

875 202

1
20



UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Contaduría y Administración

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

Análisis, Evaluación y Transformación de las Relaciones Comerciales entre Empresa y Proveedor

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

Clandia Alvarez Morales

Director de Tesis
ING. MBA. FEDERICO E. AVILA V.

Revisor de Tesis
C.P. MBA. RAMON RIOS E.

H. VERACRUZ, VER.

1993.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción.....	01
<u>I. Metodología de la investigación.....</u>	<u>04</u>
1.1.- Planteamiento del problema.....	04
1.2.- Justificación de la investigación.....	05
1.3.- Objetivos generales.....	05
1.4.- Hipótesis.....	06
1.4.1.- Variables.....	06
<u>II. Antecedentes económicos del problema.....</u>	<u>08</u>
2.1.- Entorno económico.....	08
2.1.1.- Etapas de la apertura económica de México...08	
2.1.2.- La liberación comercial.....	12
2.1.3.- Ventajas de la liberación comercial.....	13
2.1.4.- Retos y peligros de la liberación comercial de México.....	16
2.2.- Conclusión de la problemática.....	17
<u>III.- La función de compras.....</u>	<u>20</u>
3.1.- Conceptos básicos de compras.....	20
3.2.- Modelos de comportamiento del área de compras.....	24

3.3.- El departamento de compras dentro de la organización y las relaciones con los demás departamentos.....	29
3.4.- Objetivos de la administración de compras.....	31
3.5.- Metas generales de compras.....	32
3.6.- Enfoques de la función de compras.....	38
<u>IV. Relaciones comerciales entre empresa y proveedor.....</u>	<u>49</u>
4.1.- Características actuales de la relación existente entre la empresa y el proveedor.....	49
<u>V. Transformación de las relaciones comerciales entre empresa y proveedor.....</u>	<u>59</u>
5.1.- Elementos de la relación entre empresa y proveedor..	59
5.2.- Selección de proveedores confiables.....	61
5.3.- Necesidad de lealtad hacia un proveedor.....	64
5.4.- Filosofía de los socios en ganancias.....	65
5.5.- Transformación organizacional y cultural.....	67
5.5.1.- Objetivos de un PTOCREP.....	70
5.5.2.- Diseño, desarrollo e implementación de un Programa de Transformación y Optimización Continua de las relaciones empresa-proveedor (PTOCREP).....	72
5.5.3.- Encuesta de relaciones con proveedores.....	79
Conclusiones.....	80
Obras citadas.....	83
Bibliografía.....	84

INTRODUCCION

La situación económica nacional así como la mundial ha ido cambiando a pasos agigantados, en el caso de México, se ha pasado de ser una de las economías más cerradas a convertirse en una economía abierta, que mantiene acuerdos de libre comercio con sus países circunvecinos, éste giro de la economía plantea ciertos retos a la industria y comercio mexicanas ya que deberán adaptarse a nuevas formas de hacer negocios tanto con sus clientes como con sus proveedores.

Es de vital importancia que la empresa mexicana aprenda rápidamente y ponga en práctica nuevas formas de trabajo y de relacionarse con su medio ambiente, dentro del cuál se encuentran, en uno de los primeros lugares, sus proveedores.

Es reconocido que la competencia a la que se enfrentará México no es nada fácil, sin embargo uno de los puntos clave para tener éxito en dicho enfrentamiento, consiste en el tipo de relaciones comerciales que se mantengan con los proveedores, debido a que si dichas relaciones son buenas se tendrá un aliado que colaborará en el mejoramiento de la situación competitiva de la empresa y que mejor aliado puede desearse que aquel del que proviene la materia prima con la

cuál se elaborarán los productos con los que se competirá en el mercado.

Para lograr un mejoramiento efectivo de las relaciones con proveedores, las cuales pueden haber estado descuidadas por un largo periodo de tiempo, es necesario contar con un programa específico que guie el mejoramiento paulatino y constante.

A manera de brindar un panorama más amplio del problema, el presente estudio ha sido dividido en cuatro capítulos que a continuación se detallan brevemente:

En el capítulo I se plantea el problema a tratar, así como las razones que justifican el estudio, los objetivos fijados para la investigación y la hipótesis sustentada.

En el capítulo II se habla de los antecedentes económicos del problema, y dentro de ellos se explican brevemente las etapas de apertura económica que ha ido teniendo la economía mexicana así como las ventajas y retos que presenta la apertura comercial para las empresas.

En el capítulo III se plantean los conceptos, modelos, ubicación, relaciones con otros departamentos, objetivos, metas, y enfoques de la función de compras.

En el capítulo IV se pretende establecer un panorama de las características de las relaciones comerciales entre empresa y proveedor que se mantienen en la actualidad.

Por último en el capítulo V se detallan algunos de los elementos necesarios en la relación empresa-proveedor, así como criterios funcionales para la adecuada selección de proveedores y se enfatiza la necesidad de que exista lealtad entre la empresa y el proveedor; y finalmente se establecen algunos puntos englobados a manera de programa que pueden ayudar en la transformación de las relaciones comerciales entre empresa y proveedor, y los cuales pretenden servir como base para organizar un programa detallado que logre el propósito establecido.

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLMA.

México se enfrenta a una situación crucial en su historia económica, es el momento de revisar y analizar todos y cada uno de los procesos de las empresas a fin de que se puedan mejorar y volver competitivos para hacer frente a los retos que plantea la liberación comercial con países como Estados Unidos y Canadá entre otros.

Uno de los puntos claves que determinará la competitividad de las empresas, es la calidad de sus relaciones con los proveedores; debido a que el departamento de compras es el centro por donde llegan los abastecimientos que permiten que se desarrolle de manera adecuada el proceso de producción, y éste es un objetivo primordial de toda empresa productora de bienes.

