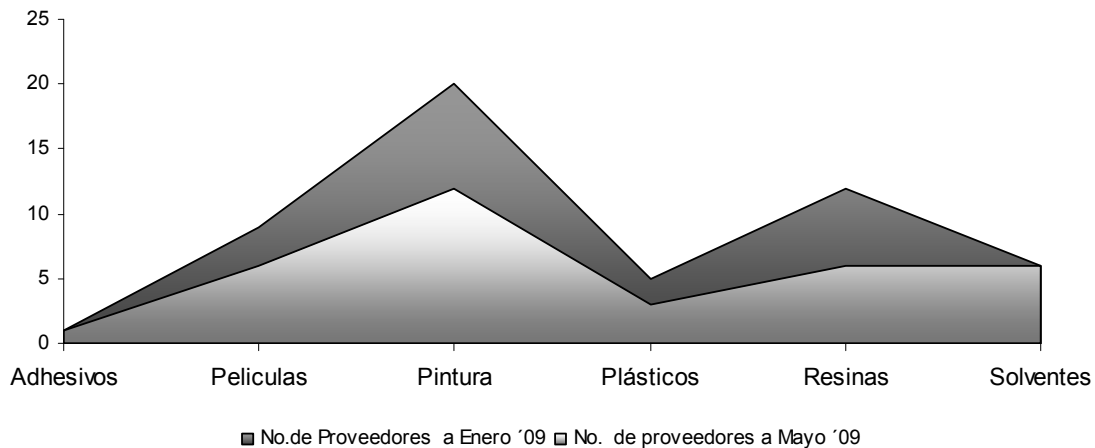
Fuente: Elaboración Propia

- **Racionalización de proveedores. (Cambio).**- En el análisis de gasto, pudimos observar el número de proveedores por commodity. También en el análisis de commodities es importante hacer seguimiento a dicho métrico. Esta medida debe de ser llevada a nivel de commodities y desarrollarse un objetivo específico para la reducción de los mismos. Es por ello, que en el análisis de commodities, es relevante mantener la información de la consolidación de gasto y de proliferación de proveedores.

Una señal del avance en la implementación del Modelo de Compras Estratégicas, es sin lugar a dudas, el cambio en el tiempo de este métrico; ya que en la medida en que se implementen estrategias tendientes a reducir costo, se consolidarán volúmenes, se seleccionarán los proveedores con los cuáles se realizarán negociaciones a largo plazo, y por ende, el número total de proveedores se optimizará.

En la Fig. 2.29 se muestra un gráfico de la racionalización de proveedores.

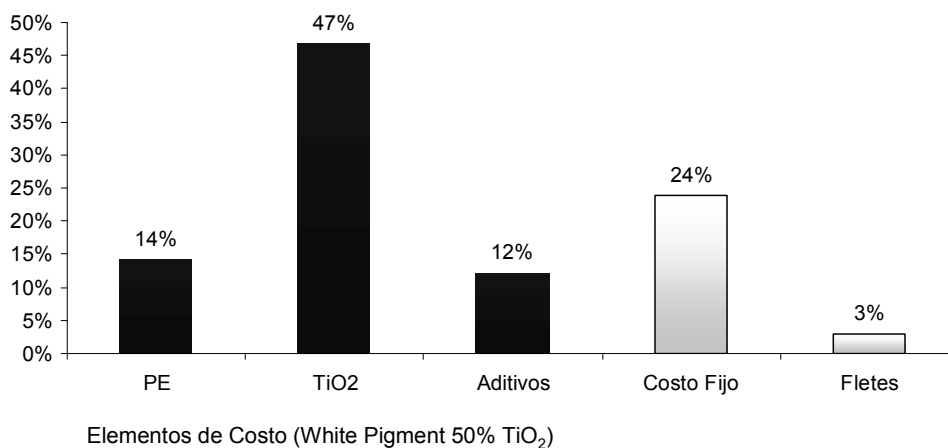
Figura 2.29
Racionalización de Proveedores - Cambio



Fuente: Elaboración Propia

- **Análisis de materias primas.-** En el primer nivel de análisis, discutimos el impacto de las variables extrínsecas, como es el costo de las materias primas, y comentamos la importancia de su seguimiento. Debido al fuerte impacto de dichas variables, es importante no perderles de vista a nivel commodity, ya que el grupo de compras estratégicas, será más sensible al mercado, si constantemente es expuesto a la dinámica del mercado.
- **Análisis de estructuras de costo.-** Entender los costos específicos de los productos manufacturados por los proveedores es de vital importancia, ya que de ello depende el tener una relación “transparente”, en relación al precio negociado por los productos que él surte.

Figura 2.30
Análisis de Estructuras de Costos



Fuente: Elaboración Propia

Las variaciones de precio constantes en las materias primas primarias (acero, resinas, petróleo, etc), pueden complicar la dinámica de ajustes de precios, pero con la transparencia de las estructuras de costos de producción del proveedor, es posible establecer mecanismos de ajuste, que protejan la exposición de la empresa y del proveedor, compartiéndose el riesgo de la volatilidad del mercado. La Fig. 2.30 muestra el ejemplo de la estructura de costo de un pigmento utilizado para la elaboración de película plástica.

- **Análisis FODA por commodity.-** Tomando como base la planeación estratégica de la empresa, se diseñó el Análisis FODA de compras en el nivel II del análisis sectorial; ahora, tomando este análisis específico de la función de compras, ahondaremos en los detalles específicos del commodity, en relación a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El realizar este análisis del commodity específico, nos dará la oportunidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, garantizando un pleno alineamiento con la estrategia de la empresa, planes y objetivos.

- **Estrategia detallada.-** En realidad, el formato de estrategia detallada no es más que una lista de conceptos, en donde medianamente se traza un plan de acción específico, con una fecha y un responsable de articular la estrategia. Sin embargo, creo que ésta es la parte creativa del proceso de Compras Estratégicas.

Veámoslo de la siguiente forma: a este punto llegamos con la siguiente información:

- Sabemos cuánto compramos.
- A quién compramos.
- Cada cuándo compramos.
- A qué precios y condiciones compramos.
- Sabemos el tipo de commodity y condiciones del mercado.
- Qué tan importantes somos para nuestros proveedores.
- Conocemos a su competencia.
- Conocemos sus capacidades y tecnología.
- Entendemos su estructura de costos.
- Tenemos información histórica de su desempeño.
- Conocemos el comportamiento de las variables económicas.
- Conocemos el comportamiento de los precios de las materias primas primarias para producir sus productos.
- Conocemos las instalaciones físicas del proveedor.
- Conocemos los precios del mercado.
- Conocemos el riesgo implícito en tomar una decisión a favor o en contra de cualquier proveedor.
- Conocemos su naturaleza.

¿Estamos ahora en condiciones para diseñar una estrategia específica por proveedor?, ¿por número de parte?, ¿por commodity?, ¿para las 25 partes más importantes?, ¿para el 80-20 de nuestros proveedores?, etc.

A este punto yo puedo afirmar que sí... ¡ Jaque Mate !

En realidad, el Modelo de Análisis nos ha llevado de la mano hasta el punto en el que formular una estrategia es cuestión de leer y diseñar los escenarios futuros, que es precisamente, en donde el Modelo de Análisis se encuentra con la metodología de Compras Estratégicas. A este punto un proceso de lluvia de ideas en el equipo de compras estratégicas, permitirá diseñar escenarios con acciones específicas para incrementar y optimizar el desempeño de las transacciones de compras.

En este nivel de aplicación del Modelo de Análisis, es muy claro el estatus de las actuales condiciones contractuales y niveles de competitividad de los proveedores estratificados por sus commodities específicos.

Aún y cuando se puede interpretar este nivel como el paso específico en donde son generadas las estrategias y planes de acción, es aquí en realidad, en donde se cosecha el resultado del análisis de los niveles anteriores. Cada uno de estos niveles constituyó un avance progresivo en la creación de dichas estrategias.

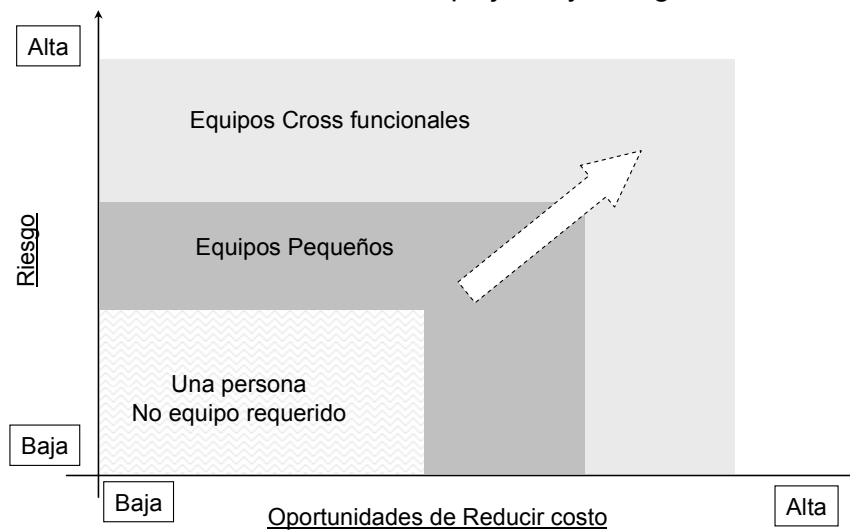
El Análisis de los datos incluirá una reunión ejecutiva con el grupo de compras estratégicas donde todos los formatos son presentados y se delinean planes específicos para cada commodity, proveedor, números de parte, etc. Se busca establecer el curso del negocio, reconocer la posición de poder que guardamos ante una situación de negocio e identificar áreas de oportunidad y mejora dentro de la información presentada. En este nivel se documentan todas las sinergias, las ideas y oportunidades identificadas a lo largo de la aplicación del Modelo de Análisis.

- **Lista de puntos abiertos.**- El seguimiento a los planes de acción, se realiza a través de una lista detallada de los planes y compromisos que nos permitirán articular la estrategia de compras. Pero en realidad, la lista de puntos abiertos es el vehículo para la implementación. La implementación de ideas es una etapa muy importante. “ Una idea sin implementar es sólo un sueño que no se convierte en realidad ”

El equipo de compras estratégicas es el encargado de la implementación de las ideas, y buena parte de su tiempo será invertido en esta actividad, por lo tanto, es importante entender las cargas de trabajo y las asignaciones de recursos para la implementación de ideas. La Fig. 2.31 muestra una propuesta de H. Lee Muller³² para la asignación de recursos, en la implementación de iniciativas de reducción de costos, relacionadas al riesgo y oportunidades del negocio.

³² H. Lee Muller, Best Practice for Defining and Managing the Service Spend Category, ISM Conference 2003. País EUA.

Figura 2.31 Asignación de Recursos Basado en la Complejidad y Riesgo del Commodity



Fuente: H. Lee Muller, Best Practice for Defining and Managing the Service Spend Category, ISM Conference 2003.

En mi experiencia, la generación de estrategias e iniciativas de reducción de costos nunca han sido un problema hasta el momento en que éstas llegan a la etapa de validación. Regularmente, las capacidades de los laboratorios y campos de prueba de las empresas, están saturados o con una utilización muy alta. Este trabajo adicional, en ocasiones, distorsiona la disponibilidad de los departamentos técnicos y de pruebas, hacia generación de más ideas por la carga adicional asociada por los cambios propuestos. Por lo que hay que ser cuidadosos y creativos en el diseño de los planes de acción, para jerarquizar y romper dicha eventualidad.

- **Benchmark.**- El paso último paso de la fase de planeación en la metodología de compras estratégicas, es el de solicitar cotizaciones (RFQ). Al solicitar cotizaciones a diferentes proveedores, uniformizando la base de cotización y asegurando que los requerimientos técnicos están bien entendidos. En otras palabras, que todos los proveedores están cotizando lo mismo, tendremos una base de datos muy rica que nos dará la posibilidad de entender los elementos de costo de los diversos materiales, costos de manufactura, niveles de rentabilidad, costo de empaque, etc. Lo cual nos brindará la posibilidad de comparar la competitividad de nuestros precios, no sólo entre proveedores equivalentes en la región, sino de diferentes regiones del Continente, donde las variables económicas no necesariamente son las mismas.

Aunque en este nivel hemos recorrido todas las herramientas básicas para desarrollar las estrategias de los commodities sigo considerando esto una actividad principalmente táctica. Desarrollar estrategias de compra, diseñar planes de acción e implementar estas estrategias sigue siendo una actividad del “músculo” del equipo de compras. No cabe duda, que el diseño de estrategias por commodity, proveedor, número de parte, etc; dan en general el carácter estratégico al Modelo de Compras Estratégicas y razón de ser al Modelo de Análisis. Sin embargo; en un nivel superior

de análisis o un sentido más amplio del entendimiento del Modelo de Compras Estratégicas un papel predominante y diferencia principal del desempeño del Modelo Táctico en relación al Estratégico es la construcción de relaciones a largo plazo con los proveedores y la formulación y administración de contratos, lo cuál, es el tema del siguiente nivel de análisis.

Sirva esta aclaración a la posible confusión generada del hecho del “desarrollo” de estrategias en el Modulo de Análisis Táctico y no en el Nivel V: Análisis Estratégico.

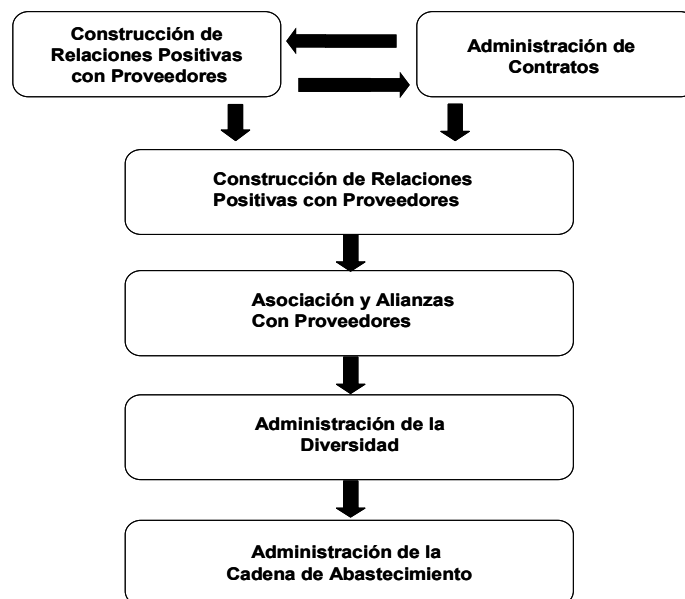
2.2.5 NIVEL V: El Análisis Estratégico

Permite establecer los escenarios sobre los cuales estarán desempeñándose las relaciones futuras con los proveedores. En este nivel se construirán los lineamientos de relaciones a largo plazo con los proveedores, se evaluará la naturaleza de dicha relación y se administrarán los contratos legales y comerciales.

La administración de las relaciones con los proveedores es el punto más relevante de la actividad del comprador estratégico. El estudiar las posibles alianzas para posicionar y proporcionar una fuente de competitividad es de gran relevancia para las empresas.

La Fig. 2.32 muestra el enfoque del ISM (Institute of Supply Management) en relación a la administración de relaciones con proveedores para el futuro.

Figura 2.32 Administración de las Relaciones con Proveedores para el Futuro.



Fuente: J. R. Carter, Foundation of Supply Management, ISM Professional Series, ISM 2003. pág. 224. País: USA

Existen dos actividades principales en la creación de la delimitación de estrategias a largo plazo con los proveedores, una es en realidad el fundamento de la otra, y estas son de acuerdo a J. R. Carter³³:

- Administración del Contrato
- Establecimiento de Sociedades y/o Alianzas Estratégicas

Empresas como Daimler Chrysler y Starbucks Coffe han desarrollado modelos específicos para evaluar y establecer el nivel de involucramiento de sus proveedores. Muestra de ello es el programa C.A.F.E.³⁴ (Coffe and Farmer Equity) de Starbucks donde se detallan los requerimientos específicos hacia los proveedores y sus criterios de evaluación o el VMR³⁵ (Value-Managed Relationship) de DCX que específicamente define la administración de contrato y el nivel de alianza con los proveedores.

1) Administración del Contrato.- La administración de contratos es la gestión de varias facetas de los contratos para asegurar que el proveedor cumple con el desempeño acordado en las condiciones generales acordadas (Compromisos y Obligaciones). La asignación de cualquier negocio debe estar siempre acompañada de la firma de un contrato comercial y/o servicio. Esto garantizará que exista un marco comercial / legal al cual recurrir en la eventualidad de que el desempeño del proveedor sea insatisfactorio. Otra razón de peso para documentar los acuerdos comerciales es la de dejar evidencia de los acuerdos formalizando la relación comercial y asegurando que diversos miembros de las organizaciones en diferentes momentos puedan respetar los compromisos previamente realizados, aún y cuando, los negociadores iniciales ya no esten en la organización. Algunas de las características más importantes a documentar en los contratos son las siguientes:

- Cumplimiento y Seguimiento al trabajo.
- Responsabilidad Financiera
- Responsabilidad administrativa
- Términos y condiciones
- Requerimientos de documentación
- Planes de sub contratación
- Cláusulas de cierre de contrato
- Penalizaciones... etc.

2) Establecimiento de sociedades y/o Alianzas Estratégicas.- La necesidad de establecer compromisos a largo plazo vía una asociación o alianza estratégica entre un proveedor y su cliente es perseguir el beneficio de ambos. Usualmente los paradigmas de negocios como las continuas discusiones alrededor del precio, entregas, calidad, etc, son dejadas atrás al estar previamente acordadas y bien documentadas sus expectativas y obligaciones entre ambos, para dar paso a una relación basada en la confianza y cooperación.

³³ J. R. Carter, Foundation of Supply Management, ISM Professional Series, ISM 2003. pág. 228. País: USA

³⁴ Starbucks Coffe Co. C.A.F.E. Practice Generic Evaluation Guidelines V2.0, Marzo 2007. País: USA

³⁵ M. Gottfredson, Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. HBR OnPoint, Febrero 2005. País: USA

Algunos de los fundamentos más importantes de esta relación son los siguientes:

- Juntas entre Ejecutivos y regulares revisiones del estatus del negocio.
- Enfoque en el cliente final
- Pago a tiempo de facturas
- Encuestas periodicas del desempeño de la relación.
- Uso de la tecnología para maximizar la comunicación.
- Recursos para el entrenamiento del proveedor.
- Aseguramiento de la confidencialidad.

Hemos revisado los 5 niveles del Modelo de Análisis, a través de ellos he explicado la transición del Modelo Táctico al Estratégico. Sin embargo, existe un elemento adicional que se constituye como la columna vertebral de la aplicación de dicho Modelo de transición y que apoya directamente a la consolidación de información e implementación cronológica de las estrategias e iniciativas de reducción generadas. A continuación la Metodología de Compras Estratégicas será revisada a detalle, así como, su relación intrínseca con el Modelo de Análisis.

2.3 La Metodología de Compras Estratégicas

Metodología de Compras Estratégicas.- Alinea el Modelo de Análisis, y facilita la cronología de actividades en la transición de un Modelo Táctico a uno Estratégico.