Las empresas en México no han dado la importancia necesaria a éste departamento en comparación con la otorgada a otras áreas (por ejemplo el área de ventas) y han descuidado en gran medida la relación empresa-proveedor, por lo tanto las estructuras existentes para la función de compras no son las adecuadas para poder hacer frente a los retos planteados por la liberación comercial.

1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Debido a la importancia que tiene el departamento de compras en la estructura organizacional de las empresas, es necesario realizar un análisis que ayude a entender cuales son los errores existentes; y proporcione un punto de partida para actuar, a fin de mejorar y lograr un correcto trato con proveedores que redundará en una mayor competitividad.

1.3.- OBJETIVOS GENERALES.

El presente trabajo de tesis por lo tanto tiene los siguientes objetivos generales:

- 1.- identificar y establecer las características de las relaciones con proveedores que sirvan a la empresa mexicana, para hacerle frente a las nuevas condiciones que traerá consigo la liberación comercial con los países de América del norte.

- 2.- Realizar una síntesis del grado de adecuación que tienen las estructuras actuales del departamento de compras con respecto a las características establecidas como idóneas; en especial en lo relativo a relaciones con proveedores.

1.4.- HIPOTESIS.

Las estructuras actuales del departamento de compras así como el tipo de relaciones con proveedores que mantienen las empresas, tiene un bajo grado de adecuación, con respecto a las características que pueden hacer frente al reto que supone la liberación comercial con los países de Canadá y Estados Unidos de Norteamérica. Por lo tanto se tiene una clara desventaja ante los nuevos competidores que se tendrán con la apertura comercial.

1.4.1.- VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Bajo grado de adecuación de las estructuras actuales del departamento de compras así como del tipo de relaciones con proveedores que mantienen las empresas.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Desventaja ante los nuevos competidores que se tendrán con la apertura comercial.

II. ANTECEDENTES ECONOMICOS DEL PROBLEMA.

2.1.- ENTORNO ECONOMICO.

Antes de abordar el problema a tratar, se hará una breve referencia de los sucesos que han precedido la situación económica actual, esto es con la finalidad de establecer la importancia de modificar la actitud de las empresas, con respecto a sus proveedores, a fin de adecuarla a la situación competitiva que se avecina.

2.1.1.- ETAPAS DE LA APERTURA ECONOMICA DE MEXICO.

La apertura comercial de México ha tenido por lo menos dos etapas estratégicas:

- 1.- Adhesión al GATT.
- 2.- Vinculación con los bloques comerciales existentes.

1.- PRIMERA ETAPA: ADHESION AL GATT.

La primera etapa se puede decir que abarcó el periodo de 1983 a 1986, y culminó con la adhesión de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (G.A.T.T. por sus siglas en ingles); durante ésta etapa México cumplió con los compromisos contraídos ante esa organización, durante ese periodo y hasta el momento ha ido eliminando gradualmente sus barreras arancelarias y no arancelarias, es decir, los requisitos y reglamentos que restringen las importaciones e incrementan el costo de venta en otros mercados.

A la fecha México mantiene ciertas barreras arancelarias y no arancelarias que en cierta forma le son necesarias para proteger algunas ramas productivas, sobre todo en el sector agropecuario, aunque también se pueden encontrar en otras áreas de la esfera productiva, las cuales debido al excesivo proteccionismo de que fueron objeto en el pasado, no han logrado y aún algunas ni siquiera se han intentado superar.

Como consecuencia de la adhesión de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio, la economía mexicana está más abierta al exterior e incrementa poco a poco su competitividad comercial en algunas áreas, debido al mayor flujo de capitales y tecnología de punta que posee.

Por otro lado, "la estabilidad política y la adecuada legislación social que posee el país son garantía total de que el programa de modernización en México es irreversible."¹

2.- SEGUNDA ETAPA: VINCULACION CON LOS BLOQUES COMERCIALES EXISTENTES.

"La segunda etapa, aún en marcha, definirá las relaciones de México con los bloques comerciales que conforman el mercado mundial. De su vinculación con éstos dependerá en gran medida, el éxito de la incursión del país en la economía mundial"²; trayendo consigo ventajas y desventajas que repercutirán en la economía de las empresas en mayor o menor grado, dependiendo de la situación en que se encuentren las empresas respecto a su competencia.

En la presente década se han estrechado los vínculos de México con los siguientes bloques comerciales:

El comité permanente de la conferencia de cooperación económica del Pacífico recomendó la inclusión de México como miembro activo, lo que le permitió participar con plenos derechos en la VIII reunión general del organismo, en Singapur, en Mayo de 1991.

En América Latina, México ha participado tradicionalmente en instancias de cooperación e integración como la A.L.A.D.I., la cual ha motivado que los países miembros se otorguen

preferencias mutuas a fin de promover los intercambios intrarregionales; y más recientemente en el tratado de liberación comercial con el país de Chile.

También apoyó activamente la iniciativa para las Américas del presidente de Estados Unidos, George Bush (1989-1992), y colabora con otros organismos regionales como el S.E.L.A., el Banco Internacional de Desarrollo (B.I.D.) y la C.E.P.A.L.

Se llevaron a cabo negociaciones con la comunidad económica Europea para revisar el estatuto jurídico que normaba sus relaciones económicas con México desde 1975. A finales de abril de 1991 se suscribió el acuerdo marco con la comunidad, el cual pretendió ampliar las bases del intercambio. En él se incluyeron aspectos comerciales, culturales, tecnológicos y financieros.

Así, el G.A.T.T., la C.C.E.P., la A.L.A.D.I. y el acuerdo marco con la C.E.E. serán muy pronto los pilares normativos e institucionales que junto con el Tratado de Libre Comercio Trilateral, formarán los cinco puntos clave de las relaciones comerciales del México moderno.

2.1.2.- LA LIBERACION COMERCIAL.

De los acontecimientos comerciales internacionales que se han mencionado, el tratado de liberación comercial es el que está marcando la pauta para que se produzca un cambio drástico y real en las prácticas de operación comunes en las empresas; ya que como más adelante se explicará, es el punto que viene a revolucionar la situación económica y a partir del cuál se presenta la necesidad de reformar las prácticas organizacionales y productivas del país.

El tratado de libre comercio México-Canadá-Estados Unidos consiste de manera general en "suprimir todas las restricciones artificiales para el movimiento de bienes y servicios entre los países participantes, pudiendo conservar cada país miembro sus propios aranceles, cuotas u otros mecanismos de restricción con los demás países que no participen en el tratado."³

Este es un paso muy importante para el desarrollo de la economía mexicana, ya que como se ha visto en el caso de los países miembros de la E.F.T.A. (Gran Bretaña, Noruega, Suecia, Dinamarca, Suiza, Austria, Portugal, Finlandia, Islandia) "la integración generalmente trae consigo grandes ventajas económicas para los países organizados, y es uno de los primeros pasos para lograr una integración económica como la del mercado común europeo, que además de eliminar las

barreras del comercio entre los países miembros, establece un arancel exterior común, y lo más importante elimina las restricciones nacionales al movimiento de mano de obra y capital entre los países participantes.

Aún después de esta forma de integración existe la unión económica, en la cual se da una completa integración tanto monetaria como fiscal y legislativa,"⁴ aunque por el momento ésta última forma de integración no entra dentro de los planes y políticas de México.

2.1.3.- VENTAJAS DE LA LIBERACION COMERCIAL.

Como se mencionó anteriormente la liberación comercial trae consigo ventajas para los países que estén en condiciones de aprovecharlas, es decir para aquellos que cuenten con un aparato productivo y comercial que sea capaz de establecer las bases para un intercambio de bienes y servicios equitativo con los demás países, proporcionando altos estándares de calidad y servicio a un precio conveniente.

A continuación se mencionan las ventajas a las que M. Chaholiades hace referencia en la obra Economía Internacional:

- a) Mayor competencia.
- b) Cambio tecnológico.
- c) Inversión.
- d) Incremento de la inversión proveniente del resto del mundo.

e) Economías de escala.

A) MAYOR COMPETENCIA.

Cuando se remueven las barreras arancelarias y se expande el mercado, el número de competidores potenciales se incrementa. Las estructuras de mercado monopolísticas y oligopolísticas se exponen a presiones externas, lo que puede traer consigo una redistribución de la riqueza que beneficie a un mayor número de empresas que puedan penetrar las barreras monopolísticas que éste tipo de corporaciones construye a su alrededor para que los competidores no puedan entrar a su mercado.

Así las firmas ineficientes deben volverse eficientes o cerrar, lo cual es un estímulo para mejorar la calidad de los productos, procesos y actitudes de la empresa mexicana.

La competencia se vuelve menos personal y más efectiva y lleva a las empresas a procurar la investigación y desarrollo de nuevos productos.

B) CAMBIO TECNOLÓGICO.

Al estimularse la investigación y el desarrollo se crea un clima que conduce a un mayor cambio tecnológico y a un mayor crecimiento económico.

C) INVERSION.

Con la apertura comercial la inversión disminuye en las industrias que tienen sistemas ineficientes y por lo tanto se ven afectadas por la competencia externa que trae un mayor grado de eficiencia, pero por otro lado dicha inversión tiene un gran aumento en las empresas que se esfuerzan y logran sobresalir y dejar atrás la mediocridad.

D) INCREMENTO DE LA INVERSION PROVENIENTE DEL RESTO DEL MUNDO.

Se atrae un mayor volumen de capital externo al país, ya que las firmas existentes en los países que acuerdan la liberación se encuentran en posibilidad de expandirse o reagruparse según les convenga a fin de sacar provecho de las nuevas oportunidades creadas.

E) ECONOMIAS DE ESCALA.

Al crearse un mayor tamaño de mercado, es decir, un mercado mayor que el nacional, se obtiene un mayor grado de especialización en el tipo de productos que se realizan, lo cual resulta de una reducción en los costos que tiene su explicación en una serie de razones como:

mayor utilización de la capacidad instalada de la planta, mayor aprendizaje en el trabajo y desarrollo de una base de trabajadores y directivos calificados.

2.1.4.- RETOS Y PELIGROS DE LA LIBERACION COMERCIAL DE MEXICO.

Así como existen las ventajas y oportunidades en la liberación comercial, también es verdad que pueden existir grandes peligros, ya que si las empresas mexicanas no realizan serios esfuerzos para mejorar sus productos y no solo eso, sino también lo más importante, que son sus estructuras, políticas, normas, métodos de trabajo, relaciones de la empresa con su medio ambiente externo, etc. entonces el tratado de liberación comercial dejará de ser atractivo y de ofrecer oportunidades, para convertirse en una gran amenaza que puede llegar a destruir las bases de la economía mexicana, acabando con la industria nacional si ésta no es capaz de hacer frente a la competencia abierta con las empresas extranjeras que inundarán el mercado con productos de distintos grados de calidad, que irán sustituyendo a los productos nacionales, si estos no alcanzan el nivel de calidad que el consumidor desea adquirir y que ahora si estará en posibilidad de obtener.