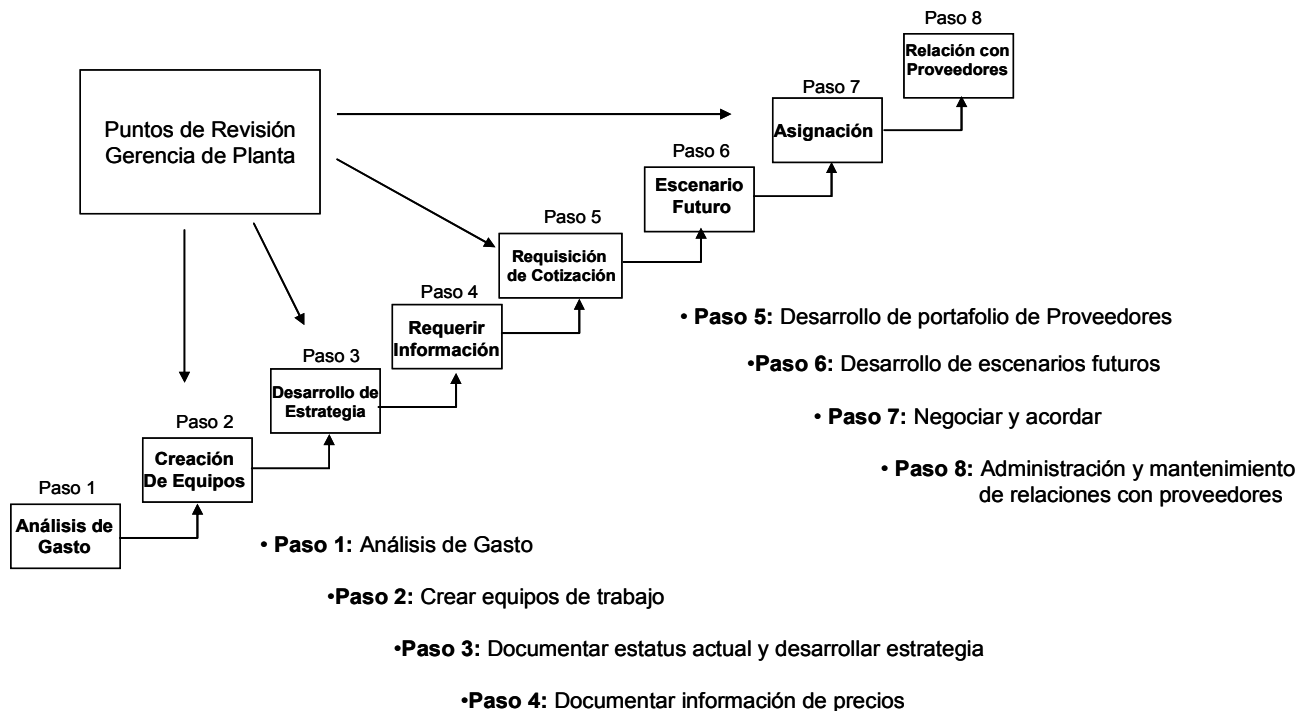
Una metodología muy completa de compras estratégicas es la presentada por B. Engel en la 89^a conferencia internacional del ISM, donde a través de 8 pasos específicos instrumenta una estrategia de compras para un commodity en específico³⁶. Dicha metodología se presenta en la Fig. 2.33

He insistido en que la aplicación de una metodología de compras estratégicas por sí sola, no importa cuál sea la seleccionada, no consigue generar el cambio y la madurez en los compradores y miembros de los equipos de compras estratégicas. Hemos de recordar, que el Modelo de Análisis, facilita la transición de un modelo táctico a uno estratégico.

El pensamiento estratégico no se consigue con la aplicación de una metodología, sino con el entrenamiento y exposición a la información ordenada. Ahí es precisamente, donde el Modelo de Análisis brinda su valor principal: la información.

³⁶ B. Engel, Strategic Sourcing: A Step – by – Step Practical Model; ISM's 89th Annual International Conference, April 2004. País EUA

Figura 2.33 Metodología de Compras Estratégicas según B. Engel.



Fuente: B. Engel, Strategic Sourcing: A Step – by – Step Practical Model; ISM's 89ª Annual International Conference, April 2004.

El éxito de un modelo de Compras Estratégicas, está en la preparación y análisis de la información, más que en la implementación de las ideas e iniciativas de ahorro de costo.

Este trabajo, presenta en este modelo, una solución al error táctico de concebir a las compras estratégicas como una simple metodología, que pueda por sí misma, desencadenar la creación de acciones y estrategias para generar iniciativas de ahorro.

En mi opinión, el forzar la implementación de una Metodología de Compras Estratégicas como tal, sin la implementación de niveles de análisis, es una de las causas más importantes del fracaso de algunas empresas en su proceso de implementación, y una de las fortalezas y aportaciones del modelo propuesto.

La información generada a través de este proceso, es la materia prima para generar estrategias de compra. Sin embargo, la jerarquización de la información y el ordenamiento de las ideas de forma general a lo particular, y bajo el marco estructural adecuado, permitirán al comprador trascender de lo táctico a lo estratégico, permitiendo la maduración de los integrantes de los equipos de compras en este proceso.

De esta forma, cada uno de los análisis e información generada en cada bloque, abrirá una ventana de conocimiento estratégico del mercado, de la naturaleza de las transacciones, y de la particularidad del commodity bajo análisis, y así, a la par,

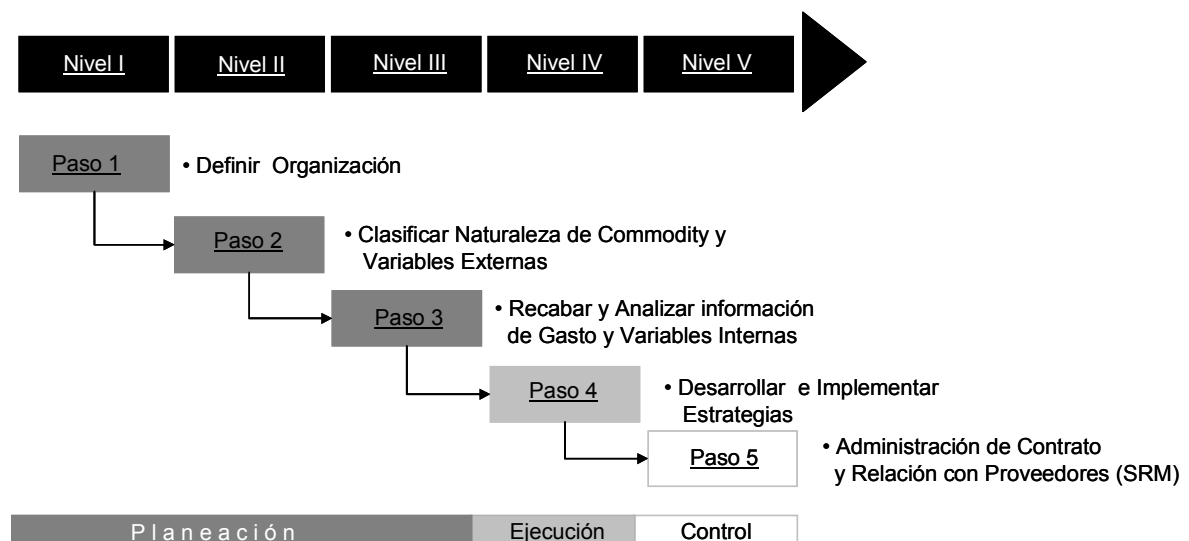
de la fase de planeación de la metodología de compras estratégicas, se diseñarán planes específicos a nivel número de parte o familia de partes, con prioridad y jerarquía específica, basados en la información generada por el Modelo de Análisis.

La serie de pasos para articular una estrategia de compras, varía de autor a autor; pueden ser muy específicos y detallados, o genéricos y superficiales.

Para este estudio, y como complemento al Modelo de Análisis, propongo una Metodología de 5 pasos, que tengan correspondencia directa con cada uno de los niveles de análisis, y que pueda ayudar al Modelo de Análisis, a tener una progresión cronológica y específica de las entradas necesarias, para trascender a niveles subsecuentes de la aplicación.

La Metodología utilizada en el Modelo de Análisis, es una variante de la presentada en la Fig. 2.33 de B. Engel, pero en esencia, persigue el mismo objetivo. La Metodología de Compras Estratégicas en relación al Modelo de Análisis se puede observar en la Fig. 2.34

Figura 2.34 Niveles de Análisis en Función de la Metodología de Compras Estratégicas.



Fuente: Elaboración Propia

Esta Metodología, tendrá éxito, en la medida en la que se disponga de información específica, generada en la introspección del análisis que faculta el Modelo de Análisis.

La intención de segregar los pasos de la metodología de compras estratégicas, en las categorías de planeación, ejecución y control, tiene el objetivo de realzar la importancia del Modelo de Análisis, y su naturaleza de planeación, mientras que, la capitalización de las mejoras e iniciativas de ahorro, y administración de las relaciones

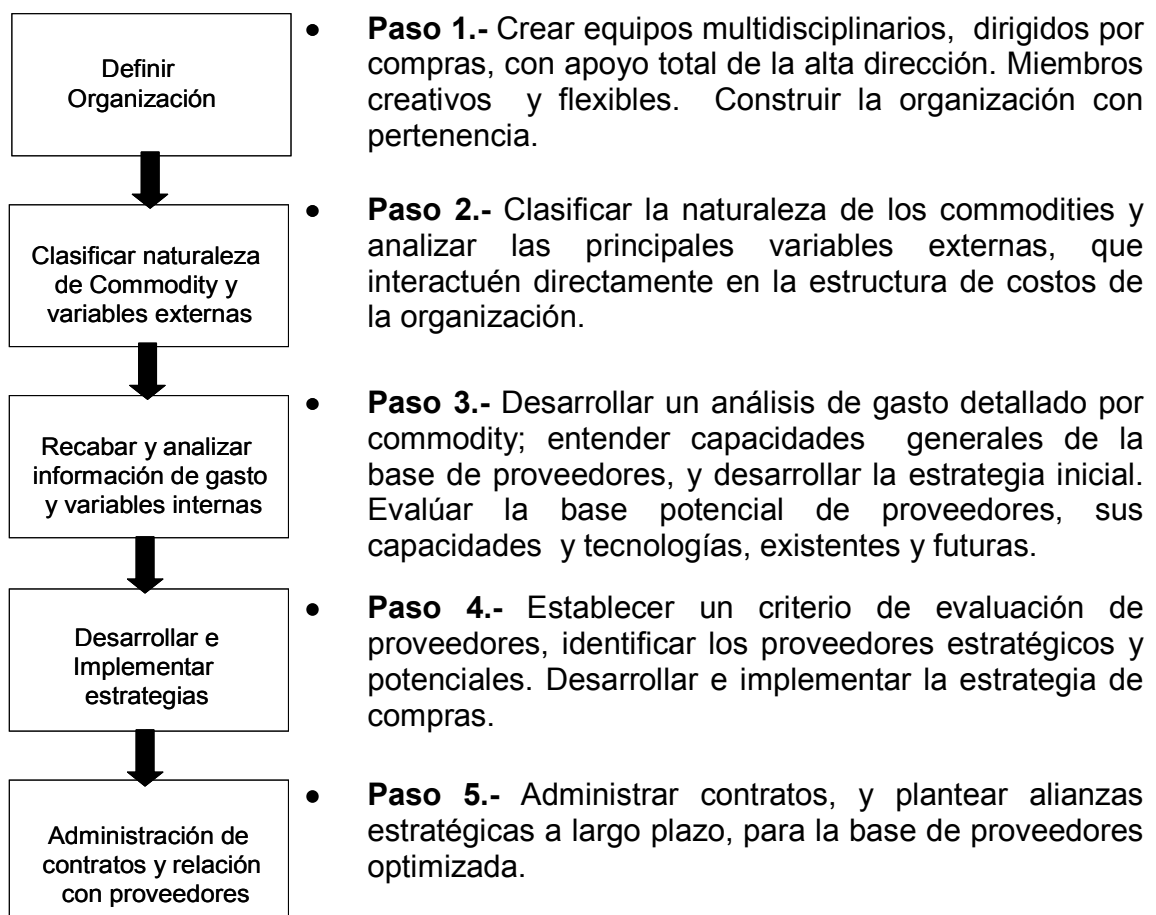
con los proveedores, tienen un carácter de ejecución y control respectivamente.

La Metodología incluida en el Modelo de Análisis, se conforma de los siguientes pasos:

- Paso 1: Definir Organización
- Paso 2: Clasificar Naturaleza de Commodities y Variables Externas
- Paso 3: Recabar y Analizar Información de Gasto
- Paso 4: Desarrollar Estrategias
- Paso 5: Administración de Contratos y Relación con Proveedores

En general, los pasos de la metodología utilizada dentro del modelo de análisis se detallan en la Fig. 2.35.

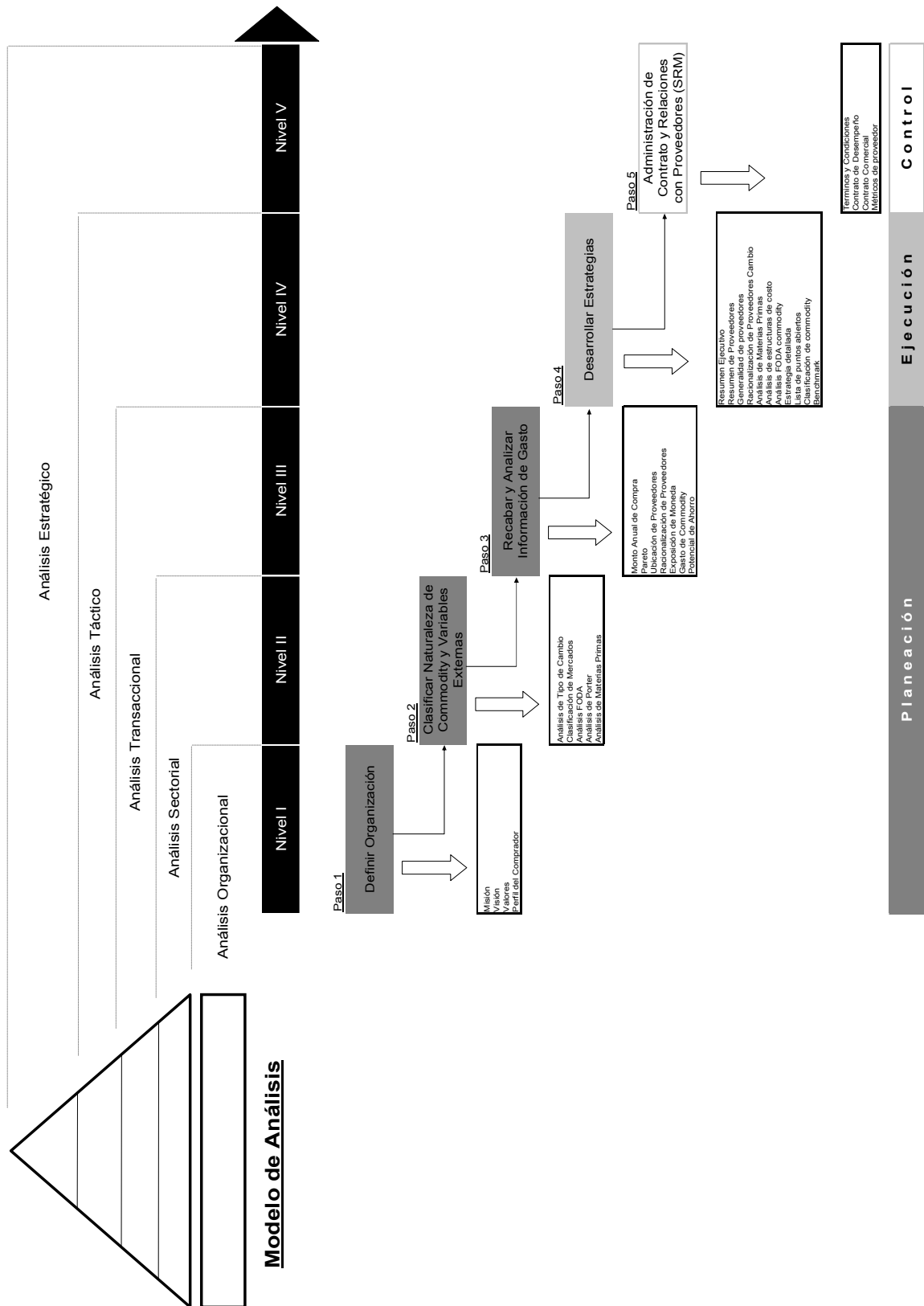
Figura 2.35 Pasos de la Metodología según B. Engel modificada para el Modelo de Análisis



Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Análisis y la Metodología de Compras Estratégicas, constituyen una poderosa herramienta para modificar el desempeño del Modelo Táctico. En la Fig. 2.36, podemos ver en detalle el Modelo de Análisis, en donde, se resumen cada una de las etapas de análisis requeridas para acceder al siguiente nivel.

Figura 2.36
Modelo de Análisis Detallado



Fuente: Elaboración Propia

El ciclo continuo de la aplicación del Modelo de Análisis, permitirá entender cada vez más detalles de la operación, con la intención de crear condiciones cada vez más estratégicas para el desarrollo del negocio, y así, convertirse en una fuente real competitividad.

En resumen, el Modelo de Análisis, permitirá generar la información necesaria, para entender la dinámica de las compras en una empresa manufacturera o de servicios. Esta información, se convertirá en la materia prima para la generación de estrategias de compra. El Modelo de Análisis, es también, una herramienta que facilita la transición, del Modelo de Compras Tácticas, al Modelo de Compras Estratégicas.

En este capítulo, vimos en detalle la propuesta del Modelo de Análisis, se presentaron los cinco niveles que lo conforman y su metodología de aplicación. A través de la progresión de los niveles y pasos de la Metodología de Compras Estratégicas, se analizó la dinámica de las variables externas a la empresa y que inciden en su interior, el detalle de las transacciones internas, y la taxonomía del gasto en la empresa, y desarrollaron, estrategias de compras, en planes específicos de acción, para mejorar la rentabilidad de la empresa.

El Modelo de Análisis, debe estar alineado con los objetivos específicos de las empresas, para conseguir tener injerencia directa en los indicadores de rentabilidad, flujo de efectivo, capital de trabajo e indicadores puntuales de calidad y servicio.

Tengo la expectativa, de que en este momento, ya estén respondidas las preguntas de cómo realizar la transición de un Modelo de Compras Tácticas, a un Modelo de Compras Estratégicas, y que la laguna de conocimiento planteada en un inicio, haya satisfecho las expectativas con la propuesta del Modelo de Análisis.

Creo entonces conveniente, que será de mucha utilidad el probar a través de la aplicación de este Modelo de Análisis, los conceptos expuestos, y así, interpretar cada uno de los resultados en sus diferentes fases de análisis. Esta prueba, se detallará en el Caso de Estudio, presentado en el siguiente capítulo de este trabajo.

CAPÍTULO III

Caso de Estudio

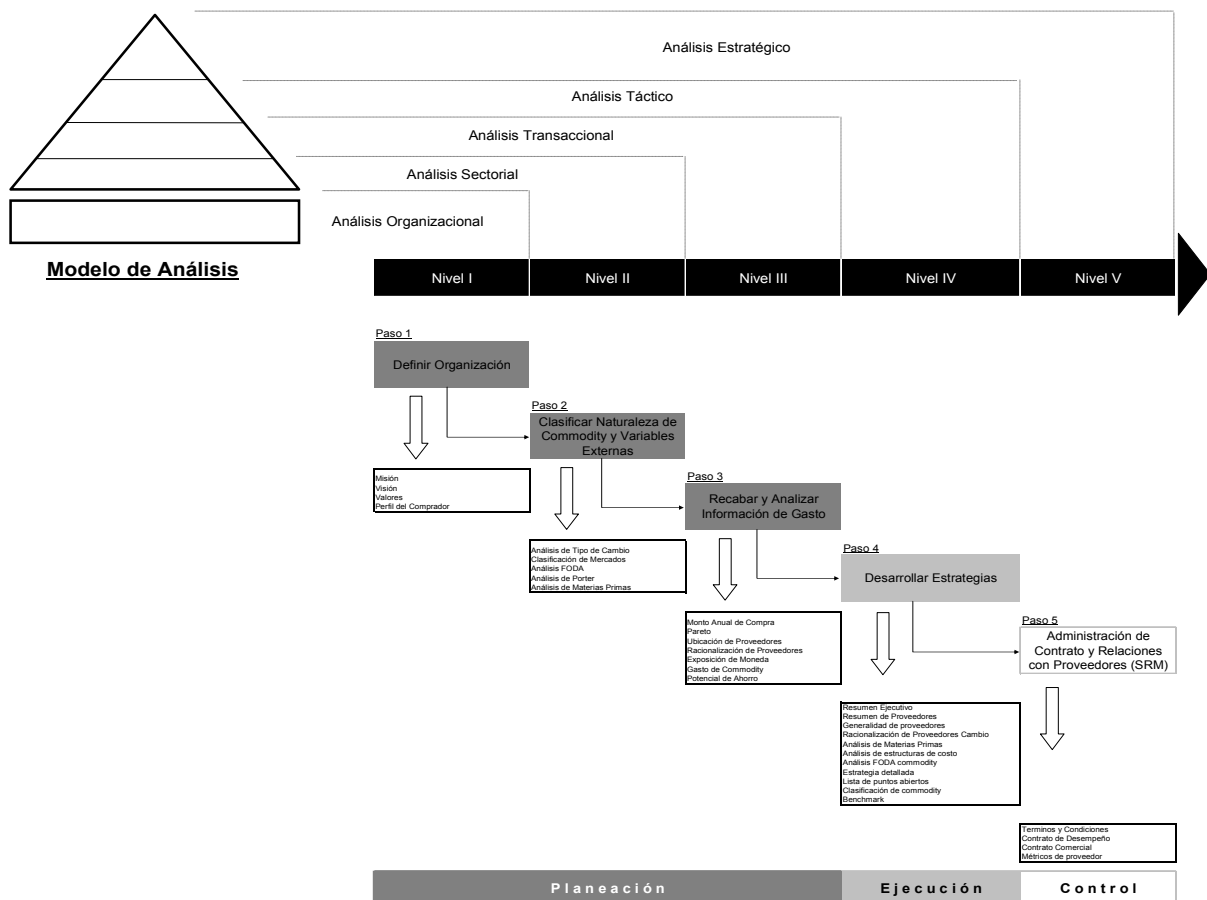
3.1 Planteamiento del Caso de Estudio

La intención principal de este capítulo es mostrar en un caso de estudio que el Modelo de Análisis funciona, y que los conceptos presentados en los capítulos anteriores pueden ser utilizados en cualquier organización de compras que esté dispuesta a transformar su organización a un esquema más moderno de gestión de la función de compras.