El reto es claro, las empresas mexicanas deben realizar cambios, tienen que adaptarse a las nuevas formas de trabajo existentes, aprender rápidamente lo mejor de sus competidores e imitarlo y mejorarlo, reorganizar sus estructuras internas, analizar detenidamente la forma en que se han llevado a cabo sus relaciones con el medio que los rodea como es:

competencia, proveedores, clientes, sociedad, etc., y en caso de que el análisis arroje resultados negativos, empezar a tomar acciones para mejorarlas.

Por último cabe hacer mención de que mientras mas temprano se lleven a cabo dichas acciones mejores resultados traerán ya que los cambios de la economía mundial en los últimos años se están dando con una velocidad sorprendente y ya no hay tiempo para "esperar a que la situación tome su cauce", sin necesidad de realizar esfuerzos dirigidos a ello.

Por todo lo anterior es que "la liberación comercial se considera una de las principales fuerzas motrices de la conversión de una estructura improductiva, sobreprotegida, distorsionada, anticuada, ineficiente y de baja calidad; en una moderna, eficiente, de alta productividad y en condiciones de competir en calidad y precio en los mercados internacionales."⁵

2.2.- CONCLUSION DE LA PROBLEMÁTICA.

Una vez que ha sido entendida la situación actual del medio económico en que se desenvuelven las empresas mexicanas y las oportunidades que plantea la liberación comercial para las entidades que estén en posibilidad de aprovecharlas, surge la pregunta obligada, ¿están las empresas mexicanas en esa posibilidad?; al parecer la respuesta para muchas puede

ser negativa, y en consecuencia las empresas deben realizar esfuerzos en diversos sentidos a fin de mejorar sus perspectivas.

Como se ha visto también la importancia del departamento de compras es decisiva para el buen funcionamiento de toda empresa y para el logro de utilidades que es el objetivo fundamental de toda entidad económica.

En las empresas mexicanas se ha descuidado esta área debido a la falta de estímulos existente normalmente en un medio económico proteccionista

Por la misma razón se ha caído en vicios y rutinas impropias que traen consigo ineficiencia en la totalidad del proceso ya que el área de compras es precisamente el principio de la cadena productiva de la empresa, y al haber ineficiencias en ella se ve necesariamente afectado el resto de las áreas relacionadas que viene a constituir la totalidad de la empresa, ya que el departamento de compras por su naturaleza, se encuentra ligado a la mayoría de los centros de decisión de la entidad.

El departamento de compras se encuentra integrado por diversas actividades generales y específicas que serán mencionadas más adelante y a su vez todas éstas se encuentran influenciadas por las normas y políticas que se establecen

para el trato con los proveedores, es decir, para la forma en que se sustenta la relación con la entidad que suministra los materiales necesarios para poder mantener en funcionamiento la empresa, de ahí la importancia de definir y analizar seriamente como deberá ser dicha relación que constituye la base de la función de compras y que tanto puede beneficiar como perjudicar la eficiencia de la empresa y por lo tanto provocar la consolidación o quiebra de la entidad en el momento en que se desarrolle la competencia abierta con las empresas extranjeras.

III. LA FUNCION DE COMPRAS.

3.1.- CONCEPTOS BASICOS DE COMPRAS.

Dentro de las diferentes empresas, así como dentro de la literatura se pueden encontrar una serie de diversos conceptos que sirven para denominar el área que en el presente trabajo de tesis se denomina simplemente compras, debido a que por la naturaleza del tema que en él se aborda, carecen de relevancia las actividades específicas que dentro de determinada organización pueda llegar a realizar dicha área; ya que independientemente de la denominación que se le dé al área encargada de abastecer a la empresa de los artículos y materiales que se requieren, forzosamente deberá estar en contacto con los proveedores de la empresa, sin importar por el momento las demás actividades relativas a su función, que se lleven a cabo.

Aún cuando no existe un acuerdo generalizado acerca del significado de los diversos términos aplicados al área de

compras (tales como: compras, adquisiciones, abastecimientos, materiales, administración de materiales y logística) a continuación se hace referencia de las definiciones expuestas por M. R. Leenders en el libro Administración de compras y de materiales, a fin de establecer las diferencias existentes entre uno y otro, ya que es muy común encontrar que son utilizados casi como sinónimos dándose el caso de que un administrador dentro del sector público y otro dentro del sector privado pueden llegar a tener idénticas actividades y responsabilidades para títulos de puesto totalmente diferentes.

El término **COMPRAS** define todo el proceso de comprar, es decir, el enterarse de que existe una necesidad, la localización y la selección de un proveedor, la negociación del precio y el poder llegar a un acuerdo con respecto a los términos de las compras y el seguimiento hasta lograr asegurar la entrega de los productos.

ADQUISICION es un término más amplio e incluye las compras, el almacenamiento, el tráfico, la recepción e inspección de bienes recibidos y el salvamento.

El término **ABASTECIMIENTO** es frecuentemente utilizado en los E.U.A. por las empresas industriales para incluir la función de almacenamiento de artículos que se consumen dentro del propio establecimiento e incluyen la papelería y artículos

de oficina. En el Reino Unido y en Europa el término ABASTECIMIENTO tiene una acepción más amplia e incluye cuando menos las funciones de compras, de almacenamiento y de recepción.

El término MATERIALES es utilizado dentro del sector militar o gubernamental e incluye las mismas funciones comprendidas bajo el término de administración de materiales.

Dentro del concepto de ADMINISTRACION DE MATERIALES existe un solo administrador encargado de la planeación organizacional, motivación y control de todas aquellas actividades relacionadas con el flujo de materiales de una organización. La administración de materiales visualiza los flujos de materiales como un sistema.

Sus principales actividades son:

- 1.- La planeación de las necesidades de materiales.
- 2.- El abastecimiento y obtención de los materiales.
- 3.- La recepción de los materiales por parte de la organización.
- 4.- El control o salvaguarda de los materiales con las características propias de lo que son: activos circulantes.

Las funciones específicas que se podrían atribuir al gerente de materiales serían la planeación y control de materiales, la programación de la producción, las investigaciones

relativas a materiales y compras, las compras, el tráfico concerniente a la adquisición de materiales, el control de los inventarios la recepción del material, el control de calidad del material que se recibe, el almacenamiento, el movimiento de los materiales dentro de la planta y la venta de desperdicios y desechos, aunque no todas las funciones citadas habrán de quedar comprendidas.

Las funciones que con mayor frecuencia se excluyen son la de programación de la producción, el movimiento de los materiales dentro de la planta y el control de calidad de los materiales que se reciben.

La LOGISTICA nació aproximadamente en el año de 1670 cuando la nueva estructura orgánica del ejército francés incluyó el puesto de "Mariscal general de logistica", quien era el responsable de los abastecimientos, transportación, selección de campos y ajuste de marcas. Aún cuando el término logistica ha sido usado por muchos años dentro de la milicia, su primera aplicación a la administración no militarizada tuvo lugar primordialmente durante los años de la decada de 1860 e incluía: la coordinación óptima de los movimientos de materia prima recibida, el almacenamiento de materia prima, el manejo de la producción en proceso, el empaque de producto terminado, el almacenamiento de productos terminados, y el transporte de éstos a la clientela.

3.2.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO DEL AREA DE COMPRAS.

Durante los últimos tiempos, en el medio ambiente industrial, han surgido un sin fin de ideas en cuanto al funcionamiento óptimo del departamento de compras. En un número cada vez más grande de empresas, lo que estaba definido propiamente como compras, se ha convertido de acuerdo con los conceptos previamente definidos, en abastecimiento o adquisición, lo que involucra la responsabilidad total respecto a la adquisición de bienes.

En el pasado el agente de compras de modo primordial se encargaba de adquirir materiales del tipo previamente adquirido; ahora podrá influir con frecuencia no sólo en las compras de rutina de material importante, sino que también le será posible intervenir en la decisión de adoptar productos y servicios completamente nuevos.

En muchas empresas, el "agente de compras" se ha convertido en realidad en un administrador encargado de todas las fases administrativas de la relación cliente-proveedor.

Resumiendo podemos decir que el departamento de abastecimientos ha llegado a asumir funciones que anteriormente eran realizadas por otros departamentos distintos al de compras. Cada vez es más frecuente el caso de que los departamentos de abastecimiento sean dirigidos por administradores

profesionales, mas que por empleados con experiencia que se asemejen a simples supervisores. Estos administradores habrán de actuar como verdaderos ejecutivos, más que como compradores, llegando a ser miembros de lo que se denomina: la alta gerencia.

El proceso de compras en las industrias ha cambiado a un ritmo más acelerado del que podría indicar toda la literatura existente sobre la materia.

PRIMER MODELO: SIMPLIFICADO.

Es la concepción más burda y antigua de comportamiento en lo que concierne a compras por parte de las industrias. Conforme a éste modelo, el trabajo del encargado de compras se reduce a recibir requisiciones o solicitudes de compra de parte de la administración, y catálogos de parte de los proveedores. Su función única consiste en comprar lo que se le especifica, al precio por unidad más bajo.

Los supuestos sobre los cuales se basa éste modelo se asemejan mucho a los motivos de compra dentro de la economía clásica, cuando prevalecen situaciones de competencia perfecta. Se parte del supuesto de que el comprador se haya informado de manera racional y adecuada, si no es que completa, respecto de las alternativas disponibles.

El modelo supone que para entablar relaciones comerciales con este tipo de comprador lo único que hay que hacer es proporcionarle un catálogo completo de los productos que se manejan y ofrecer el precio de venta más bajo del mercado.

Sin embargo muchos proveedores y analistas llegaron a descubrir que éste empleado en realidad requería mucho más de lo que se pensaba ya que en la mayoría de los casos se interesaba únicamente en maximizar sus beneficios personales sin importarle los costos en los que incurria la empresa.

Así la estrategia para obtener pedidos consistía en enfatizar las relaciones sociales entre el vendedor y el comprador, brindándole al agente de compras, además del servicio del proveedor, otros beneficios adicionales.

Lamentablemente este modelo sigue siendo utilizado en muchas de las empresas mexicanas tanto privadas como gubernamentales lo cual trae como consecuencia que los costos se eleven y la empresa por más que se esfuerce no logre ser competitiva ya que se presenta la situación de que en un concurso de proveedores, no gana la oferta más atractiva en cuanto a calidad, precio, y tiempo de entrega, sino que el pedido se lo llevará aquel proveedor que haya mantenido las mejores relaciones sociales y el cual haya otorgado los mayores beneficios personales al comprador.

SEGUNDO MODELO: NEOCLASICO.

La concepción moderna y típica del comportamiento de compras dentro de las industrias podría considerarse una versión modificada o una extensión del modelo clásico. En este modelo, las solicitudes de compra que recibe el agente de compras no sólo son requisiciones de rutina, sino que además incluyen requisiciones complejas que exigen y le permiten utilizar una gran discreción o criterio. Dentro del modelo neoclásico, el encargado de compras llega a hacer análisis de costo-beneficio, además de constatar que las compras de rutina también se estén realizando. Su objetivo es el de minimizar los costos totales de la empresa.