Descripción General de la Empresa

El caso de estudio es un caso documentado de la aplicación del Modelo de Análisis en una empresa de empaque para la industria alimentaria. El Modelo de Análisis es el modelo descrito en los capítulos I y II de este trabajo y el cual se muestra en la Fig. 3.1.

Figura 3.1 El Modelo de Análisis detallado.



Fuente: Elaboración Propia

El nombre de la empresa en cuestión se mantendrá confidencial debido a la naturaleza del negocio, y por considerarse información altamente sensible para la operación de esta compañía. Todos los datos presentados son reales y están registrados en el ejercicio fiscal 2008 de la compañía. Los nombres de los integrantes de los equipos y nombre de los proveedores serán ficticios también.

El alcance de esta aplicación se limita al análisis de sólo dos de los commodities más importantes de la empresa, considerándose una aplicación común para los restantes. Este análisis implica las dos operaciones de las plantas de la empresa.

Otra importante precisión es que la documentación de la situación actual no será exhaustiva, no se medirá ni se generarán datos específicos que nos lleven a la conclusión de que la empresa trabaja bajo un Modelo de Compras Tácticas. Por ende, tampoco se hará una conclusión comparativa entre los dos Modelos Táctico y Estratégico.

El objeto de aplicación del Modelo de Análisis será únicamente el gasto de materias primas directas considerándose una aplicación común para el gasto indirecto, no siendo esto una limitante para la aplicación del modelo.

Aún y cuando aplicaremos el Modelo de Análisis a todos los movimientos del ejercicio fiscal 2008 que cerró en Marzo 2009, sólo se analizará el 80% del costo para el análisis y formulación de estrategias de compra.

La empresa en cuestión es una empresa multinacional con más de 20 operaciones en el mundo, su facturación anual alcanza los 1.2 Billones de USD.

La división México estaba constituida por una sólo planta de manufactura, y a partir del 2008, se incrementó a dos, por la adquisición de una segunda planta también en México.

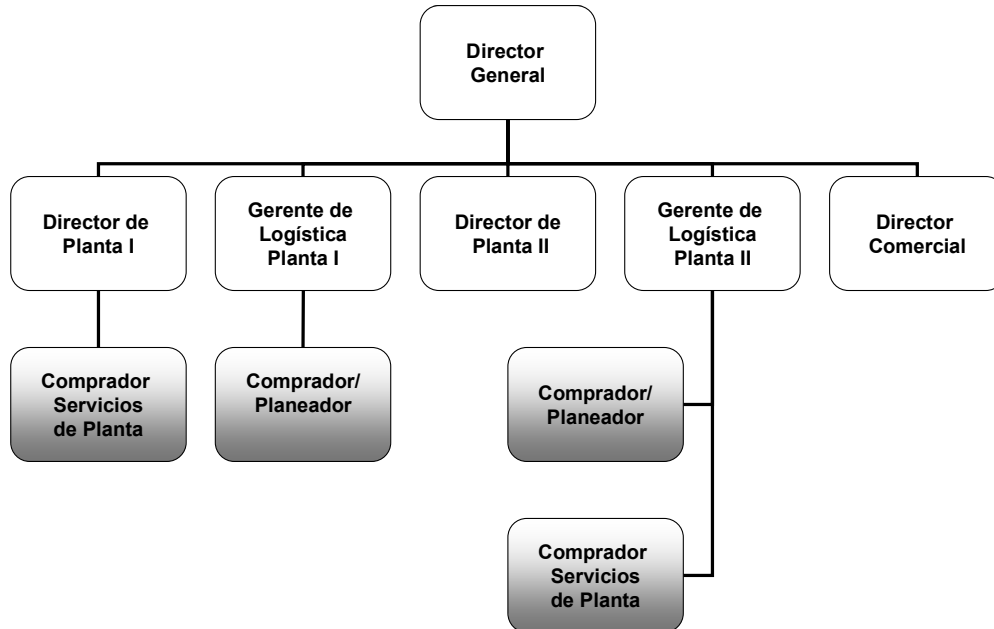
Esta adquisición, planteó un escenario de reestructuración y alineamiento de las dos plantas bajo una misma administración, con la intención de tomar ventajas en costo y sinergias posibles entre las dos plantas.

La empresa entiende las ventajas comparativas que un Modelo de Compras Estratégicas puede ofrecer y ha delineado en su plan estratégico el transformar su tradicional forma de comprar hacia un Modelo de Compras Estratégicas.

Situación Actual (Compras Tácticas)

En la empresa, existe un departamento de compras por planta, ambos informalmente diseñados. Cada planta tiene un comprador/planeador y un comprador de servicios de planta. En las dos plantas el comprador/planeador reporta al área de Logística. En una de las plantas el comprador de servicios de planta reporta a logística y en la otra al área de operaciones. La Fig. 3.2 muestra el organigrama actual unificado de las dos empresas.

Figura 3.2 Organigrama Unificado de las dos plantas. (Solo funciones relativas a compras)



Fuente: Elaboración Propia.

En particular, las áreas de compras no se encuentran específicas en la estructura, llevándose a cabo actividades de compra directamente relacionadas con el abasto y el suministro de servicios a nivel principalmente operativo.

El primer síntoma de estar realizando las compras bajo un modelo de compras tácticas es la estructura per se. Al no existir formalmente un área de compras que agrupe las actividades de compras, los objetivos de los compradores están alineados a los objetivos operativos de abasto. Dejando la reducción de costos y la selección estratégica de los proveedores, por debajo de la entrega a tiempo y programación de componentes para producción.

Un análisis general de la situación actual de compras basada en:

- El proceso de compras.
- Manejo del costo.
- Proceso de decisión de compras.
- Sistemas de información de compras y actividad diaria de compra.

Los procesos de compras son deficientes y poco formales, la actividad del comprador se limita principalmente a ejecutar órdenes, asegurar el abasto de componentes a cualquier precio para mantener la operación funcionando, y se emiten órdenes de compra, o “releases”, a los proveedores en forma “spot” en función de los requerimientos de la demanda.

El manejo del costo, es inapropiado; el enfoque es, principalmente, en el precio y el mantenimiento de los costos en control. No hay históricos de precios con proveedores, y la visibilidad del gasto es mínima o nula. Las compras indirectas son sólo gasto y no son tratados como commodities.

El proceso de decisión de compras está basado en históricos no escritos más bien por experiencia e intuición. No se tiene un sentido financiero al tomar decisiones, en otras palabras, se toman decisiones sin considerar su impacto financiero. Es muy bajo el nivel de materias primas controladas por precios de commodity internacional.

La actividad diaria del comprador está supeditada a la urgencia de abasto del día. Los sistemas de información no proveen datos significativos para la toma de decisiones. El proceso de requisición es manual y no existen indicadores que midan el desempeño de los proveedores ni indicadores internos del desempeño de la función.

La moral es baja y el estrés de la operación es alto.

Basado en estas observaciones generales, se puede identificar que las compras se están realizando bajo un Modelo de Compras Tácticas.

3.2 Aplicación del Modelo de Análisis

La aplicación del Modelo de Análisis, estará dirigido por los diferentes niveles del modelo que facilitan su implementación, dichos niveles son:

- Nivel I : Análisis Organizacional
- Nivel II: Análisis Sectorial
- Nivel III: Análisis Transaccional
- Nivel IV: Análisis Táctico
- Nivel V: Análisis Estratégico

NIVEL I: Análisis Organizacional

Estructura Organizacional.

Se redefinió la estructura de compras, formalizándose su actividad a nivel regional. Los 4 compradores reportando directamente a una Gerencia de Compras Regional. La Fig. 3.3 muestra el nuevo organigrama de la función de compras.

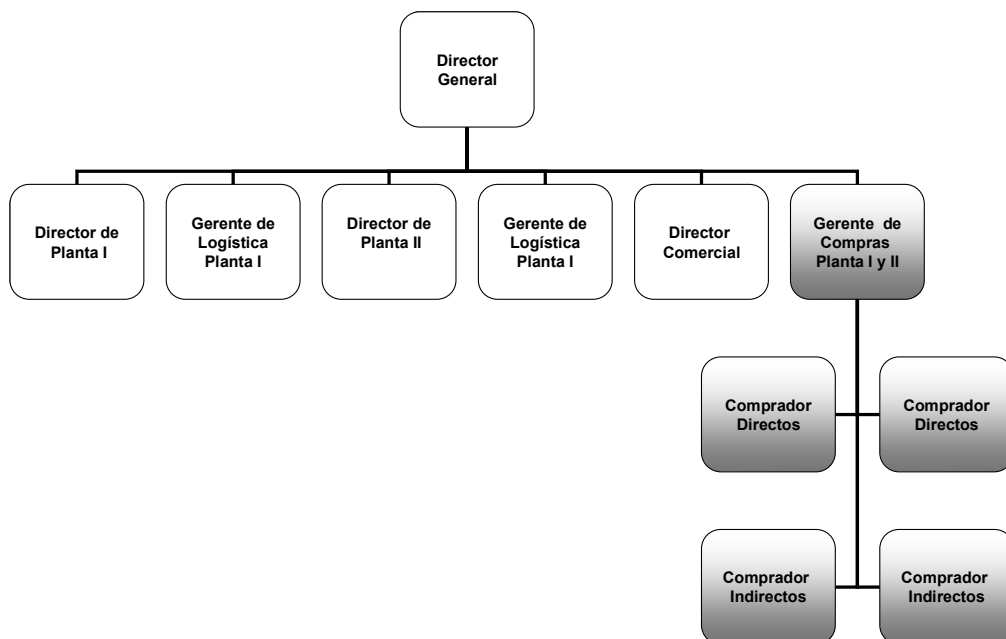
Ahora las funciones están orientadas a la naturaleza del gasto. Por lo que ahora, las posiciones se denominan como: compradores Directos e Indirectos.

Los compradores de materiales indirectos, estarán ubicados uno en cada planta y cubrirán las funciones de la adquisición de material de MRO, y servicios a la planta. Los compradores de materiales directos, comprarán por commodity para las dos plantas, así, el Comprador de Directos comprará resinas para la planta I y II y el

Comprador de Directos comprará Películas para la planta I y II.

Figura 3.3

Organigrama Modificado Formalizando la Función de Compras.



Fuente: Elaboración Propia.

Misión, Visión y Valores...

Se definieron la Misión, Visión, y los valores del equipo de trabajo:

Visión:

“Ser un equipo regional de compras, líder en la contribución de soluciones integrales para optimizar la cadena de valor de la empresa”

Misión:

“Alcanzar o exceder las metas de planta y corporativas de calidad, servicio y costo, para asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico a largo plazo y los objetivos del presupuesto FY10 a corto plazo “

Valores:

- Integridad
- Respeto y Confianza
- Trabajo en Equipo
- Enfoque al Cliente
- Innovación y Mejora Continua
- Pasión por lo que hacemos
- Responsabilidad.

La Misión, Visión y los valores deben de mostrar alineamiento con la Visión, Misión, y Valores de la empresa.

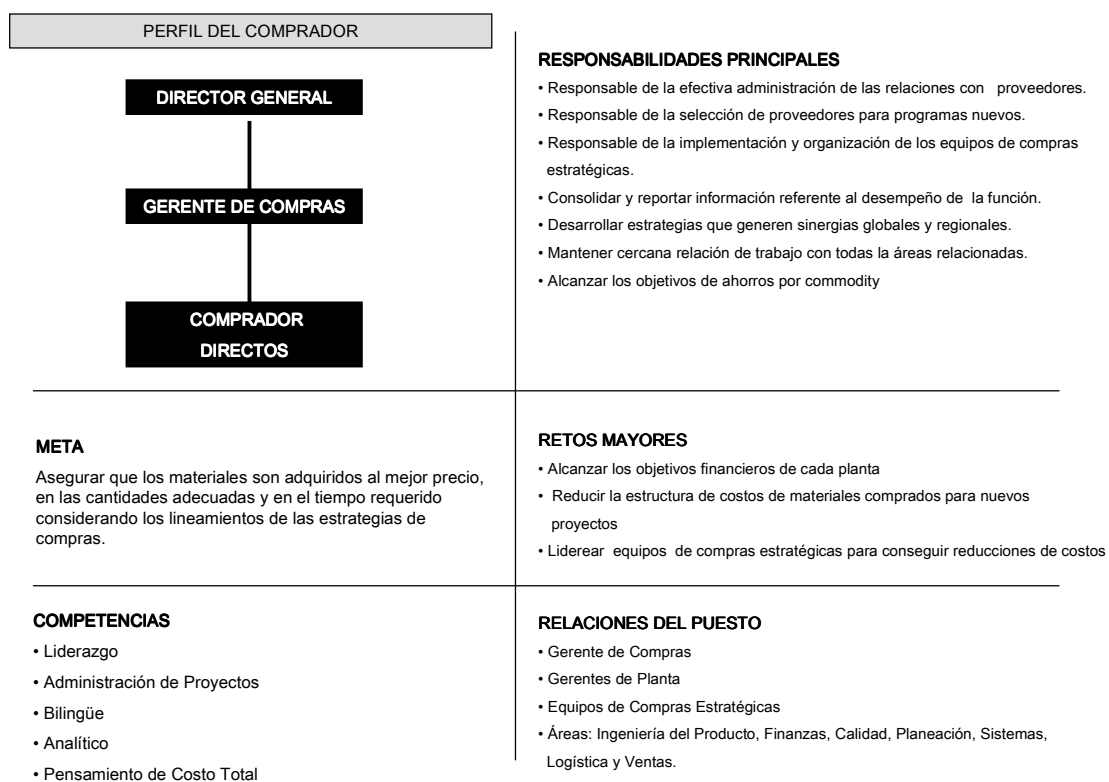
El perfil del Comprador...

Para el perfil del comprador se diseñaron las líneas de autoridad y jerarquía de la posición. Se definió una meta específica, así como, las competencias del comprador como herramientas para el desarrollo de su función.

A grandes rasgos se definieron las responsabilidades principales del puesto, los retos más importantes que enfrentará la función y se delimitaron las relaciones principales de la posición.

En una etapa posterior, se deben generar objetivos específicos que serán la base de evaluación del desempeño de la función de comprador. La Fig. 3.4 muestra la definición del perfil del comprador.

Figura 3.4 Definición del Perfil del Comprador.



Fuente: Elaboración Propia.

La definición de Misión, Visión y Valores específicos del equipo de compras fueron el resultado de una sesión en donde se formularon dichos enunciados. Ninguno muestra incongruencia con los enunciados de la empresa. Al contrario, se hizo énfasis particular en su alineamiento.

Es válido comentar también, que este nivel de análisis, debe cumplir con el objetivo específico de crear sentido de pertenencia del equipo a la función y reconocer sus funciones principales y entorno, así como, sus objetivos y competencias requeridas para realizar su operación.

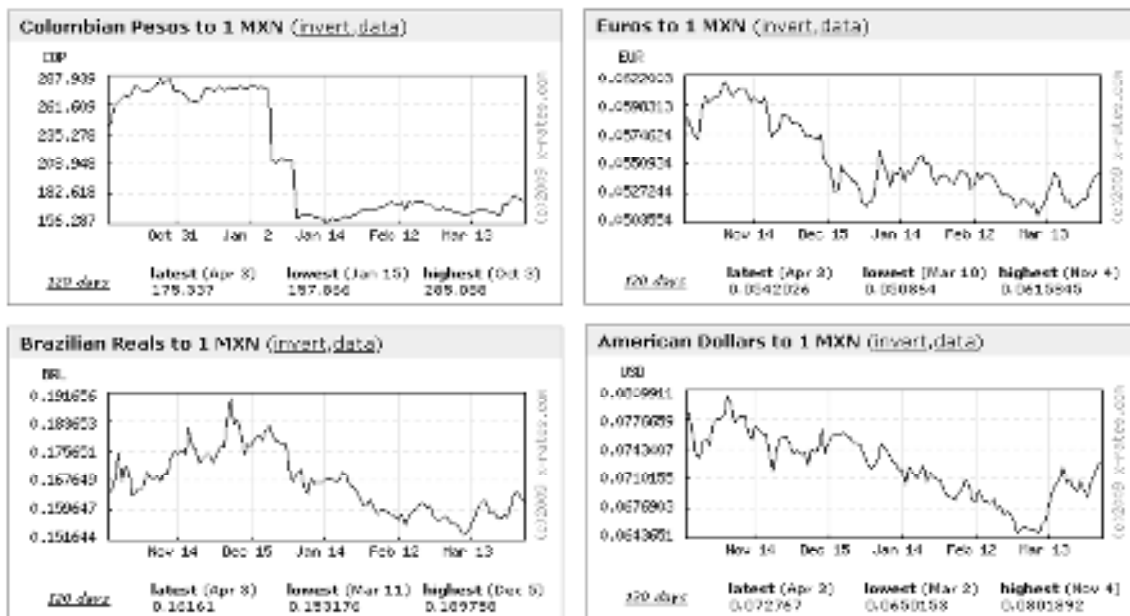
NIVEL II: Análisis Sectorial

La naturaleza del mercado de las plantas I y II (soplado y extrusión de película plástica) le hacen comprar materias primas de Estados Unidos de América, Europa, Colombia, Brasil y México.

Análisis de Tipo de Cambio...

El modelo de negocios de la empresa es sumamente débil, las ventas son hechas en pesos al 90% de los clientes. Las compras son realizadas en moneda extranjera en un 85%, lo cuál pone a la empresa en serias dificultades, haciéndola sumamente sensible a los tipos de cambio. En épocas de estabilidad cambiaria, la empresa puede sobrevivir con este modelo, sin embargo, en épocas de inestabilidad, la paridad cambiaria es absorbida directamente por la utilidad de la venta.

Figura 3.5
Tasas Cambiarias.



Fuente: Internet www.x-rates.com

La Fig. 3.5 muestra la paridad cambiaria del Peso Colombiano, Euro, Dólar Americano y Reales Brasileños. Es entonces necesario, tener un modelo que pueda atenuar los efectos de esta variable, ya sea a través de ventas dolarizadas o de un mayor porcentaje de compras en pesos.

Clasificación de Mercados

Aún y cuando más adelante haremos una clasificación más puntual por tipo de commodity, podemos clasificar al sector de películas de plástico y resinas de la siguiente manera:

La competencia es abierta, ya que existen diversos proveedores concursando por el potencial negocio de la empresa, y también es técnica por las características de los productos y su grado de especialización.

Existen dos tipos de mercado para la empresa en relación a sus compras, competencia monopólica y competencia perfecta.

La competencia monopólica, se encuentra en que la fuente de una de sus materias primas más importante es producida por una petroquímica gubernamental que fija el precio de mercado a sus distribuidores pre-aprobados y ellos re-venden dicha materia prima, simulando la competencia entre ellos para así controlar el mercado.

En las otras materias primas, la competencia se da de manera natural, existiendo un equilibrio entre proveedores y compradores, dependiendo de las fuerzas de mercado el precio final del producto, siendo así, una competencia perfecta.

La Fig. 3.6 muestra una sección de la gráfica Clasificación de Mercados.

Figura 3.6 Sección de la gráfica Clasificación de Mercados.