Puesto que el paro de una línea de producción automatizada puede representar un elevado costo, el agente de compras podrá seleccionar a un proveedor principalmente por su habilidad para surtir los pedidos sin retraso, más que por razón de ofrecer los precios unitarios más bajos.

El modelo neoclásico amplía el aspecto racional del modelo simplificado. Además, algunas versiones del modelo neoclásico adicionan provisiones específicas respecto a factores emocionales.

UN NUEVO ENFOQUE.

Con el fin de evitar las limitaciones de los modelos anteriores, se propuso como un primer paso el modelo "con énfasis en el consumo". Este si bien reafirma el aspecto de la racionalidad de los modelos previos, también incluye un marco de referencia que ayuda a comprender los comportamientos "emocionales", "sociales" y otros "no racionales".

El modelo de consumerismo define al comprador como un gerente, más que como un agente de compras. Su función consiste en la resolución de problemas y no simplemente en llevar a cabo las compras. Para llevar a cabo dicha función, los gerentes de compras utilizan una gran variedad de estrategias cuya finalidad es resolver problemas específicos dentro de ciertos límites aceptables de riesgo y de asignación de recursos. Dado que ésta actividad de resolución de problemas se lleva a cabo dentro de un contexto social, requiere que la persona posea habilidades analíticas y destreza en cuanto a relaciones interpersonales.

El modelo de consumo sugiere que los mercados industriales pueden ser segmentados ventajosamente sobre la base de estrategias de compra. El modelo implica que los vendedores, la publicidad, los precios y el servicio podrán tener aplicaciones específicas como herramientas de mercadotecnia, las cuales habrán de variar de acuerdo con el segmento (definido

por la estrategia de compras) del mercado industrial al cual se desee satisfacer.

La anterior presentación de los modelos de comportamiento de compras revela que la función de compras ha tenido una evolución. La verdadera eficacia de esta función se habrá de determinar mediante decisiones concernientes a cuál será su nivel jerárquico, el grado en que sea funcional y, asimismo, el grado de descentralización que presente.

3.3.- EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DENTRO DE LA ORGANIZACION Y LAS RELACIONES QUE MANTIENE CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS.

El aspecto más importante para poder determinar ante quien deberá reportarse el jefe del departamento de compras es el conocer donde habrá de ser más efectivo en la realización de los objetivos de la organización. Sin duda, el departamento de compras habrá de estar ubicado en un nivel lo suficientemente alto como para poder ser tomada en cuenta su opinión dentro de las principales decisiones administrativas que afecten el funcionamiento de la empresa en mayor o menor grado.

Debido a la naturaleza misma de las funciones relativas a la operación del departamento de compras, éste deberá mantener estrechas relaciones de trabajo con otras áreas de la

empresa, tales como producción, ingeniería, mercadotecnia y contabilidad por mencionar algunas.

Dependerá del departamento de producción, que le proporcionará planes serios y realistas, de manera tal que las compras puedan realizarse dentro de los tiempos normales de espera requeridos por los proveedores para surtir los pedidos, alcanzando de ésta manera los mejores beneficios. También dependerá del departamento de ingeniería, el cual habrá de evaluar las ventajas de utilizar materiales sustitutos, principalmente en cuanto a costo se refiere.

Dependerá así mismo del departamento de mercadotecnia que se encargará de elaborar los planes de venta a largo plazo, de manera que se puedan establecer estrategias apropiadas respecto al abastecimiento de materiales.

Dependerá igualmente del departamento de contabilidad, en cuanto a que las facturas sean pagadas a tiempo, para aprovechar los descuentos por pronto pago y así mantener buenas relaciones con los proveedores.

Adicionalmente, en el caso de que se tengan departamentos separados y no constituyan funciones de compras, se requerirá de una cooperación estrecha entre los departamentos de recepción, almacenes, control de inventarios, tráfico y venta de desperdicios, puesto que todos ellos repercuten en

cuanto a la posibilidad de que el departamento de compras pueda realizar un buen trabajo.

Además, al realizar adecuadamente la función de compras también podrán ser satisfechas con oportunidad y a bajo costo las necesidades relacionadas con materiales de los demás departamentos que existen dentro de la empresa, lo cual relaciona al área de compras con la totalidad de las áreas funcionales de la empresa.

3.4.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE COMPRAS.

Los objetivos generales de la función de compras consisten en:

- a) obtención de los materiales apropiados (que satisfagan los requerimientos de calidad).
- b) en la cantidad apropiada.
- c) en el momento idóneo.
- d) en el lugar adecuado.
- e) de la fuente apropiada (un proveedor a quien se le pueda tener confianza y que haya de cumplir con su obligación de una manera oportuna).
- f) con el servicio apropiado (tanto antes como despues de concertada la venta).
- g) al precio apropiado.

El comprador deberá alcanzar varias metas al mismo tiempo (las siete cuestiones apropiadas listadas anteriormente), ya que no podemos considerar que existe eficiencia tan solo por comprar a un precio bajo, si los artículos recibidos no son satisfactorios desde el punto de vista de calidad y operación, o en el caso de que los artículos fueran entregados dos semanas después de lo programado, provocando un paro en la línea de producción.

Por otro lado, el precio considerado como apropiado podrá ser muy superior al precio normal si el artículo en cuestión se necesita de emergencia y, en cuyo caso, el comprador no puede darse el lujo de apegarse estrictamente al tiempo de espera considerado como normal. El ejecutivo de compras tratará de conciliar los diferentes objetivos y hará diferentes combinaciones con el fin de obtener el máximo beneficio de éstas siete determinantes.

3.5.- METAS GENERALES DE COMPRAS.

Aún cuando existen infinidad de empresas con giros totalmente diferentes existen también una serie de metas que les son comunes a todas ellas, independientemente de la actividad preponderante a que se dediquen, y de las cuales depende en gran medida el buen desempeño del departamento y de la operación general de la empresa. Dichas metas generales de compras se describen a continuación:

a) Lograr un flujo continuo de materiales, accesorios y servicios considerados como indispensables para la operación de la organización:

Los faltantes de materia prima y partes de producción podrían llegar a causar un cierre en las operaciones e implicar costos muy elevados en términos de pérdidas de producción, de aumento en los costos de operación por razón de los costos fijos y por la imposibilidad de surtir oportunamente a la clientela.

b) Mantener los niveles de inventarios y las pérdidas a un mínimo:

Una forma de asegurarse que exista un flujo continuo de materiales es mantener grandes existencias de inventarios. Sin embargo el activo referente a inventarios requiere de un capital que no podrá invertirse en otra cosa, lo cual representa un gran costo de oportunidad perdido; además de que el costo de mantener los inventarios podrá ascender desde un 20% hasta un 36% de su valor por año. Como ejemplo tenemos que si el departamento de compras puede sostener las operaciones con una inversión en inventarios de \$10'000,000 en lugar de \$20'000,000 y si el costo anual de mantenerlos es de 30%, entonces tal reducción de \$10'000,000 en inventarios habrá de representar un ahorro de \$3'000,000. Por lo cual es de suma importancia el minimizar la inversión en inventarios y realizar esfuerzos a fin de lograr que con el mínimo posible de inventarios se tenga la seguridad de mantener un

ritmo de producción constante, por lo que será indispensable mantener buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores.

c) Mantener adecuados estándares de calidad:

Para poder obtener el producto o el servicio deseado, será indispensable que el material necesario satisfaga cierto nivel de calidad; de lo contrario, el producto o servicio final no satisficará las expectativas o provocará que el costo de producción sea superior a lo que pudiera considerarse como aceptable debido a los costos y gastos del retrabajo de las partes que no cumplen con los estándares.

d) Tratar de encontrar o incrementar el número de buenos proveedores:

En última instancia, el éxito del departamento de compras podrá depender de su habilidad para localizar o entablar relaciones con proveedores, el poder analizar objetivamente las cualidades de éstos, para proceder luego a hacer la mejor selección de ellos. Solamente cuando una empresa pueda seleccionar proveedores que cumplan y que se responsabilicen, le será posible adquirir los artículos que necesita al costo final más bajo.

e) Estandarizar hasta donde sea posible los artículos que se compran:

Será necesario que se compre el mejor producto posible,

desde un punto de vista general de la compañía, para el fin destinado. Si el departamento de compras puede adquirir un producto que sea capaz de realizar el mismo trabajo o función que anteriormente se realizaba con otros dos o tres productos, la empresa podrá obtener beneficios respecto a eficiencia al obtener un precio inicial menor gracias al descuento por compra en volumen, menor inversión en el inventario total sin llegar a haber un menoscabo en el servicio, costos inferiores de capacitación de personal y de mantenimiento del uso del equipo, y por razón de la mayor competencia entre los proveedores.

f) Adquirir productos y servicios al precio final mas bajo:
Las actividades de compras dentro de la organización típica consume la proporción más grande de los recursos monetarios de la empresa. El comprador no deberá tomar el precio como un factor determinante a la hora de tomar la decisión de comprar, la realidad es que deberá esforzarse por obtener el precio más bajo, pero además se supondrá que también se satisfacen los demás requisitos referentes a calidad, oportunidad de entrega y buen servicio.

g) Mantener la posición competitiva de la organización:
Una empresa podrá ser competitiva solamente si puede controlar los costos para proteger sus márgenes de utilidad. Dentro de muchas organizaciones los costos relacionados con compras representan el elemento de costo más significativo.

Así mismo se requiere de diseños de productos modernos y de cambios en los métodos de producción para avanzar al mismo paso que el cambiante medio ambiente del área de tecnología y producción; el departamento de compras podrá proporcionar información valiosa al personal de diseño de producto e ingeniería de la producción respecto a los nuevos productos disponibles y a los cambios que están aconteciendo o que es muy probable que se presenten en la tecnología de la producción.

Finalmente el departamento de compras será el responsable de asegurar el flujo continuo de los materiales necesarios para poder llevar a cabo la producción de los artículos o estar en posibilidad de prestar los servicios conforme se requiera, a fin de cumplir con los compromisos contraídos con la clientela; al fin y al cabo, el éxito de cualquier organización habrá de depender de su habilidad para conseguir la clientela y poderla conservar.

h) Alcanzar relaciones de trabajo productivas y armoniosas con los demás departamentos dentro de la organización:

Las actividades de compras no pueden ser llevadas a cabo exclusivamente con la intervención del personal de compras si es que se quiere tener éxito en ellas; la cooperación de otros departamentos y personas de la empresa se considera vital para obtener éxito.

i) Alcanzar los objetivos de compras con el nivel más bajo posible de costos administrativos:

Se requiere de recursos para poder operar el departamento de compras: se tendrán pagos por concepto de salarios, gastos de telefono y de correos, accesorios, gastos de viaje y demás costos indirectos. Si los procedimientos de compras no fueran eficientes, los costos administrativos de compra habrían de ser excesivos.

Los objetivos de compras se deben alcanzar de la manera más económica y más eficiente posible, lo cual implica que el gerente de compras debe revisar continuamente la forma como se está operando para asegurarse por sí mismo de que se está trabajando con costos bajos.