Tipos de Competencia / Mercado			
	Competencia		Mercado
Abierta	x		Monopolio
Limitada		x	Competencia Monopolica
Técnica	x		Oligopolio
Simple		x	Competencia Perfecta
Única			Oligopsonio
Integrada			Monopsonio

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA

La sesión de planeación estratégica arrojó los resultados siguientes, que se muestran en la Fig. 3.7

Figura 3.7
Análisis FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<u>Fortalezas</u> La empresa cuenta con salud financiera Sus pasivos permiten pagar sin atrasos Competencia Abierta en muchos commodities Volúmenes estables Crecimiento futuro (nuevos negocios)	<u>Oportunidades</u> Reubicación de proveedores en Nafta Devaluación hace el peso competitivo (exportar) Consolidación de volúmenes por compra Baja demanda (proveedor quiere vender) Poca demanda mucha oferta
<u>Debilidades</u> El Gasto está Pulverizado Una importante parte del gasto está en Distribuidores Competencia Monopolica en Resinas Altos Inventarios Proveedores diferentes en ambas plantas Monto de compra altamente indexado a dolares Compras generalmente spots Alta dependencia de la materia prima del gobierno Pocos proveedores indexados al CDI*	<u>Amenazas</u> Clientes finales tienden a dirigir la compra de Películas Tipo de Cambio Precios Internacionales de Petróleo Crisis Internacional (baja de consumos) Quiebra de proveedores Proveedores tienden a ser Competencia

Fuente: Elaboración Propia

Básicamente, las fortalezas de la empresa están en su sólida capacidad financiera y posibilidad de crecimiento, las debilidades están relacionadas con el modelo táctico de compras, las amenazas se fundamentan en el entorno económico actual, en donde los precios de las materias primas fluctúan considerablemente, y las oportunidades, están en la posibilidad de tomar ventaja a largo plazo, de acuerdo, precisamente ahora, que la oferta supera a la demanda.

Análisis de Porter

La pulverización del gasto presenta una oportunidad muy interesante para el desarrollo de las estrategias de compras, ya que el volumen que es considerable y atractivo para muchos proveedores, está dividido en diversas fuentes de abasto. El realizar esta consolidación dará fuerza al comprador.

Aún y cuando los insumos para películas y resinas son bastante estándar, la validación técnica para desarrollar a un nuevo proveedor puede representar una barrera de entrada o ciertos costos por dicha aprobación, jugando a favor del proveedor.

Las materias primas están o podrían ser indexadas a índices internacionales y así, el costo de conversión es expuesto a favor del comprador.

La situación económica actual ha comprimido la demanda, por lo que el efecto en la oferta es hacia la baja de precios a favor del comprador. Excelente oportunidad para consolidar volúmenes y encontrar un precio a la baja.

Análisis de Materias Primas

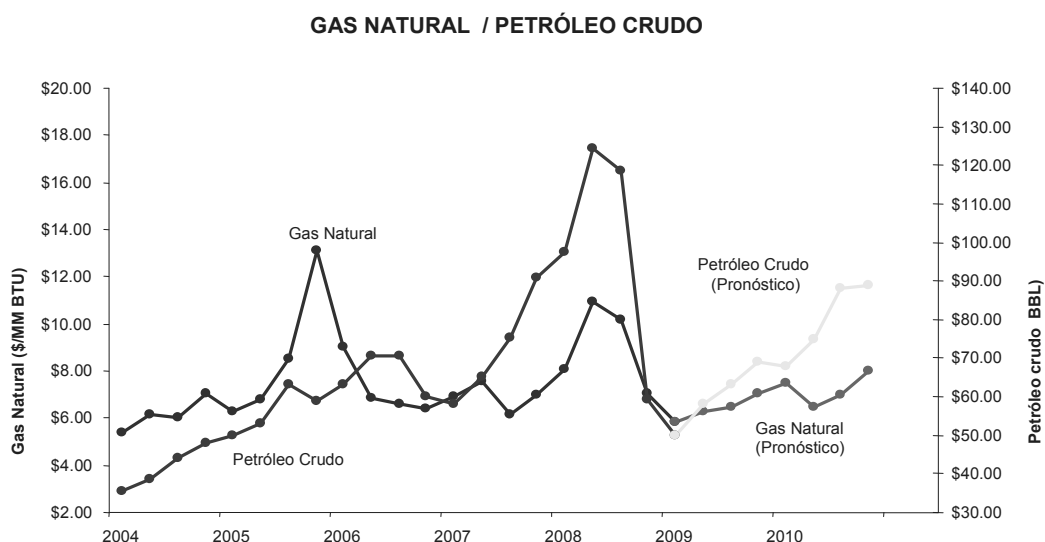
La empresa depende, principalmente, del abasto de resinas y películas plásticas, que se derivan de materias primas primarias, por lo que es conveniente graficar los insumos primarios para dichas resinas y películas, y así entender como las variaciones del mercado pueden representar una ventaja o desventaja en su adquisición. Cuando los precios de los materiales van a la baja, podría ser el caso en el que la empresa pueda considerar comprar material para almacenar a precio bajo, y así tomar ventaja de la situación.

La empresa, principalmente, debe hacer seguimiento al precio del petróleo y al gas, lingotes de aluminio para las películas metalizadas, etileno y polietileno, estireno y poli estireno, propileno y polipropileno, poliéster y sus componentes, y así estar al tanto de las fluctuaciones del mercado, para identificar problemas de abasto, de sobreprecio, o eventuales oportunidades de compra spot y largo plazo.

Las Fig. 3.8 Muestra los precios de petróleo y gas natural

Figura 3.8

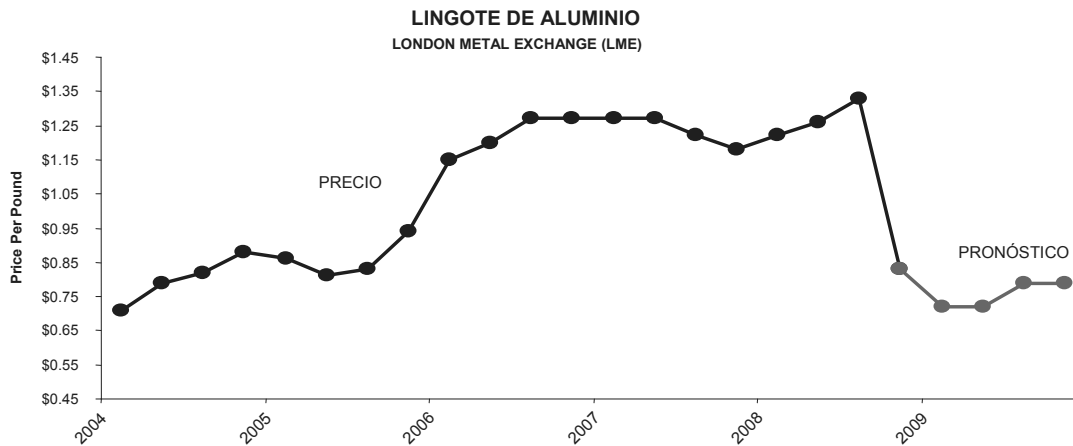
Gráfica del precio del Gas Natural y petróleo Crudo.



Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Grafica: Elaboración Propia

Al bajar los precios del petróleo automáticamente se perciben efectos directos en los precios de sus derivados. La Fig. 3.9 muestra la tendencia del lingote de aluminio como referencia para la compra de película metalizada.

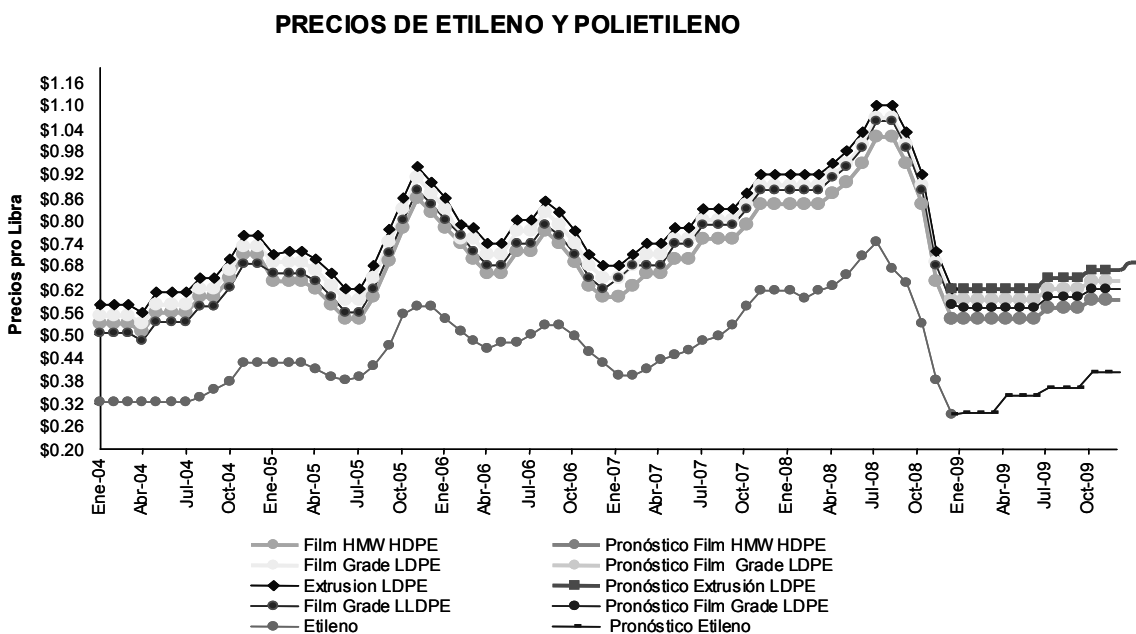
Figura 3.9
Precio del lingote de Aluminio para película metalizada



Fuente: London Metals Exchange (LME), Diciembre 2008. Gráfica: Elaboración Propia

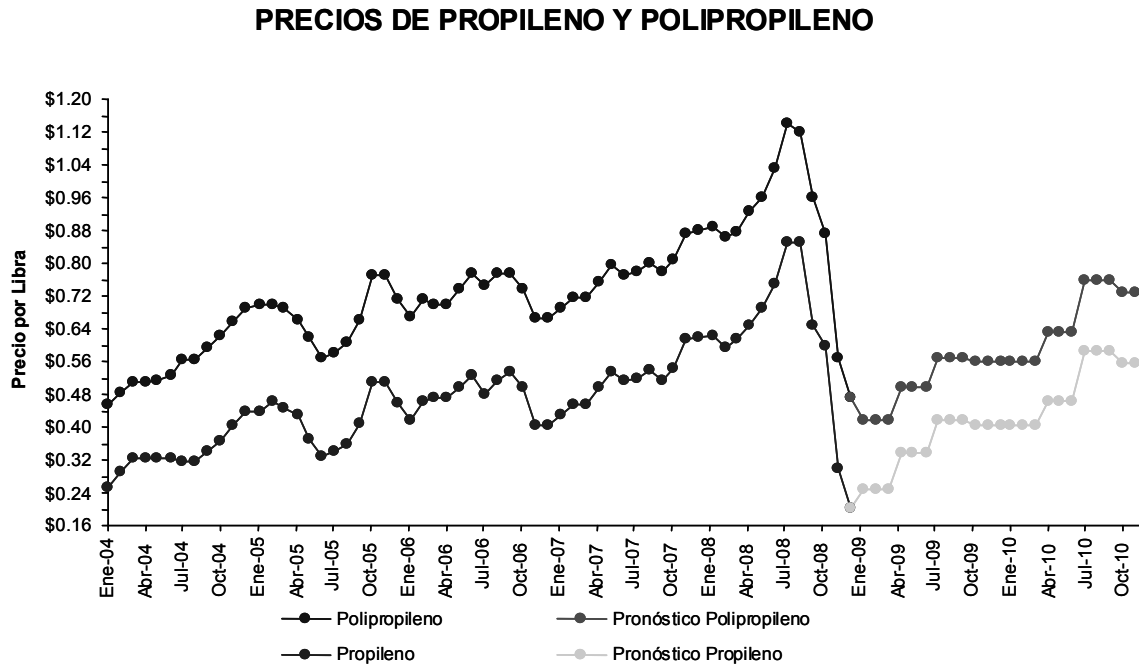
La Fig. 3.10, 3.11 , 3.12 y 3.13 muestran la tendencia de la disminución del precio del petróleo en todos sus derivados.

Figura 3.10
Precios Etileno y Polietileno.



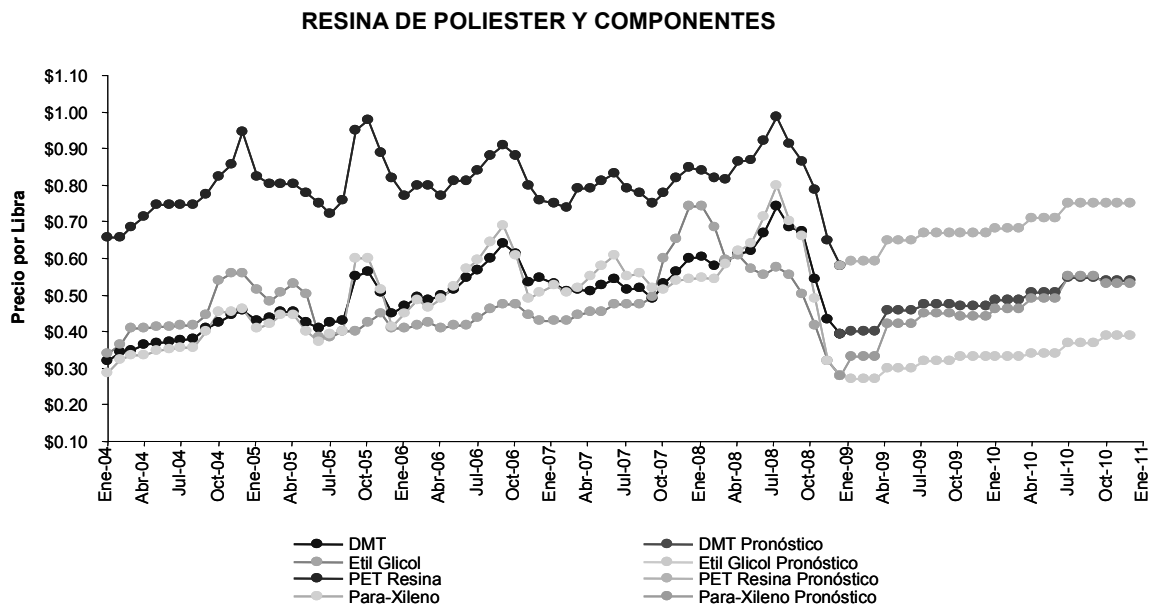
Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Grafica: Elaboración Propia

Figura 3.11
Precios de propileno y Polipropileno



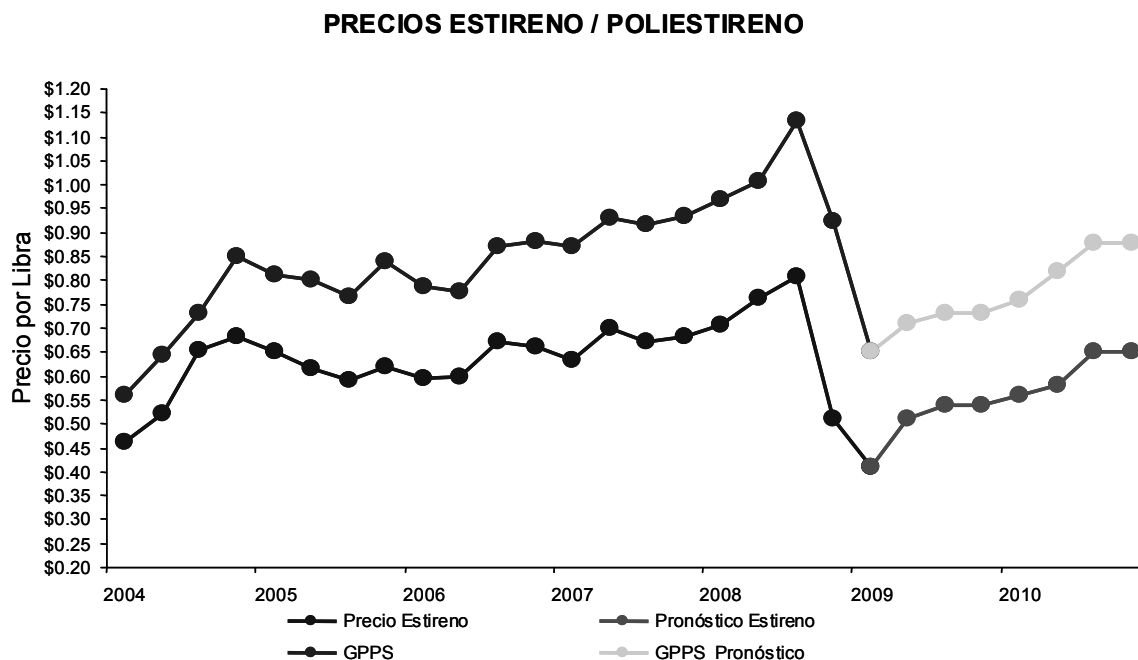
Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Grafica: Elaboración Propia

Figura 3.12
Precios de Poliéster y sus Componentes



Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Grafica: Elaboración Propia

Figura 3.13
Precios Estireno y Poli estireno



Fuente: CDI Chemical Data, Diciembre 2008. Grafica: Elaboración Propia

Los precios del mercado, actualmente, marcan precios históricos a la baja, con una tendencia de recuperación a la alza en el futuro. Por lo que, es una buena oportunidad de cerrar contratos a largo plazo, una fórmula con ajustes trimestrales, semestrales o anuales.

NIVEL III: Análisis Transaccional

Monto de Compra Anualizado...

Se revisaron aproximadamente 16,700 transacciones históricas del kardex de almacén, registros en facturas, para precisar algunos precios históricos, órdenes de compra, lista maestra de proveedores, reportes de cierre de mes y existencias en inventario, resultando lo siguiente:

- Compras Anuales Material Directo: **\$ 48.6 Millones de USD**
- Compras Anuales Material Indirecto: **\$ 9.5 Millones de USD**
- Número de Commodities Material Directo: **6**
- Número de Commodities Material Indirecto: **5**
- Número Total de proveedores Directos Activos: **79**
- Número Total de proveedores Indirectos: **416**

Se tuvo especial cuidado en la agregación de los datos de compra en casos específicos como el siguiente:

Proveedor Almacenadora del Golfo.

Figura 3.14
Extracto del ERP para planta I y II

ID	Vendor Name	Total Amount	Currency
25269	Almacenadora del Golfo SA de CV	\$ 12,865	USD
49284	Almacenadora del Golfo	\$ 34,876	MXN
44008	Algolsa	\$ 12,870	USD
18780	Algol SA de CV	\$ 324,000	MXN
69111	Almacenadora Especializada del Golfo	\$ 765,003	MXN
18219	Alesgol	\$ 6,732	MXN
36310	Alesgol SA de CV	\$ 9,874	USD
42930	Alesgol (No Usar)	\$ 23,688	MXN

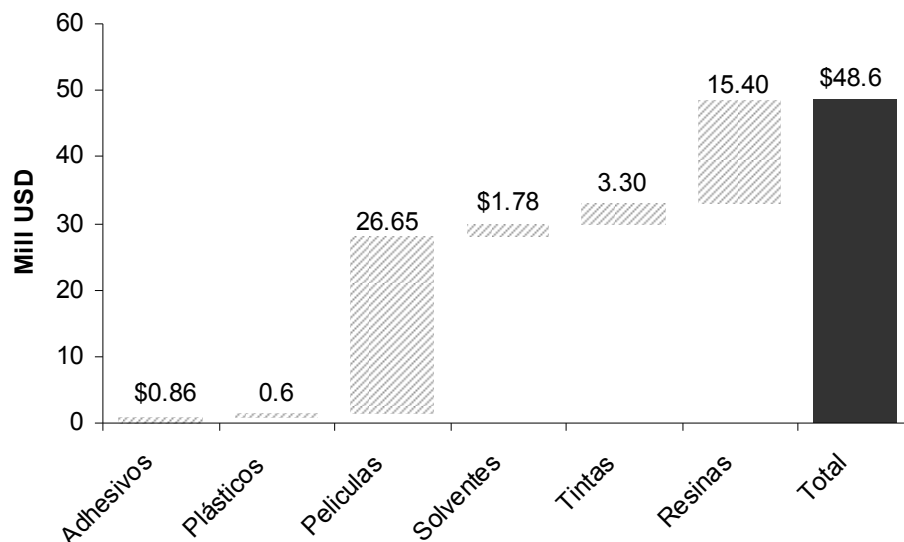
Fuente: Extracto de reporte de ERP.

La Fig. 3.14 muestra diferentes razones sociales que a través del tiempo el proveedor ha venido acumulando en el sistema, debido, principalmente, a la imposibilidad del sistema de manejar multimoneda, al cambio de razón social a mitad del ejercicio y a la falta de mantenimiento del maestro de proveedores.

Para el proveedor Almacenadora del Golfo S.A. de C.V., el monto total de su compra es de 112.5 K USD, clasificándose en una categoría muy diferente a la que aparentemente podría ser clasificado sin un análisis mucho más detallado.

La Fig. 3.15 Muestra el Monto total de compra acumulado por las dos plantas, dividido en seis commodities.

Figura 3.15
Monto Total de Compra ambas plantas



Fuente: Elaboración Propia

El monto total acumulado de gasto para las dos plantas fue agrupado en seis principales commodities, que son: Adhesivos, Plásticos, Películas, Solventes, Tintas, Resinas. Cada parte o componente está agrupado por cualquiera de estas seis categorías de materiales directos.

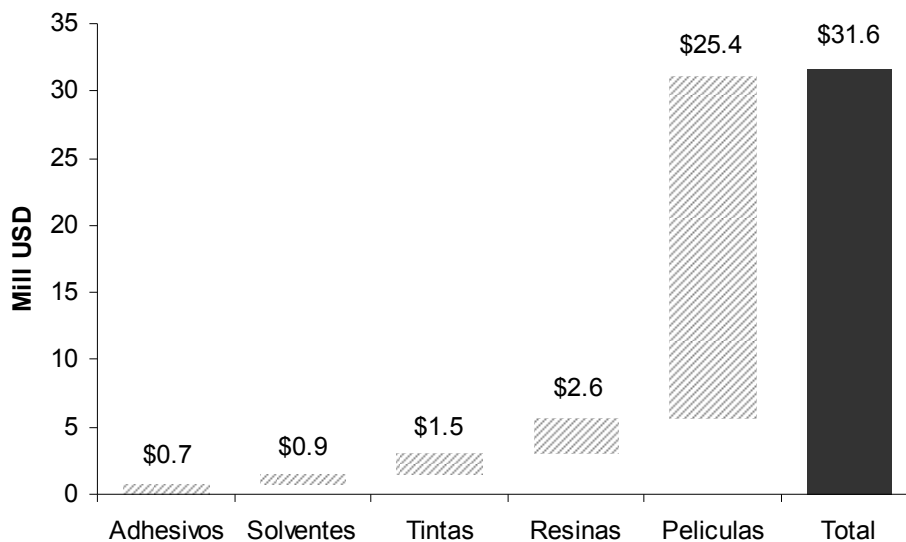
Análisis de Compra por Commodity...

En más detalle, las compras por planta presentan un comportamiento muy distinto. Debido a la capacidad de la planta II para extruir su propia película, para la planta I, el commodity más importante es el de películas plásticas, y para la planta II el commodity más importante es el de resinas.

Es así entonces como fueron asignados los commodities hacia los compradores.

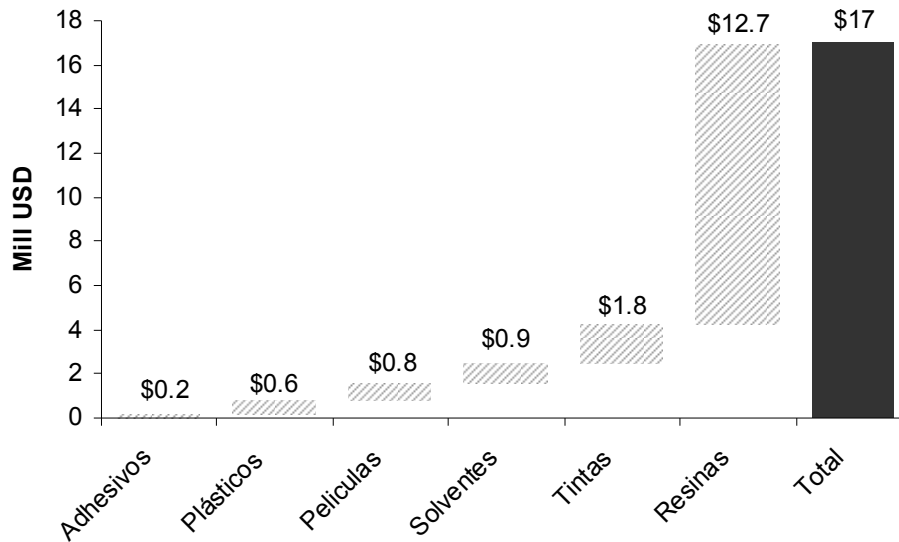
El comprador situado en la planta I dirige las compras de películas de ambas plantas, lo mismo pasa con el comprador de resinas en planta II. La Fig. 3.16 y 3.17 muestran el detalle por planta.

Figura 3.16 Análisis de Gasto Clasificado por Commodity Planta I



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.17
Análisis de Gasto Clasificado por Commodity Planta II



Fuente: Elaboración Propia

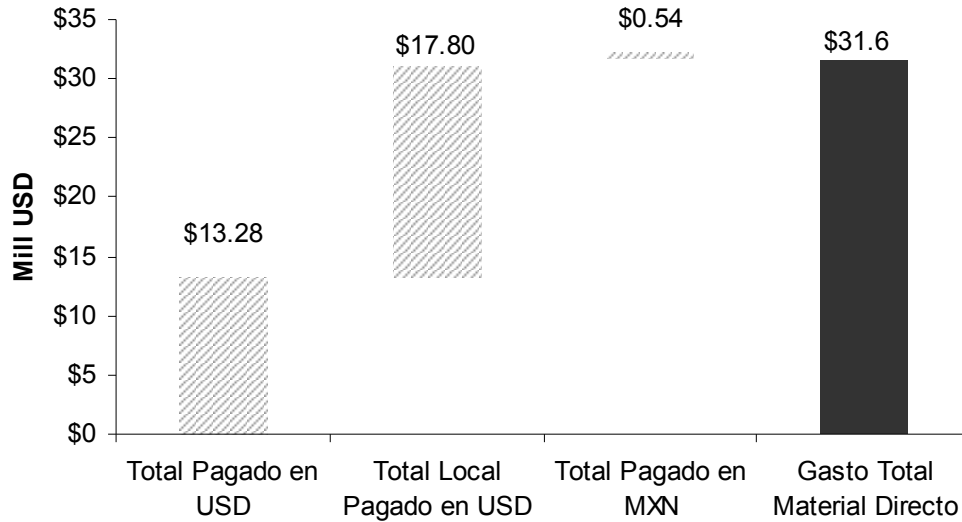
Análisis de Exposición de Moneda...

Se realizan operaciones en Dólares Americanos, Pesos Mexicanos y Euros.

La Fig. 3.18 muestra la alta exposición de la planta I hacia las fluctuaciones cambiarias, esto como resultado del alto porcentaje de ventas en pesos contra el alto porcentaje de transacciones en dólares.

Un área de oportunidad es la porción local pagada en Dólares.

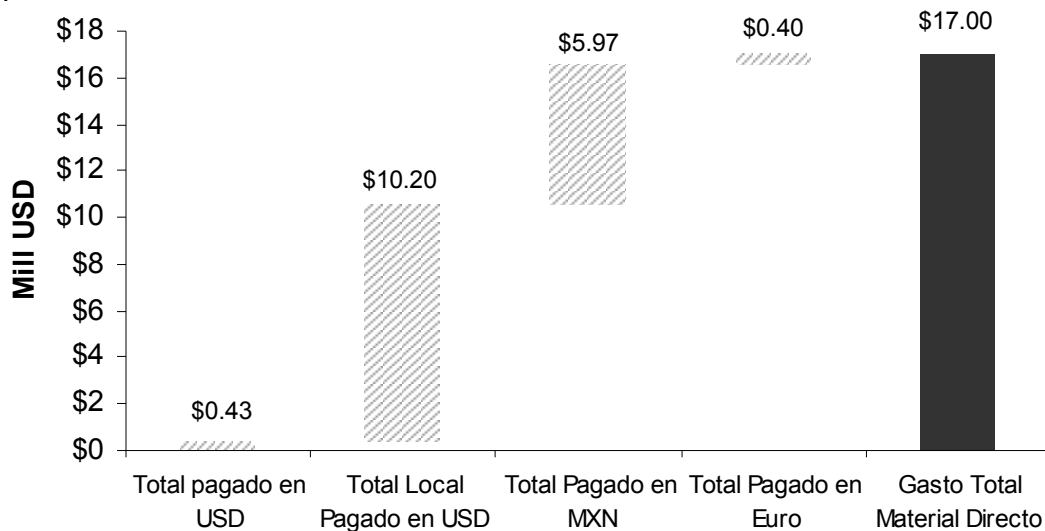
Figura 3.18
Exposición de Moneda Planta I



Fuente: Elaboración Propia

La planta II en la Fig. 3.19 está menos expuesta por el porcentaje pagado en Pesos, sin embargo, existe también oportunidad en el monto local ejercido en Dólares.

Figura 3.19
Exposición de Moneda Planta II



Fuente: Elaboración Propia

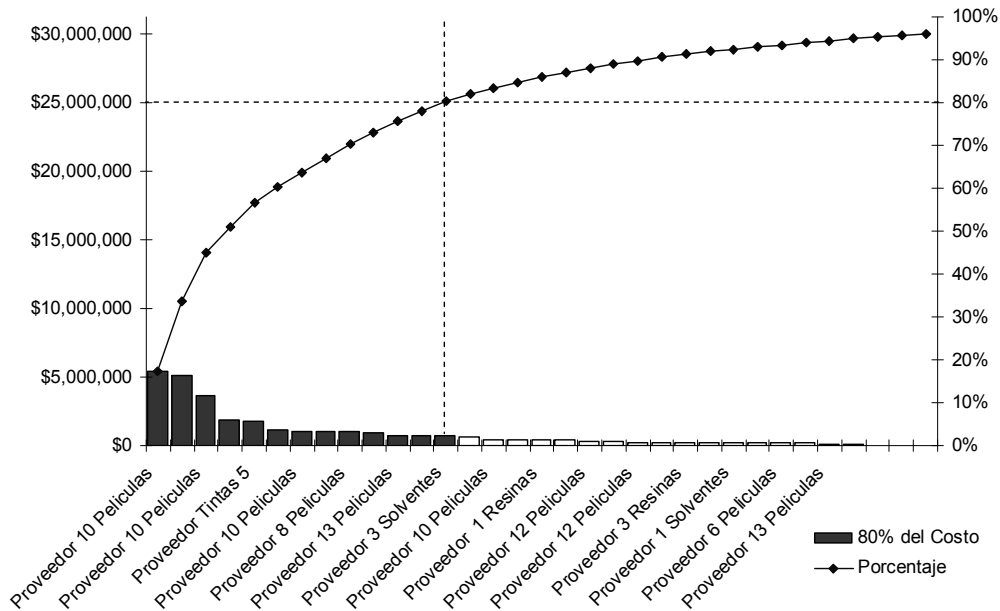
Figura 3.21
Pareto Planta II

No.	Proveedor	Moneda Original	Commodity	Monto de Compra (Anual)	Acumulado	ABC Pareto
1	Proveedor Resinas Internacional 5	USD	Resinas	\$ 6,750,943	\$ 6,750,943	40%
2	Proveedor Resinas Nacional 7	MXN	Resinas	\$ 1,701,973	\$ 8,452,916	50%
3	Proveedor Resinas Nacional 6	MXN	Resinas	\$ 1,548,714	\$ 10,001,630	59%
4	Proveedor Resinas Nacional 5	MXN	Resinas	\$ 1,474,903	\$ 11,476,533	68%
5	Proveedor Resinas Internacional 4	USD	Resinas	\$ 476,349	\$ 11,952,882	70%
6	Proveedor Pintura Internacional 14	USD	Pintura	\$ 389,603	\$ 12,342,486	73%
7	Proveedor Plásticos Internacional 3	USD	Plasticos	\$ 365,423	\$ 12,707,909	75%
8	Proveedor Solventes Internacional 3	USD	Solventes	\$ 358,948	\$ 13,066,857	77%
9	Proveedor Peliculas Internacional 1	USD	Peliculas	\$ 336,546	\$ 13,403,403	79%
10	Proveedor Pintura Internacional 13	USD	Pintura	\$ 273,291	\$ 13,676,694	81%
11	Proveedor Resinas Nacional 4	MXN	Resinas	\$ 273,507	\$ 13,950,200	82%
12	Proveedor Adhesivos Nacional 1	USD	Adhesivos	\$ 215,766	\$ 14,165,967	83%
13	Proveedor Solventes Internacional 2	USD	Solventes	\$ 210,869	\$ 14,376,835	85%
14	Proveedor Solventes Nacionales 3	MXN	Solventes	\$ 198,927	\$ 14,575,762	86%
15	Proveedor Pintura Internacional 12	USD	Pintura	\$ 184,267	\$ 14,760,029	87%
16	Proveedor Resinas Nacional 3	MXN	Resinas	\$ 191,784	\$ 14,951,814	88%
17	Proveedor Pintura Nacional 6	MXN	Pintura	\$ 148,113	\$ 15,099,927	89%
18	Proveedor Plásticos Internacional 2	USD	Plasticos	\$ 144,784	\$ 15,244,711	90%
19	Proveedor Pintura Nacional 5	MXN	Pintura	\$ 135,573	\$ 15,380,284	91%
20	Proveedor Pintura Nacional 4	MXN	Pintura	\$ 134,828	\$ 15,515,112	91%
21	Proveedor Resinas Nacional 2	MXN	Resinas	\$ 159,248	\$ 15,674,359	92%
22	Proveedor Peliculas Nacional 1	USD	Peliculas	\$ 142,331	\$ 15,816,690	93%
23	Proveedor Pintura Internacional 11	USD	Pintura	\$ 106,822	\$ 15,923,512	94%
24	Proveedor Peliculas Nacional 1	USD	Peliculas	\$ 126,089	\$ 16,049,601	94%
25	Proveedor Solventes Nacionales 2	MXN	Solventes	\$ 80,740	\$ 16,130,340	95%
26	Proveedor Pintura Internacional 10	USD	Pintura	\$ 75,563	\$ 16,205,904	95%
27	Proveedor Pintura Internacional 9	USD	Pintura	\$ 70,745	\$ 16,276,649	96%
28	Proveedor Pintura Internacional 8	USD	Pintura	\$ 62,822	\$ 16,339,471	96%
29	Proveedor Pintura Internacional 7	USD	Pintura	\$ 61,045	\$ 16,400,516	97%
30	Proveedor Solventes Internacional 1	USD	Solventes	\$ 49,311	\$ 16,449,828	97%
31	Proveedor Pintura Internacional 6	USD	Pintura	\$ 46,802	\$ 16,496,630	97%
32	Proveedor Plásticos Nacional 1	MXN	Plasticos	\$ 42,693	\$ 16,539,323	97%
33	Proveedor Resinas Nacional 1	MXN	Resinas	\$ 49,389	\$ 16,588,711	98%
34	Proveedor Plásticos Internacional 4	Eur	Plasticos	\$ 40,489	\$ 16,629,201	98%
35	Proveedor Peliculas Nacional 1	USD	Peliculas	\$ 45,491	\$ 16,674,692	98%
36	Proveedor Pintura Nacional 3	MXN	Pintura	\$ 32,384	\$ 16,707,076	98%
37	Proveedor Solventes Nacionales 1	MXN	Solventes	\$ 29,434	\$ 16,736,510	99%
38	Proveedor Peliculas Nacional 1	USD	Peliculas	\$ 33,613	\$ 16,770,123	99%
39	Proveedor Pintura Internacional 5	USD	Pintura	\$ 26,264	\$ 16,796,387	99%
40	Proveedor Peliculas Internacional 4	MXN	Peliculas	\$ 29,217	\$ 16,825,604	99%
41	Proveedor Resinas Internacional 3	USD	Resinas	\$ 25,119	\$ 16,850,724	99%
42	Proveedor Pintura Internacional 4	USD	Pintura	\$ 18,534	\$ 16,869,258	99%
43	Proveedor Resinas Internacional 2	USD	Resinas	\$ 18,427	\$ 16,887,685	99%
44	Proveedor Peliculas Internacional 3	MXN	Peliculas	\$ 17,095	\$ 16,904,780	100%
45	Proveedor Peliculas Internacional 2	MXN	Peliculas	\$ 15,381	\$ 16,920,161	100%
46	Proveedor Resinas Internacional 1	USD	Resinas	\$ 16,586	\$ 16,936,747	100%
47	Proveedor Pintura Internacional 3	USD	Pintura	\$ 13,605	\$ 16,950,351	100%
48	Proveedor Pintura Internacional 2	USD	Pintura	\$ 12,481	\$ 16,962,832	100%
49	Proveedor Plásticos Internacional 1	Eur	Plasticos	\$ 11,012	\$ 16,973,844	100%
50	Proveedor Peliculas Nacional 1	USD	Peliculas	\$ 6,243	\$ 16,980,087	100%
51	Proveedor Pintura Nacional 2	MXN	Pintura	\$ 3,782	\$ 16,983,869	100%
52	Proveedor Pintura Internacional 1	USD	Pintura	\$ 2,571	\$ 16,986,440	100%
53	Proveedor Pintura Nacional 1	MXN	Pintura	\$ 2,461	\$ 16,988,901	100%

Fuente: Elaboración Propia

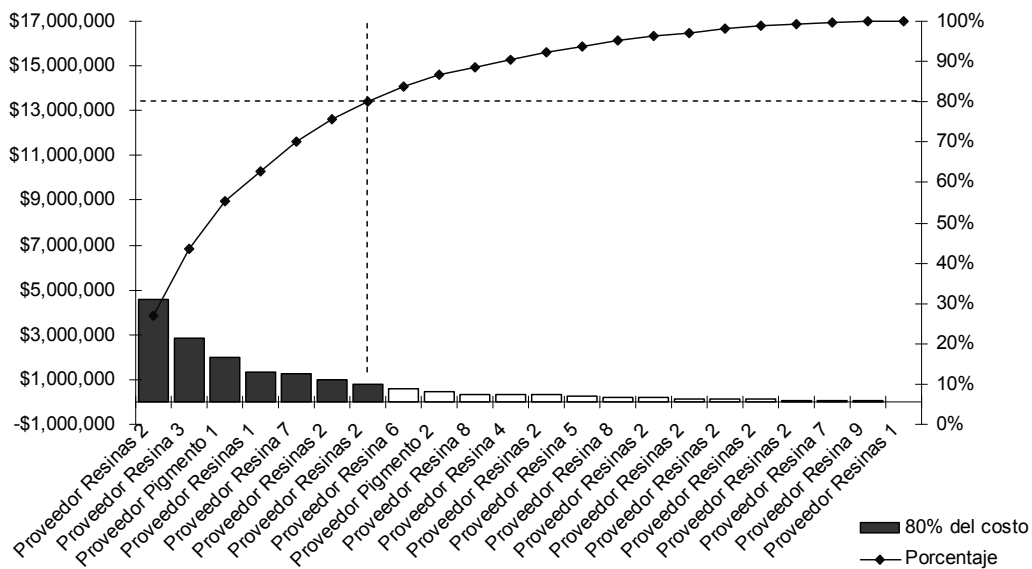
La Fig. 3.22 muestra la información de gasto de la planta I en una gráfica de Pareto.

Figura 3.22
Gráfica Pareto Planta I



La Fig. 3.23 muestra la información de gasto de la planta II en una gráfica de Pareto.

Figura 3.23
Gráfica Pareto Planta II

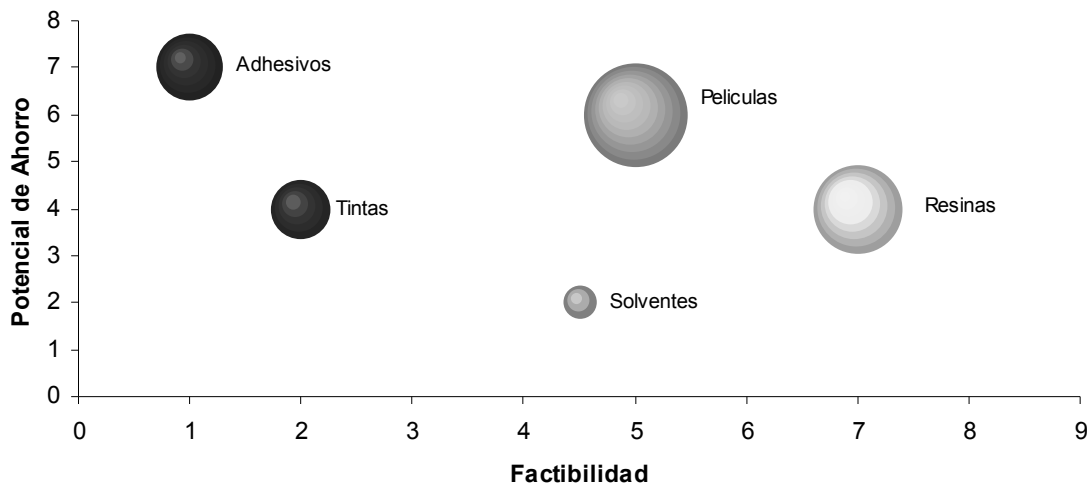


Fuente: Elaboración Propia

Potencial de Ahorro...

El potencial de ahorro, depende del tamaño del monto de compra de la factibilidad o facilidad para implementar las iniciativas de ahorro, de los números de parte existentes por commodity. En el caso particular de la Fig. 3.24, donde se muestra el gráfico de potencial de ahorro de la planta I, el commodity con más potencial de ahorro es el de películas, que está en línea con lo que muestra el Pareto anterior. Es importante mencionar, que este gráfico, es el resultado de la evaluación conjunta del equipo, en donde ingeniería del producto, debe mostrar planes específicos para sustentar la factibilidad, y potencial de ahorro de un commodity particular.

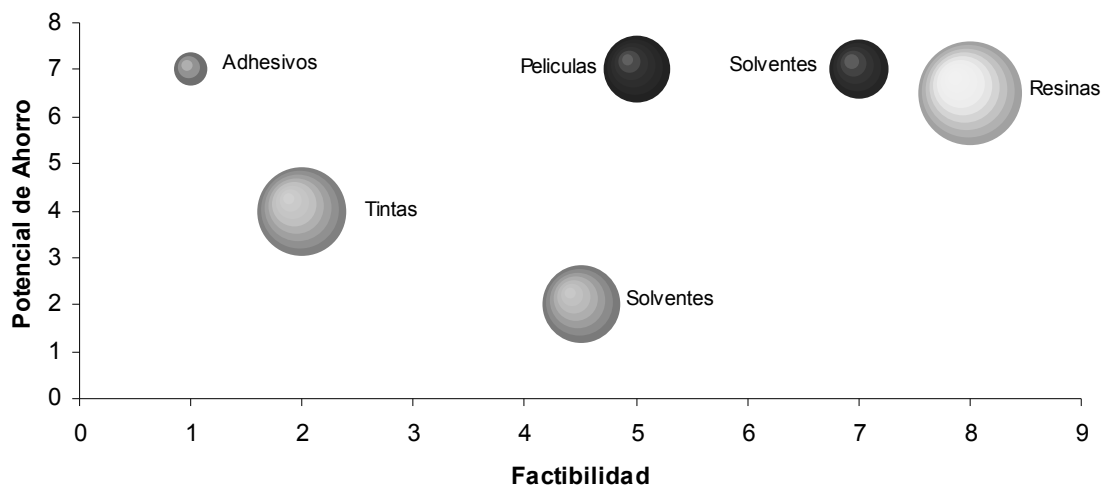
Figura 3.24
Potencial de Ahorro Planta I



Fuente: Elaboración Propia

La Fig. 3.25 muestra el potencial de ahorro de la planta II, también en línea con su gráfico de Pareto.

Figura 3.25
Potencial de Ahorro Planta II



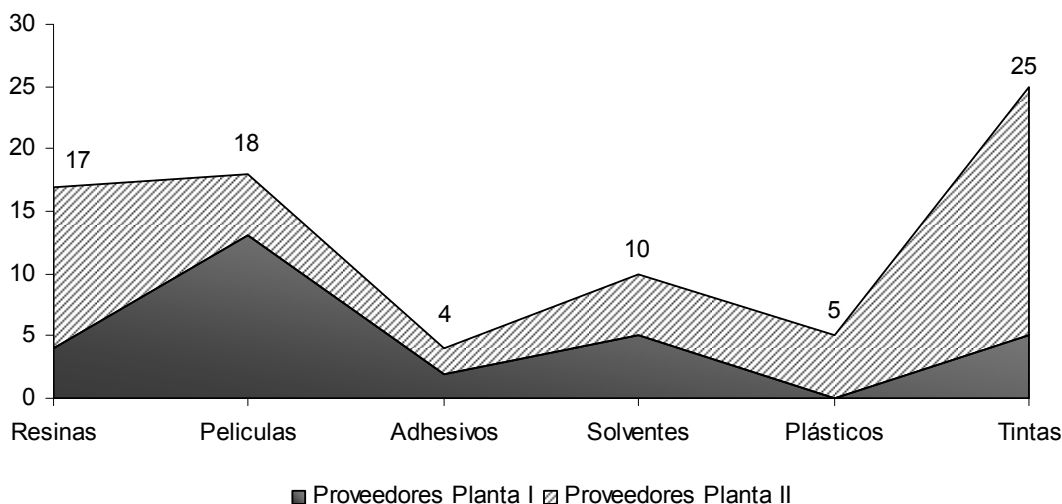
Fuente: Elaboración Propia

No necesariamente los gráficos de potencial de ahorro, coinciden con los Paretos, como en el caso de estos dos análisis, ya que existe la posibilidad de que haya commodities con gran monto de compra, pocos números de parte con grandes volúmenes que puedan tener tecnologías sofisticadas, en las que los costos de validación impliquen una baja factibilidad, o procesos de compras ya muy optimizados en los que aún y cuando el monto es importante, el potencial de ahorro sea bajo y requiera iniciativas mucho más agresivas o completos rediseños para optimizar el costo.

Racionalización de Proveedores...

La Fig. 3.26 muestra una fotografía actual del número de proveedores por planta y por commodity.

Figura 3.26 Racionalización de Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

Para los dos commodities más importantes como lo es Películas y Resinas, la dispersión del gasto es muy alta.

El commodity de películas tiene un gasto anual de 26.65 M USD al año, y está disperso en 18 proveedores, asimismo, para el commodity de resinas que es el segundo commodity más importante, sus 15.4 M USD, están dispersos en 17 proveedores.

Seguramente existen razones por las cuales la dispersión del gasto es tan amplia para estos dos commodities; sin embargo, pensando en el caso ideal, en el que un sólo proveedor tuviera la capacidad se absorber todo el volumen de uno de estos commodities, creciendo varias veces su actual monto de compra, las condiciones comerciales actuales y exigencias del comprador, podrían fácilmente modificarse.

Términos y Condiciones...

Los términos y condiciones son analizados por commodity, como en la Fig. 3.27, y se analizan oportunidades, en general, distintas al precio.

Figura 3.27 Resumen de Términos y Condiciones contractuales con proveedores

No.	Descripción	Monto de Compra	Días de Crédito	Punto de Entrega	Frecuencia de Entrega	Consignación	Tiempo de Entrega	Planta I (Distancia Km.)	Planta II (Distancia Km.)	
1	P. PII Resinas Dist. Nac. 1	\$ 5.50	60	PII	S	No	7	-	0	S = Semanal
2	P. PI Resinas Dist. Nac. 1	\$ 2.19	45	PI	S	No	7	0	-	2S = Quincenal
3	P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	\$ 1.96	60	SLP	S	No	7	-	378.5	M = Mensual
4	P. PII Resinas Dist. Nac. 2	\$ 0.61	45	PII	S	No	7	-	0	PI = Planta I
5	P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	\$ 0.47	60	Laredo	2S	No	30	908	-	PII = Planta II
6	P. PI Resinas Prod. Internacional 2	\$ 0.32	60	Laredo	2S	No	30	908	-	
7	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	\$ 0.32	30	PII	S	No	15	-	0	
8	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	\$ 0.31	30	PII	S	No	15	-	0	
9	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 5	\$ 0.27	30	PII	S	No	15	-	0	
10	P. PI Resinas Prod. Internacional 1	\$ 0.22	30	Laredo	2S	No	30	908	-	
11	P. PII Aditivo Dist. Nacional 4	\$ 0.20	30	Prov.	M	No	15	-	30	
12	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 2	\$ 1.29	30	PII	S	No	15	-	0	
13	P. PII Aditivo Dist. Nacional 3	\$ 0.16	15	Prov.	M	No	15	-	15	
14	P. PII Aditivo Dist. Nacional 2	\$ 0.13	15	Prov.	M	No	15	-	62	
15	P. PII Aditivo Dist. Nacional 1	\$ 0.08	15	Prov.	M	No	15	-	12	
16	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 4	\$ 1.33	30	PII	S	No	15	-	0	
17	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 1	\$ 0.05	30	PII	S	No	15	-	0	
Total		\$ 15.41								

Fuente: Elaboración Propia

Muchas de las condiciones de pago pueden ser mejoradas, así como, la frecuencia de las entregas para el commodity de resinas que agrupa a las dos plantas.

La mayoría de las condiciones de precio, pueden tener impactos importantes, en reducción de inventario y extensión de días de pago, lo que afecta directamente el capital de trabajo de la operación

Ubicación de proveedores...

En la Fig. 3.27 también se incluyen las distancias de los proveedores de su origen a la planta destino, así como, su frecuencia de embarque y tiempos ciclo de entrega, con la finalidad de mejorar cualquiera de dichas condiciones.

Es importante también analizar todos los temas relacionados a los acuerdos internacionales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Tratado de Libre Comercio con la Comunidad Europea, etc. Ya que el incumplimiento de documentación específica, puede generar costos ocultos al importador, por multas o desaprovechamiento de los beneficios de los tratados.

NIVEL IV: Análisis Táctico

Esta línea de acción, diferencia los análisis a nivel commodity, para este caso práctico he seleccionado al commodity de resinas para realizar su análisis a detalle, entendiendo que la utilización de toda la información generada anteriormente es válida para el análisis de los demás commodities.

Resumen Ejecutivo...

Rápidamente, podemos entender cuáles son los retos de este commodity dando un vistazo a la Fig. 3.28, que es el resumen ejecutivo. Esta gráfica nos ofrece diversos datos para delinear la estrategia de compras de este commodity en particular. El 63% de nuestro gasto de compra está en 3 proveedores. Uno en particular es el 36% del monto total de compra.

Las metas están claras, y existe una estrategia general con acciones específicas para su seguimiento. Los más importantes indicadores están a la baja, por lo que será necesario negociar con los proveedores la reducción de precios indexados a los precios de materias primas internacionales. No hay nuevos negocios por asignar, y están claramente definidos los integrantes del equipo de compras estratégicas.

Esta herramienta es un breve resumen de cuál es el estatus actual, y la lista de actividades en las que a grandes rasgos el equipo está trabajando.

Este documento se revisa en cada junta del equipo de compras estratégicas.

Figura 3.28
Resumen Ejecutivo

Análisis de Gasto más Representativo				Meta			
P. PII Resinas Dist. Nac. 1	\$	5.50	36%	Reducción del costo total del commodity en un 5%			
P. PI Resinas Dist. Nac. 1	\$	2.19	14%	Reducción significativa del número de proveedores			
P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	\$	1.96	13%	Desarrollo de fórmulas alternativas en caso de problemas de abasto			
P. PII Resinas Dist. Nac. 2	\$	0.61	4%	Estrategia de reducción de Compras			
P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	\$	0.47	3%				
P. PI Resinas Prod. Internacional 2	\$	0.32	2%	Consolidar volúmenes de ambas plantas			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	\$	0.32	2%	RFQ los volúmenes totales			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	\$	0.31	2%	Disminuir la cantidad de distribuidores al mínimo			
Nuevos Negocios				Entender los elementos de costo de los commodities			
Programa	Cliente	Valor	Fecha	Acciones Específicas			
N/A				Cotizar volumen de pigmentos blancos		Feb-09	
N/A				Cotizar volúmenes relacionados a Pemex		Feb-09	
N/A				Desarrollar MP alternativo para MP importadas		Feb-09	
Equipo de Compras Estratégicas				Reasignar volúmenes de aditivos			
Nombre	Área			Elementos de Costo Relevantes			
Victor Vega	Compras						
Arturo Bustinzar	Compras			Elemento	Tendencia	Porcentaje	Tiempo
Jorge Carmona	Ingeniería			Oil Cost	Abajo	2%	Q2
Jose Manuel Torres	Calidad			Resin Cost	Arriba	4%	Q2
				Energy Cost	Arriba	1%	Q

Fuente: Resumen Ejecutivo modificado del original utilizado en Arvin Meritor Inc. para el Análisis de Commodities

Clasificación de Commodity...

En la Fig. 3.29 podemos observar el análisis del commodity de resinas, este commodity es el segundo commodity más importante dentro de la empresa, con un monto total de compra de 15.4 M USD, en 22 números de parte. Para comprender en más detalle a las resinas, el equipo sugirió detallar su clasificación en Resinas de baja densidad (\$10.69 MUSD y 18 no. de parte), Pigmentos (\$4.1 MUSD y 2 no. de parte) y aditivos (\$0.61 MUSD y 4 no. de parte). En 6 números de parte se encuentra el 63% del costo.

La competencia es abierta, y por la naturaleza del producto y sus aplicaciones, se puede clasificar como una competencia técnica. Para los sub-commodities de Pigmentos y Aditivos, se puede considerar una competencia perfecta, pero en particular para el sub-commodity de resinas de baja densidad la competencia es monopólica, debido a que sólo existe un productor que es PEMEX y sólo es posible obtener su producto a través de sus distribuidores autorizados.

De 17 proveedores, sólo 4 producen el producto que venden, los demás son distribuidores. La pregunta en este punto debería ser: ¿hasta que punto estos distribuidores agregan valor a su actividad?.

Figura 3.29
Clasificación de Commodity de Resinas

Descripción del Commodity				Proveedores		Tipos de Competencia / Mercado		
Descripción	Monto \$	# de Parte		# de Proveedores		Competencia	Mercado	
Commodity: Resinas	\$ 15.40	22		A	\$ 9.70	6	Abierta <input checked="" type="checkbox"/>	Monopolio
Sub - Commodity: Resinas BD	10.69	18		B	\$ 4.10	11	Limitada <input checked="" type="checkbox"/>	Competencia Monopolica
Sub - Commodity: Pigmento	4.1	2		C	\$ 1.60	5	Técnica <input checked="" type="checkbox"/>	Oligopolio
Sub - Commodity: Aditivos	0.61	4		D			Simple <input checked="" type="checkbox"/>	Competencia Perfecta
Sub - Commodity:							Única <input type="checkbox"/>	Oligopsonio
							Integrada <input type="checkbox"/>	Monoposonio

Análisis de Gasto			Naturaleza Proveedores										Definiciones	
Proveedores	Monto	# de Parte	M	D	G/P	N/L	I/D	Di	JV	C	A/P			
P. PII Resinas Dist. Nac. 1	\$5.5	4		D	G	N						A	M	Manufacturero
P. PI Resinas Dist. Nac. 1	\$2.2	1		D	G	N	D					A	D	Distribuidor
P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	\$2.0	1	M		P	N						A	G/P	Grande / Pequeño
P. PII Resinas Dist. Nac. 2	\$0.6	2		D	G	N						A	N/L	Nacional / Local
P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	\$0.5	2	M		G		I					A	I/D	Internacional / Doméstico
P. PI Resinas Prod. Internacional 2	\$0.3	1	M		G		I					A	Di	Dirigido
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	\$0.3	1		D	P	N						A	JV	Alianza Estratégica
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	\$0.3	1		D	G	N	D					A	C	Cooperativo
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 5	\$0.3	1		D	G	N						A	A/P	Actual / Potencial
P. PI Resinas Prod. Internacional 1	\$0.2	1	M		G		I					A		
P. PII Aditivo Dist. Nacional 4	\$0.2	1		D	G	N						A		
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 2	\$1.3	1		D	P	N						A		
P. PII Aditivo Dist. Nacional 3	\$0.2	1		D	G	N	D					A		
P. PII Aditivo Dist. Nacional 2	\$0.1	1		D	G	N						A		
P. PII Aditivo Dist. Nacional 1	\$0.1	1		D	G	N						A		
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 4	\$1.3	1		D	G	N	D					A		
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 1	\$0.1	1		D	P	N						A		

Fuente: Elaboración Propia

4 proveedores son internacionales, los demás son nacionales y de ellos sólo 4 son domésticos. 4 proveedores se pueden considerar proveedores pequeños.

No existen proveedores potenciales hasta el momento, y se puede observar que el gasto está pulverizado en muchos proveedores con un gasto menor a \$ 0.3 M USD.

Resumen de Proveedores...

Para el commodity de resinas el formato de resumen de proveedores se puede observar en la Fig. 3.30

La información más relevante de este formato es la siguiente:

Las ventas totales del proveedor más importante de este commodity (Proveedor Planta II Resinas Distribuidor Nacional I) son de \$67 M USD, y la empresa representa un 8.2% de estas ventas. Aún y cuando parece un porcentaje bajo, no es nada despreciable, ninguna compañía quiere clientes de más del 10% al 20% de su negocio para balancear el riesgo o exposición al que pudieran exponerse. Para muchos proveedores el monto total de compra no representa el 1% total de la compra. Ningún proveedor ha dado ahorros programados en el ejercicio fiscal 2009. El equipo considera 4 proveedores realmente estratégicos, basado en su desempeño, capacidades técnicas y potencial de ahorro. Se generarán acciones específicas para borrar a 10 proveedores y se incrementará el volumen de compra significativamente para dos de ellos, proveedores que fueron previamente evaluados en sus instalaciones por el equipo, para evaluar el riesgo implícito por el potencial incremento.

Figura 3.30
Resumen de Proveedores

Nombre	2009 Ventas		# of N/P	Evaluación de Proveedores															
	\$M	\$M		Ahorros FY 09 M \$	Proveedor Estratégico	Plan de Borrar	Plan para Crecer	Plan para Incluir	Problemas de Servicio	País de Bajo Costo	Salud Financiera	Plantas que Embarca	Índice de Calidad	Certificaciones	Tecnología	Evaluación de Riesgo			
P. PII Resinas Dist. Nac. 1	\$ 5.50	\$ 67	4	N	S	B							x	PII	0%	100%	ISO	X	
P. PI Resinas Dist. Nac. 1	\$ 2.19	\$ 17	1	N	S								x	PI	0%	100%			
P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	\$ 1.96	\$ 8	1	N	S		C						x	PII	0%	100%			BAJO
P. PII Resinas Dist. Nac. 2	\$ 0.61	\$ 123	2	N	N								x	PII	0%	100%			
P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	\$ 0.47	\$ 89	2	N	N	B							x	PI	26%	98%	ISO	X	
P. PI Resinas Prod. Internacional 2	\$ 0.32	\$ 67	1	N	N								x	PI	0%	100%	ISO	X	
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	\$ 0.32	\$ 45	1	N	N	B							x	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	\$ 0.31	\$ 95	1	N	N	B							x	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 5	\$ 0.27	\$ 23	1	N	N	B							x	PII	0%	100%			
P. PI Resinas Prod. Internacional 1	\$ 0.22	\$ 45	1	N	N								x	PI	0%	100%	ISO	X	
P. PII Aditivo Dist. Nacional 4	\$ 0.20	\$ 12	1	N	N				x				x	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 2	\$ 1.29	\$ 6	1	N	N	B							x	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 3	\$ 0.16	\$ 34	1	N	N	B			x				x	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 2	\$ 0.13	\$ 89	1	N	N	B			x				x	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 1	\$ 0.08	\$ 54	1	N	N	B			x				x	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 4	\$ 1.33	\$ 2	1	N	S		C						x	PII	0%	100%			BAJO
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 1	\$ 0.05	\$ 1	1	N	N	B							x	PII	0%	100%			
Total	\$15.4		22																

Fuente: Resumen de Proveedores modificado del original utilizado en Arvin Meritor Inc. para el Análisis de Commodities

Los proveedores de resinas para las dos plantas son diferentes y aparentemente todos gozan de salud financiera (ninguna auditoría formal).

El "Proveedor Planta I Pigmento Productor Internacional I" tuvo algunos problemas de calidad y entregas en el mes, de ahí su índice de calidad de 0.26 % y 98% de entregas a tiempo.

Capacidad Técnica de Proveedores...

Figura 3.31
Capacidad Técnica de Proveedores

No.	Proveedores	Clientes	Años en el Negocio	Tipo de Productos	Equipos y Capacidades	% de Utilización	Procesos Contratados	Objetivos
1	P. PII Resinas Dist. Nac. 1	Confidencial	18	Resinas: BD, AD, Aditivos, Películas: BOPP, PET, Nylon	Almacenaje 2600 T/Mes, Distribución 5 Tolvas, Programación	60%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
2	P. PI Resinas Dist. Nac. 1	Diversos	12	Resinas: BD, AD, Aditivos, Distribución Pemex	Por confirmar	45%	Espuelas ferrocarril, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
3	P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	Diversos	5	Pigmentos y Aditivos, Ayuda de Procesos	3 Plantas en el Mundo, Compran TiO ₂	50%	N/A	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
4	P. PII Resinas Dist. Nac. 2	Diversos	7	Resinas: BD, AD, Aditivos.	Por confirmar	80%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
5	P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	Diversos	8	Pigmentos y Aditivos, Ayuda de Procesos	23 Plantas en el Mundo, 7 Producen mismo producto, Producen TiO ₂	90%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
6	P. PI Resinas Prod. Internacional 2	Diversos	23	Resinas: BD, AD, Aditivos, Refinación	Por confirmar	62%	N/A	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
7	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	Diversos	2	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 350 T/Mes, Distribución, Programación	70%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
8	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	Diversos	5	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 260 T/Mes, Distribución 15 Tolvas, Programación	45%	Espuelas ferrocarril,	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
9	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 5	Diversos	6	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 1350 T/Mes, Ensacado y Granel, Programación	60%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
10	P. PI Resinas Prod. Internacional 1	Diversos	8	Resinas: BD, AD, Aditivos, Refinación	Refinación BD, AH	67%	N/A	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
11	P. PII Aditivo Dist. Nacional 4	Diversos	2	Resinas: BD, AD, Aditivos.	Por confirmar	80%	Espuelas ferrocarril	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
12	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 2	Diversos	6	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 700 T/Mes, Ensacado y Granel, Programación	76%	Espuelas ferrocarril	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
13	P. PII Aditivo Dist. Nacional 3	Confidencial	N/C	Resinas: BD, AD, Aditivos.	Por confirmar	40%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
14	P. PII Aditivo Dist. Nacional 2	Confidencial	N/C	Resinas: BD, AD, Aditivos.	Por confirmar	45%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
15	P. PII Aditivo Dist. Nacional 1	Confidencial	N/C	Resinas: BD, AD, Aditivos.	Por confirmar	67%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
16	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 4	Diversos	8	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 2600 T/Mes, Ensacado y Granel, Programación	89%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales
17	P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 1	Diversos	6	Distribución Autorizado Pemex	Almacenaje 1550 T/Mes, Ensacado y Granel, Programación	45%	Espuelas ferrocarril, Bombas de descarga, Silos	100% Entregas a Tiempo 0.2 % Índice Calidad 5% ahorros anuales

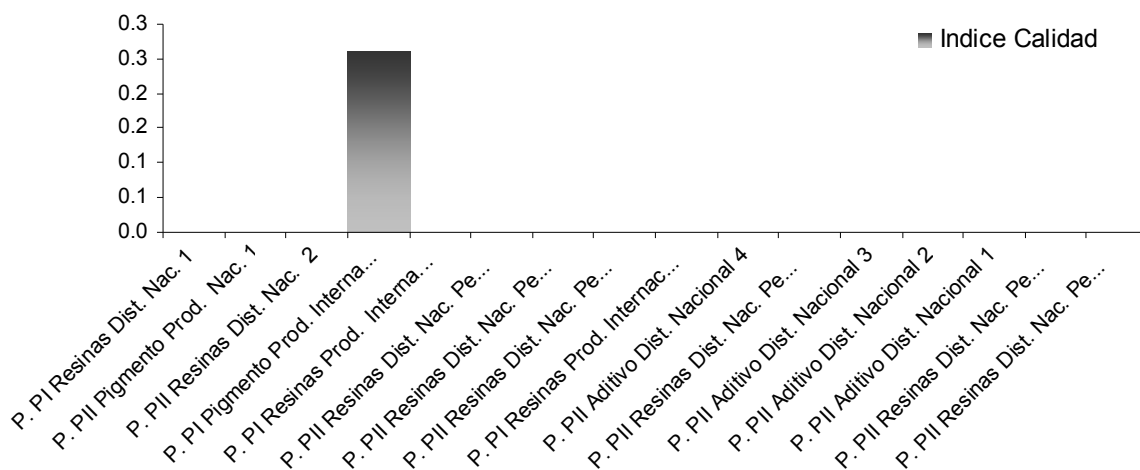
Fuente: Elaboración Propia

En la Fig. 3.31 se puede observar un resumen de la información más relevante de los proveedores que componen el commodity de resinas. Una importante actividad que se debe desarrollar es el de permitirle a los proveedores hacer presentaciones regulares al equipo de compras estratégicas, para entender las tendencias del mercado, y las tecnologías en desarrollo, en las que el proveedor cree pueden marcar la pauta futura para el desarrollo del commodity. Importante mencionar de la gráfica anterior, que proveedores sub-utilizados pueden hacer concesiones importantes en el precio, por llenar su capacidad y mantener su fuerza laboral estable.

Métricos del Proveedor...

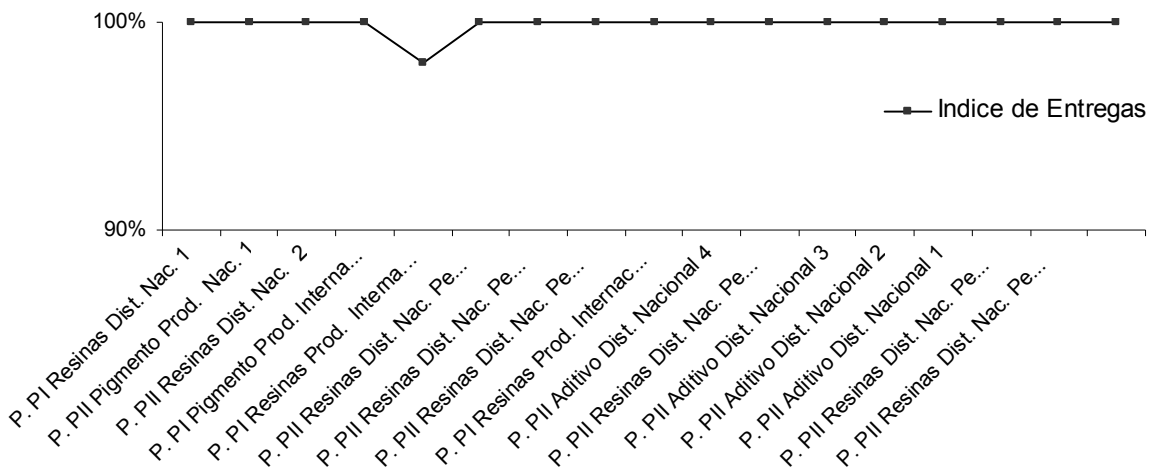
La Fig. 3.32 y 3.33 muestran los índices de Calidad y Entregas del commodity de resinas.

Figura 3.32
Índice de Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.33
Índice de Entregas.



Fuente: Elaboración Propia

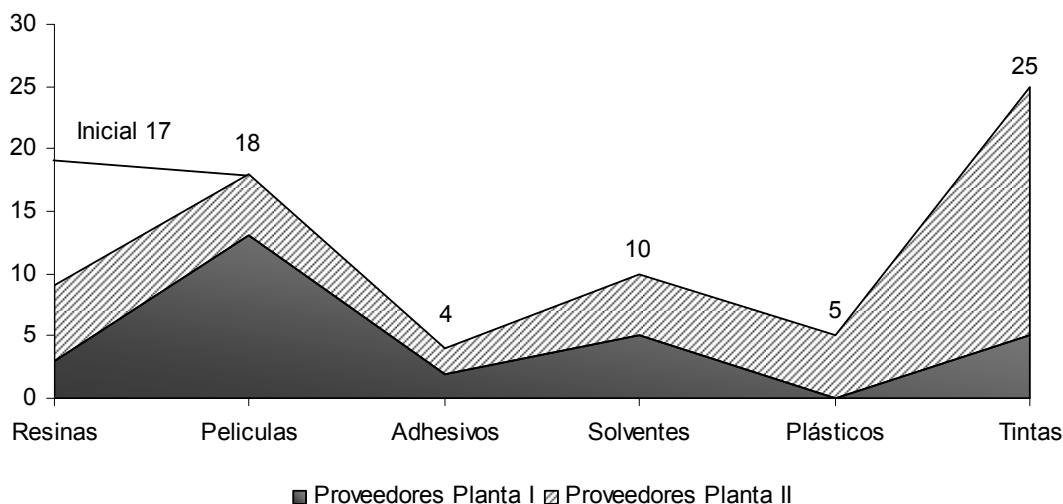
Los índices de Calidad y Entregas, así como, cualquier otro indicador de desempeño que se decida presentar en el equipo de compras estratégicas para su revisión, tiene principalmente, la intención de informar al equipo que ciertos proveedores están teniendo problemas y que la asignación de un nuevo negocio pueda depender de los avances que en materia de desempeño el proveedor pueda conseguir, y no la de corregir el problema o involucrar a los miembros del mismo en su solución. Al menos no, en las juntas del equipo de compras estratégicas.

Para este caso en particular, El “Proveedor Pigmento Planta I Internacional 1” experimentó ciertos problemas de calidad y entregas, que no sobrepasan los objetivos específicos marcados para dicho proveedor, pero es un foco rojo que implica seguir por algún tiempo su desempeño para asegurar que sólo fue un problema puntual.

Racionalización de proveedores cambio...

El medir el avance en la reducción de proveedores, permitirá tener una visión clara de cómo avanza la implementación del proceso de compras. La Fig. 3.34 muestra la gráfica de racionalización de proveedores, después de los cambios propuestos por el equipo de compras estratégicas, y que fueron resumidos en el formato Resumen de Proveedores.

Figura 3.34 Racionalización de Proveedores. Primera Medición en Resinas.



Fuente: Elaboración Propia

Ahora, específicamente para el commodity en estudio, se ha modificado el número inicial de 17 proveedores a menos de 10, esto se dará como resultado de la instrumentación de las estrategias desarrolladas por el equipo de compras estratégicas.

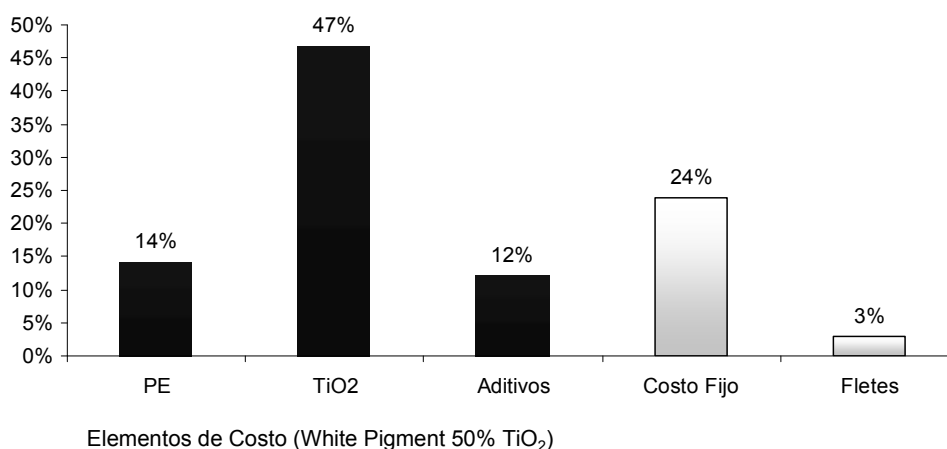
No existe un número predefinido de proveedores por commodity, en mi experiencia, entre menos proveedores existan es mejor, ya que la oportunidad de crear lazos de cooperación e integración de las dos empresas es más alta.

Análisis de estructuras de costo...

El Modelo de Análisis corre a la par que la metodología de compras estratégicas, encontrándose con ella justo después del paso 4 (Solicitud de Cotizaciones). Para este entonces, el equipo de compras estratégicas debiera contar con cotizaciones específicas de los productos que compra. En la línea de acción estratégica voy a definir este proceso, sin embargo, el análisis de las estructuras de costo nos debe decir la siguiente información:

La Fig. 3.35 muestra la estructura de costo del pigmento blanco, donde, el 70% del costo del pigmento blanco es materia prima y el 30% está relacionado con costos fijos. La materia prima está regularmente dolarizada e indexada a un indicador internacional de mercado, si este no es el caso, es un buen punto de partida para iniciar la negociación con el proveedor, asegurarnos que pagamos lo que el mercado paga. La segunda parte de la ecuación, no tiene porque estar dolarizada, debido a que la componen salarios, depreciaciones, gastos de refacciones, etc. Por lo que, un segundo punto en la negociación debiera ser el mantener fija la porción que por naturaleza no está indexada a un indicador internacional en dólares.

Figura 3.35
Análisis de Estructuras de Costos



Fuente: Elaboración Propia

Puede ser común que el proveedor no desee compartir información confidencial de la estructura de costos de sus productos, o también que en su estructura de costos esconda gastos o comisiones, inflando uno u otro lado de la ecuación. En mi experiencia, en este reacomodo del monto de gasto en menos proveedores, el comprador tiene el poder de asignar un negocio que puede representar el crecimiento de una o varias veces el volumen de los actuales proveedores, por lo que, el presentar una cotización con los costos desglosados no debiera ser un problema. Para el caso particular en el que se presenten estructuras de costo poco exactas, es importante recordar que se contará en ese momento con varias estructuras de proveedores que producen el mismo producto, bajo circunstancias muy similares y que comparativamente pueden ayudar a identificar una estructura poco seria.

Otro factor importante es que el precio de las materias primas es igual para todos, y que la gestión de su adquisición debiera garantizar precios internacionales. Así que, la comparación deberá hacerse específicamente en la porción de conversión (el 30%), y que si en ella se esconden costos innecesarios, la comparación automáticamente descalificará al proveedor por comparación directa.

Otro argumento válido para animar a los proveedores a compartir sus estructuras de costo, es que el comprador podrá tener acceso a información de muchos proveedores a nivel mundial produciendo un producto similar y podrá orientar (sin compartir información confidencial) a los proveedores en dónde específicamente el proveedor necesita mejorar para ser competitivo.

Análisis FODA...

Tomando como base el análisis general del gasto, se incluyen puntos específicos en la matriz de FODA para captar cualquier punto que afecte la situación particular del commodity y que puedan ser tomados como base para el desarrollo de estrategias en el commodity particular. La Fig. 3.36 muestra la inclusión de puntos específicos relacionados al commodity de resinas en el análisis FODA general.

Figura 3.36 Análisis FODA del Commodity de Resinas.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p><u>Fortalezas</u></p> <p>La empresa cuenta con salud financiera Sus pasivos permiten pagar sin atrasos Competencia Abierta en muchos commodities Volumenes estables Crecimiento futuro (nuevos negocios)</p> <p>Volumenes suficientes Corto proceso de validación para aditivos Materia Prima en pesos</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Reubicación de proveedores en Nafta Devaluación hace el peso competitivo (exportar) Consolidación de volúmenes por compra Baja demanda (proveedor quiere vender) Poca demanda mucha oferta</p> <p>Cerrar negociaciones con el precio bajo Productores en Asia - Pacífico</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <p>El Gasto está Pulverizado Una importante parte del gasto está en Distribuidores Competencia Monopolica en Resinas Altos Inventarios Proveedores diferentes en ambas plantas Monto de compra altamente indexado a dolares Compras generalmente spots Alta dependencia de la materia prima del gobierno Pocos proveedores indexados al CDI*</p> <p>Poco espacio de almacenamiento a granel Proveedores diferentes en las dos plantas Pocas estructuras de costos de proveedores</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Clientes finales tienden a dirigir la compra de Películas Tipo de Cambio Precios Internacionales de Petróleo Crisis Internacional (baja de consumos) Quiebra de proveedores Proveedores tienden a ser Competencia</p> <p>Abasto de Pemex es inconstante Precio del petróleo a la baja (demanda contraída)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar el análisis FODA a los diversos commodities ayudará a crear una valiosa base de datos, que será el fundamento del diseño de escenarios más robustos y estrategias a largo plazo.

Estrategia detallada...

Hasta este punto el trabajo de los equipos de compras estratégicas ha sido arduo y hasta cierto punto desgastante, esto como resultado del largo proceso de análisis de datos. Ahora bien, llegó el momento de poner todas las piezas juntas e interpretar los datos, para la creación de estrategias de compra. Los datos que se han recopilado a lo largo de todos estos formatos se pueden resumir en lo siguiente:

- Compras Anuales Material Directo: **\$ 48.6 Millones de USD**
- Monto de Compra Commodity Resinas: **\$ 15.4 Millones de USD**
- Monto de Compra en Resinas Planta I: **\$ 2.6 Millones de USD**
- Monto de Compra en Resinas Planta II: **\$ 12.7 Millones de USD**
- Número de Proveedores del Commodity: **13 (4 Planta I y 9 Planta II)**
- Números de Parte: **22 (4 Planta I y 18 Planta II)**
- Importancia del Commodity: **Segundo más importante**
- Días de Crédito: **55 Promedio**
- Sub - commodities: **3 (Resinas baja densidad, pigmentos, aditivos)**
- Tipo de Competencia: **Abierta y técnica**
- Tipo de Mercado: **Competencia monopólica (Resinas BD) y competencia perfecta**
- Potencial de Ahorro del Commodity: **Alto**
- Número de Distribuidores: **13**
- Número de Productores: **4**
- Ubicación Proveedores: **Principalmente nacionales (3 internacionales)**

- Principales Fortalezas:
 - **Volúmenes suficientes**
 - **Corto proceso de validación aditivos**
 - **Materia prima en Pesos**

- Principales Debilidades:
 - **Poco espacio en almacén**
 - **Proveedores diferentes en las dos plantas**
 - **Pocas estructuras de costos de los proveedores**

- Principales Oportunidades:
 - **Cerrar negociaciones con precios de commodities internacionales a la baja**
 - **Productores en Asia – Pacífico**

- Principales Amenazas:
 - **Abasto de PEMEX no es constante**
 - **Precio de petróleo a la baja (demanda contraída)**

- Índice de Calidad: **En objetivo.**
- Índice de Entregas: **En objetivo.**
- Capacidad de Proveedores: **Abierta en general.**

Estrategia Detallada:

Resinas Baja Densidad

- Cotizar volumen total (\$10.69 M USD y 18 Números de parte) con toda la base de proveedores.
- Disminuir el número de distribuidores tanto como sea posible.
- Evitar compras “Spot”^{*} y cerrar contrato a largo plazo (anual) con un sólo distribuidor.
- Desarrollar contratipo importado para no depender de PEMEX.
- Continuar contrato en moneda local (Pesos)
- Comprometer volúmenes anuales con un sólo proveedor, y establecer un esquema de rebate (al menos 3%), que proporcione certidumbre al proveedor del seguimiento puntual del contrato
- Desarrollar un esquema de consignación o entregas más frecuentes (diarias).

Pigmento

- Cotizar volumen total (4.1 M USD y 2 Números de parte) con los dos proveedores.
- Seleccionar un sólo proveedor para las dos plantas.
- Entender estructura de costos e indexarla al precio internacional de materias primas de PET y TiO₂
- Cerrar contrato en USD con ajuste de proporción fija en pesos.

Aditivos

- Eliminar distribuidores. (0.61 M USD y 4 números de parte)
- Comprar aditivos con el proveedor de pigmentos, desde que cualquiera de los dos productores de pigmentos tienen la capacidad de producir aditivos.
- El volumen adicional (0.61 MUSD) servirá para hacer más atractiva la negociación del pigmento.

Lista de Puntos Abiertos...

El instrumentar la implementación requiere un férreo seguimiento de la implementación de la estrategia, es por eso que el equipo debe desdoblarse cada uno de estas estrategias, en planes de acción específicos con responsable y fecha de inicio y término. La Fig. 3.33 muestra una lista de puntos abiertos del commodity de resinas.

^{*} Spot: son compras realizadas por un evento puntual, cantidad y precio específico. Regularmente arriba del precio de mercado.

Figura 3.37
Lista de Puntos Abiertos

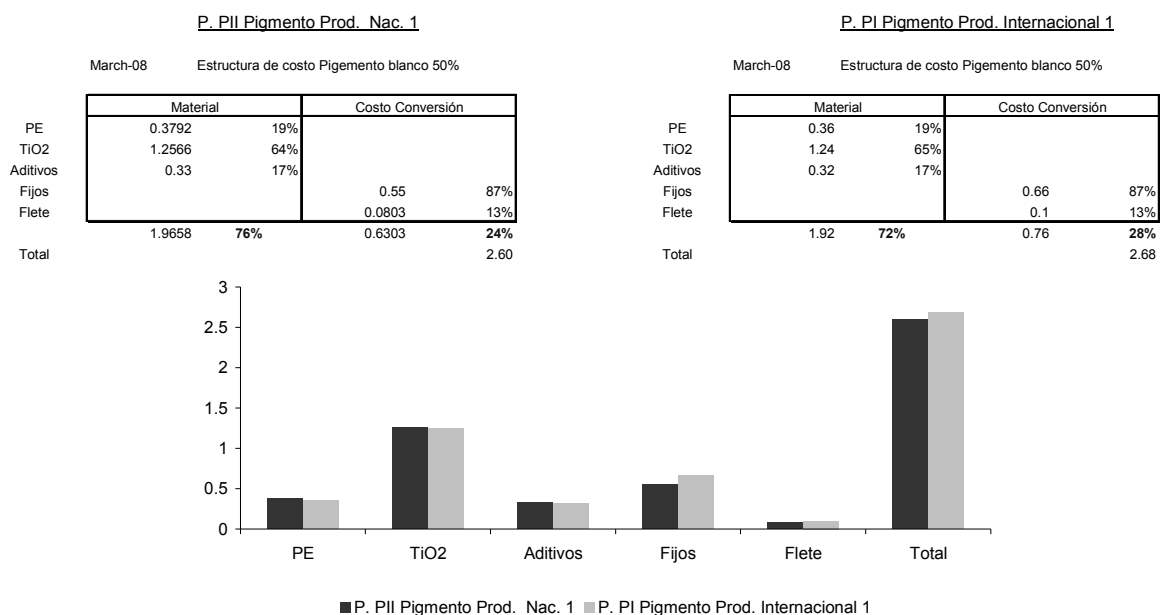
Microsoft Excel - Score Card Cost Optimization									
Lista de Puntos Abiertos									
Siguiete Junta: 12 Febrero 2009					Commodity: Resinas				
12/04/2009									
No.	Acción	Febrero	Marzo	Abril	Responsable	Fecha Planeada	Fecha Final	Estatus Actual	Anexos
1 Resinas Baja Densidad									
1.1	Cotizar Volumen total	x			V.Vega	01-Feb-09	01-Feb-09	Se conjunto información de los proveedores que pueden participar en la licitación y se preparó la información para emitir las solicitudes de cotización. No se han mandado las solicitudes de cotización. Fecha probable de envío 12 Feb 2009	
1.2	Preparar y mandar RFQ de 18 números de parte	x			A. Bustinzar	06-Feb-09	12-Feb-09		
1.3	Revisiones técnicas con proveedores	x			V. Vega	20-Feb-09			
1.4	Desarrollar contratipo para resinas de PEMEX			x	M. Torres	30-Feb-09			
1.5	Análisis de Cotizaciones		x		V. Vega / A. Bustinzar	25-Feb-09			
1.6	Junta de asignación de negocios			x	V. Vega	28-Feb-09			
2 Disminuir Número de Proveedores									

Fuente: Elaboración Propia

Benchmark...

La Fig. 3.38 muestra el comparativo de las estructuras de costo del pigmento blanco. Entre más proveedores sean analizados, mayor es la información comparativa relativa a dicho producto.

Figura 3.38
Benchmark de estructuras de costo de pigmento 50% TiO₂



Fuente: Elaboración Propia

NIVEL V: Análisis Estratégico

Se establecieron contratos comerciales en donde se negociaron principalmente los términos y condiciones de los acuerdos. También se definieron los mecanismos de ajuste y obligaciones de las partes.

Considero aún muy prematuro establecer estrategias a largo plazo como alianzas y/o sociedades. Sin embargo, es claro en el análisis los proveedores principales que pueden tener la posibilidad de acceder a este nivel de relación.

A través del Modelo de Análisis, se pudo realizar la progresión de cada uno de los pasos señalados en la propuesta de la Metodología de Compras Estratégicas, generándose toda la información necesaria para generar las estrategias, y planes de acción detallados de compras. Esta etapa, la cuál fue definida en el Modelo de Análisis, como la etapa de planeación, esta cubierta hasta este punto.

3.3 Resultados de la ejecución de estrategias

La Fig. 3.40 muestra el resumen de proveedores después de haber implementado las estrategias detalladas.

Figura 3.40 Resumen de Proveedores después de la implementación de la estrategia detallada.

Nombre	2009 Ventas Totales		# of N/P	Estrategias																
	\$M	\$M		Ahorros FY 09 M \$	Proveedor Estratégico	Plan de Borrar	Plan para Crecer	Plan para Incluir	Problemas de Servicio	País de Bajo Costo	Plantas que Embarca	Índice de Calidad	Índice de Entregas	Certificaciones	Tecnología	Evaluación de Riesgo				
P. PII Resinas Dist. Nac. 1	\$ 5.50	\$ 67	4	N	S	B								X	PII	0%	100%	ISO	X	
P. PI Resinas Dist. Nac. 1	\$ 2.19	\$ 17	1	N	S									X	PI	0%	100%			
P. PII Pigmento Prod. Nac. 1	\$ 3.04	\$ 8	7	N	S		C							X	PII	0%	100%			BAJO
P. PII Resinas Dist. Nac. 2	\$ 0.61	\$ 123	2	N	N									X	PII	0%	100%			
P. PI Pigmento Prod. Internacional 1	\$ 0.47	\$ 89	2	N	N	B								X	PI	26%	98%	ISO	X	
P. PI Resinas Prod. Internacional 2	\$ 0.32	\$ 67	1	N	N									X	PI	0%	100%	ISO	X	
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 3	\$ 0.32	\$ 45	1	N	N	B								X	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 6	\$ 0.31	\$ 95	1	N	N	B								X	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 5	\$ 0.27	\$ 23	1	N	N	B								X	PII	0%	100%			
P. PI Resinas Prod. Internacional 1	\$ 0.22	\$ 45	1	N	N									X	PI	0%	100%	ISO	X	
P. PII Aditivo Dist. Nacional 4	\$ 0.20	\$ 12	1	N	N				X					X	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 2	\$ 1.29	\$ 6	1	N	N	B								X	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 3	\$ 0.16	\$ 24	1	N	N	B			X					X	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 2	\$ 0.13	\$ 89	1	N	N	B			X					X	PII	0%	100%			
P. PII Aditivo Dist. Nacional 1	\$ 0.08	\$ 54	1	N	N	B			X					X	PII	0%	100%			
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 4	\$ 3.57	\$ 2	5	N	S		C							X	PII	0%	100%			BAJO
P. PII Resinas Dist. Nac. Pemex 1	\$ 0.05	\$ 1	1	N	N	B								X	PII	0%	100%			
Total	\$15.4		22																	

Fuente: Resumen de Proveedores modificado del original utilizado en Arvin Meritor Inc. para el Análisis de Commodities

Estrategia Detallada: Resinas Baja Densidad

Se reasignó un monto equivalente a \$3.57 M USD y 6 números de parte, eliminándose 5 de los 6 distribuidores.

El proveedor "P. PII Resinas Dist. Nac. PEMEX 4" creció su monto de compra

de \$1.33 M USD a \$3.57 M USD.

El contrato es anual, garantizándose el abasto mensual de 200 Ton/mes +/- 20%, ofreciendo un precio de 0.44 pesos menos de su precio original, generando ahorros por \$ 74 K USD al año.

La penetración en el proveedor, pasó de ser de un 66% a un 84% con la asignación de este negocio. Iniciativas posteriores podrían analizar la posibilidad de hacer una alianza estratégica con este proveedor.

El monto y números de parte restantes aún no están definidos. Estando aún pendientes iniciativas del desarrollo de resinas contratipos, que implican mayores tiempos de implementación.

Adhesivos y Pigmentos

Se eliminaron:

- P. PII Aditivo Dist. Nac. 1
- P. PII Aditivo Dist. Nac. 2
- P. PII Aditivo Dist. Nac. 3
- P. PII Aditivo Dist. Nac. 4

Por un monto total de \$0.61 M USD, reasignándose dicho negocio al P. PII Pigmento Prod. Nac. 1, incrementando su monto de \$1.96 M USD a \$2.57 M USD, mejorándose con el cambio las condiciones de pago de 15 a 60 Días, generándose ahorros por precio en \$154 K USD

Se eliminó al P. PI Pigmento Prod. Int. 1, reasignándose el negocio de pigmento por \$0.47 M USD al proveedor P. PII Pigmento Prod. Nac. 1 que incrementa de \$2.57 M USD a \$3.04 M USD, generándose ahorros por \$62 K USD anuales.

Con la asignación de estos negocios, el proveedor ofreció un descuento en el pigmento actual de \$0.22 USD / Ton en comparación con su precio actual, generándose ahorros por \$158.4 K USD anuales.

Los ahorros generados por la ejecución de la estrategia detallada, suman hasta el momento: \$ 348.4 KUSD anuales. Que equivalen al 2% del monto global del commodity (\$15.4 MUSD) pero el 5.8% del monto total reasignado. Adicionalmente, hay ahorros en capital de trabajo y los asociados a la administración de menos proveedores.

La aplicación del Modelo de Análisis a una empresa de empaque alimenticio permite observar en detalle la funcionalidad del Modelo de Análisis.

Puntualmente se siguió la implementación del Modelo de Análisis, y aunque se observaron varios beneficios económicos, en realidad, la función del análisis de este caso práctico, fue la de demostrar el uso de formatos y herramientas de análisis contenidas en los tres niveles de análisis del Modelo presentado.

Concluyo de esta forma este capítulo, en el que a través de la implementación del Modelo de Análisis las empresa manufactureras y / o servicios pueden tener acceso a modelos modernos de gestión de su gasto para la generación e implementación de iniciativas tendientes a la mejora de su rentabilidad.

En los tres capítulos anteriores fueron analizados los conceptos teóricos y prácticos del Modelo de Análisis, en este momento espero estén claros los beneficios de la implementación de este Modelo para la transición de un Modelo de Compras Tácticas a un Modelo de Compras Estratégicas.

Dicho lo anterior, en la siguiente sección se resumirán las conclusiones de esta investigación.

CONCLUSIONES

El Modelo de Análisis

La propuesta de desarrollar un Modelo de Análisis para la transición de un Modelo Tradicional o Táctico de Compras a un Modelo de Compras Estratégicas, surge de la necesidad de difundir la tecnología que a través de 18 años de experiencia en el área de compras he acumulado.

El Modelo de Compras Estratégicas, no es un paradigma nuevo, es un Modelo que ha venido usándose permanentemente por empresas transnacionales, generando cuantiosos beneficios. Su aplicación y guía generalmente está a cargo de despachos de consultoría, que no difunden los detalles operativos de su implementación. Sin embargo, son asiduos difusores de publicidad de software que permite facultar la implementación de una caja negra que aportará beneficios incalculables o retornos de inversión desmesurados.

Esta investigación se fundamenta en que no es el análisis per se de la información, ni la implementación de un software a medida, ni tal vez costosas horas de asesoría lo que permitirá crear una nueva organización de compras gestionando procesos modernos de administración de gasto. Al contrario, es la creación de equipos de trabajo que puedan guiarse de un Modelo que facilite la creación de planes de acción, estrategias e implementación de todo aquello que existe en sus empresas, pero no es evidente al ojo táctico. El Modelo de Análisis faculta a los equipos de Compras Estratégicas para que esto suceda.

Así pues, al inicio de este trabajo se planteó el objetivo de desarrollar un Modelo que a través del análisis de las variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permitiera diseñar planes específicos de acción para la implementación de iniciativas de reducción de costos y estrategias de compra, y así, trascender de actividades tácticas de compra a un modelo de Compras Estratégicas. Siendo entonces este el objetivo, considero que el objetivo de esta investigación se cumplió en su totalidad.

El objetivo de esta investigación se cumplió en su totalidad no sólo por presentarse el Modelo de Análisis como una herramienta para trascender de un Modelo de Compras Tácticas a un Modelo de Compras Estratégicas, sino que también, permitirá difundir el conocimiento detrás de las actividades que a cientos de empresas transnacionales ha beneficiado.

Otro beneficio de esta investigación, es el aporte de formatos específicos para el manejo de información y gráficos que permitirán leer la información de manera que su interpretación, forme criterios de decisión en la creación de estrategias de commodity.

Para la empresa bajo estudio, esta investigación cumplió varios objetivos no explícitos dentro de este trabajo. Abrió toda una nueva dimensión y conciencia hacia el gasto y permitió establecer controles específicos tendientes a controlar las actividades y transacciones de compras. Eso sin mencionar, el potencial de ahorro que podría recabar, implementando cada una de las estrategias e iniciativas de ahorro, que el actual grupo de compras estratégicas tenga oportunidad de generar, vía la implementación del Modelo de Análisis.

Para esta investigación, fue necesario recabar mucha información de diferentes seminarios, conferencias, bibliografías especializadas, artículos publicados, experiencia personal, etc. Ninguna de estas fuentes fueron realmente específicas o contundentes en relación a los temas desarrollados en esta investigación.

No considero que la negativa de la empresa en estudio, a compartir información específica de sus conductas y transacciones de gasto, haya sido un obstáculo para llevar a cabo esta investigación, sin embargo, habría ayudado a presentar de una manera más auténtica cada una de las estrategias formuladas para su aplicación.

Un obstáculo para la realización de este trabajo fue el escepticismo mostrado inicialmente en el Modelo y la subestimación del poder de su aplicación. Esto debido a que en las primeras semanas de su implementación se trabaja bajo mucha incertidumbre, pocas respuestas, datos inexactos, sistemas poco amigables, reportes confusos, etc. Aunado, con el entusiasmo de los compradores de una nueva organización y las exigencias de los resultados.

Una de las estrategias desarrolladas para el commodity de resinas, fue la reducción de proveedores, y fue implementada a cabalidad reduciendo de trece a siete proveedores al momento del cierre de esta investigación. La mayoría de los proveedores eliminados tenían más de 18 años de trabajar con la empresa en general, y romper “amistosamente” la relación, y convencer a propios y extraños de la necesidad de dichos cambios se convirtió en un obstáculo en algún momento de la investigación.

Dentro de todos los obstáculos mencionados, vale la pena el mencionar que hubo un acierto indispensable para el éxito de este trabajo y ese fue el apoyo incondicional de la alta dirección de la empresa que sin tener explícito el beneficio ni los detalles de la implementación, confió en la lógica del Modelo de Análisis y facultó a la organización para la educación, instrumentación y seguimiento.

La propuesta del Modelo de Análisis, seguramente tiene áreas de oportunidad; durante su diseño, existieron muchas bifurcaciones en las que tuve que tomar decisiones para delimitar el contexto de su aplicación, y en el afán de convertirlo en un Modelo General pude haber omitido detalles específicos que pudieran limitar o agregar poco valor en campos diferentes a las empresas de empaque alimenticio o la industria automotriz en donde está comprobada la funcionalidad del Modelo de Análisis como tal.

Es precisamente en línea con el comentario anterior, donde encuentro varias líneas de investigación abiertas para futuras investigaciones. El comprobar la aplicación del Modelo de Análisis en diversos sectores como el farmacéutico, servicios, gubernamental, aeronáutico, etc.

Una limitante del Modelo de Análisis, es el que solamente evalúa a los proveedores en sus dimensiones más básicas, como lo es su desempeño en entregas e índice de calidad, capacidad de sus procesos, salud financiera y riesgo. Sin embargo, evaluaciones más profundas que permitieran realmente evaluar a los proveedores en sus diferentes dimensiones, que pudieran dar herramientas al comprador para garantizar que la selección de los proveedores, y que las decisiones de asignación de negocios cumplan con requisitos legales, ecológicos, normativos, sistémicos y laborales, permitiría complementar una de las dimensiones más importantes del Modelo de Análisis.

El Modelo de Análisis faculta a las empresas en la transición de un Modelo Tradicional o Táctico a un Modelo de Compras Estratégicas, en donde se seleccionan proveedores estratégicos para la empresa, y se cierran acuerdos a largo plazo; empero, actualmente, los paradigmas más modernos hablan de la integración de las cadenas de suministros como una lógica evolución de la integración de dichos proveedores, cuidadosa y previamente seleccionados, por el Modelo de Análisis.

Esta es la última línea de investigación que encuentro como posible extensión de este estudio. Entender cuál podría ser la evolución del Modelo de Análisis, tendiente a la administración de relaciones con los proveedores, hacia la integración total de su cadena de suministro con la de la empresa.

En lo particular, el realizar esta propuesta me permite comprobar la validez de los conocimientos adquiridos a lo largo de mi experiencia profesional en un campo que tiene un inmenso potencial como lo es el de las compras.

Esta investigación me deja profundamente satisfecho, puesto que pude aportar al campo del conocimiento una propuesta propia con fundamentos teóricos, bien fundamentados, y que tiene un importante potencial para cambiar el rumbo de la rentabilidad de las empresas.

Este trabajo no fue limitativo a solamente seleccionar una técnica o metodología específica, implementarla y concluir ante los evidentes resultados, al contrario, este trabajo toma el riesgo de proponer bajo un enfoque innovador un Modelo de Análisis que tienda a cerrar el espacio entre la necesidad de tener empresas más rentables y la poca información existente para conseguirlo.

Por último, a nivel personal esta investigación me permite ahondar en un tema poco estudiado en la SEPI-UPIICSA y que pueda despertar el interés en futuras generaciones para continuar esta investigación.

Bibliografía

Libros

- 1) **Alan R. Raedels**, ISM Certified as Purchasing Manager Study Guide: Task 107, Edición 7ª, Institute of Supply Management; 2001. País EUA.
- 2) **Alan R. Raedels**, The Supply Management Process, 1ª Edición, Institute of Supply Management; 2000. País EUA.
- 3) **Anna E. Flynn**, Leadership in Supply Management, 1ª Edición, Institute of Supply Management, 2009. País EUA.
- 4) **Arturo Fuentes Z.**, El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas: La Elaboración de un Modelo Conceptual. 1ª Edición, Facultad de Ingeniería de la UNAM, 1991. País México.
- 5) **Eliyahu M. Goldrat**, El Síndrome del Pajar, 1ª Edición, Ediciones Castillo, 1992. País México.
- 6) **Eliyahu M. Goldrat**, La Meta, 2ª Edición, Ediciones Castillo, 1992. País México
- 7) **George W. Aljian**, Aljian´s Purchasing Handbook, 4ª Edición, Mc Graw Hill, 1982. País EUA.
- 8) **Henry J. Johansson**, Reingeniería de Procesos de Negocios, 1ª Edición, Editorial Limusa, 1994. País México.
- 9) **Henry Mintzberg**, Mintzberg on Management. 1ª Edición, Free Press, 1989. País EUA.
- 10) **J. Carter**, Foundation of Supply Management, 1ª Edición, Institute of Supply Management, 2003. País EUA.
- 11) **J. E. Schorr**, Purchasing in the 21st Century, 2ª Edición. Free Press, 2003. País EUA.
- 12) **K. Pandit y H. Marmanis**, Spend Analysis, 1ª Edición, J. Ross Publishing / Emptoris, 2008, País EUA.
- 13) **M. Porter**, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, Free Press, 1982. País EUA.
- 14) **M. Porter**, Ventaja Competitiva, 1ª Edición, Free Press, 1985. País EUA.
- 15) **Robert L. Cantrell**, Understanding Sun Tzu on the Art of War, 3ª Edición, Center of Advantage, 2003. País EUA.

-
- 16) **Starbucks Coffe Co.** C.A.F.E. Practice Generic Evaluation Guidelines V2.0, 1^{ra} Edición, 2007. País: EUA
 - 17) **Sunil Chopra**, Administración de la Cadena de Suministro, 3^{ra} Edición, Pearson Education, 2008. México.
 - 18) **Tony Arnold**, Introduction to Materials Management, 4^{ta} Edición, Prentice Hall, 2001. País EUA.

Conferencias

- 1) **B. Hegel**, Strategic Sourcing: A Step by Step Practical Model. Apuntes de la 89^a Conferencia anual del Institute of Supply Management; 2004 Sep 23 – 24; País EUA.
- 2) **Ernest G. Gabbar**, Strategic Sourcing: Critical Elements and Keys to Success. Apuntes de la 89^a Conferencia anual del Institute of Supply Management; 2004; País EUA.
- 3) **H. Lee Muller**, Best Practice for Defining and Managing the Service Spend Category. Apuntes de la 88^a Conferencia anual del Institute of Supply Management; 2003; País EUA.
- 4) **R. Greenfield**, Spend Analysis: The First Step in Strategic Sourcing, Apuntes de la 90^a Conferencia anual del Institute of Supply Management; 2005; País EUA.

Articulos

- 1) **M. Gottfredson**, Strategic Sourcing: from periphery to the core, Harvard Business Review OnPoint Article; 2005; País EUA.

Descargas de Internet

- 1) Definición sin autor de Jaque Mate en Wikipedia [cita Junio 2009]. Disponible para descarga en : http://es.wikipedia.org/wiki/Jaque_mate
- 2) Caja de Herramientas de Gestion Empresarial: Análisis FODA. [cita Abril 2009]. Disponible para descarga en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- 3) BIQ: ERP is not Spend Analysis [cita Junio 2009]. Disponible para descarga en: www.busiq.com/WhyNotERP.html
- 4) C. Dominick, Tactical vs. Strategic Purchasing, PurchTips edition # 108. [cita Marzo 2009]. Disponible para descarga en: www.nextlevelpurchasing.com