Si la empresa no estuviere alcanzando sus objetivos de compra como consecuencia de una planeación y análisis deficientes, quizás sería necesario contratar más personal; pero la empresa debe estar constantemente alerta para hacer mejoras en los métodos, en los procedimientos y técnicas de compras. Es posible que se pudieran suprimir algunos pasos innecesarios incluidos en los tramites de compras, o tal vez el computador pudiera utilizarse de manera tal que fuera posible mejorar el almacenamiento de información o la forma de tener acceso a ella.

3.6.- ENFOQUES DE LA FUNCION DE COMPRAS.

El desarrollo de la función de compras es visualizado por M.R. Lenders en el libro Administración de compras y de materiales en dos aspectos:

- a) evitar problemas.
- b) aprovechamiento de oportunidades.

a) PRIMER ENFOQUE: EVITAR PROBLEMAS.

El más conocido de estos enfoques es el referente a evitar problemas. Muchas personas dentro de una organización se ven afectadas en diversos grados cuando la función de compras no satisface los requerimientos mínimos. El último usuario de un producto podrá sentirse desalentado si la calidad de éstos es inadecuada, o si la cantidad recibida no corresponde a la cantidad pedida, o si hubieran retrasos en la entrega.

b) SEGUNDO ENFOQUE: APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES.

El segundo aspecto se refiere a la contribución potencial hacia los objetivos de la empresa. Existen por lo menos ocho áreas posibles de aportación potencial:

- 1.- El incremento en las utilidades.
- 2.- El poder alcanzar una tasa de rendimiento más elevada con respecto a los activos.

- 3.- El poder estar en contacto con mejores fuentes de información.
- 4.- Efecto positivo sobre la eficiencia.
- 5.- El poder mejorar la posición competitiva.
- 6.- Mejor imagen.
- 7.- Capacitación.
- 8.- Estrategía administrativa y política social.

A continuación se da una breve explicación de la forma en que la función de compras contribuye en cada una de las áreas antes mencionadas.

1.- EFECTO DE INCREMENTO EN LAS UTILIDADES.

Los ahorros que se obtengan mediante una adecuada función de compras por concepto de adquisición de materiales y servicios que necesita la empresa para su funcionamiento, se reflejan directamente en el último renglón del estado de resultados, aumentando las utilidades antes de impuestos en el mismo valor del monto ahorrado.

Haciendo una comparación con el departamento de ventas, si una empresa incrementa sus ventas de productos, las utilidades se incrementarán únicamente en el monto de la contribución porcentual de los productos en cuestión.

Por lo consiguiente podemos afirmar que las unidades monetarias relacionadas con compras son unidades de mucho valor, y vale la pena hacer esfuerzos por mejorar la eficiencia de esta área a fin de conseguir incrementar las utilidades.

Para una empresa que haya prestado una gran atención a su función de compras a través de los años, éste puede resultar un objetivo bastante difícil de lograr e incluso imposible. Sin embargo, para una empresa que haya descuidado la función de compras, podría ser un objetivo realista.

Debido a las repercusiones sobre las utilidades que tiene la función de compras, será posible alcanzar grandes ahorros en contraste con el gran esfuerzo que se tendría que hacer para incrementar las ventas en un porcentaje elevado con el fin de generar el mismo efecto sobre el estado de resultados. Puesto que en muchas empresas ya se ha prestado mucha atención a las ventas, el cuidado puesto sobre las compras podría constituir un último medio para "generar utilidades".

2.- EFECTO SOBRE LA TASA DE RENDIMIENTO CALCULADA SOBRE LOS ACTIVOS.

En los últimos tiempos las empresas han mostrado un mayor interés en la determinación de la tasa de rendimiento sobre los activos como un indicador o medio para evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.

Suponiendo que el inventario representa el 30% del activo total, si los costos de compra se pudieran reducir en un 10%, esto habría de disminuir en un 10% la base de activos relacionados con inventarios, incrementando la rotación y el rendimiento de los activos. Esto constituye un objetivo bastante factible para muchas empresas.

3.- FUENTE DE INFORMACION.

Los contactos que tienen los miembros del departamento de compras en el mercado constituyen una fuente de información muy amplia para diversos departamentos dentro de la empresa. Como ejemplos principales podemos mencionar la información concerniente a precios, las disponibilidades respecto a productos, nuevas fuentes de abastecimiento, nuevos productos y nueva tecnología, considerándose toda ésta información de suma importancia para muchas otras partes de la organización.

Las nuevas técnicas de mercado utilizadas por los proveedores podrán ser de gran utilidad para el personal de mercadotecnia. Así mismo, la información referente a nuevas inversiones, fusiones, acontecimientos políticos y sociales a nivel internacional, negocios en suspensión de pagos, nombramientos y ascensos o promociones importantes, y clientes actuales o potenciales podrán ser de gran relevancia tanto para los departamentos de mercadotecnia, como para los de finanzas e investigación e incluso para la alta gerencia.

Los nuevos sistemas de distribución, de pagos y de administración de materiales podrá afectar la función logística. El área de trabajo básica del departamento de compras, que es el mercado, podrá ser un lugar ideal para recabar información.

4.- EFECTO SOBRE LA EFICIENCIA.

La eficacia con la cual se desarrolle la función de compras tendrá repercusiones ya sean positivas o negativas sobre la forma en la cuál se desarrollen las demás funciones de la empresa.

Aun cuando el sistema contable de una empresa es posible que no sea lo suficientemente sofisticado como para poder detectar fallas provocadas por malas decisiones de compras, con frecuencia ésta es la situación que prevalece.

Como ejemplo tenemos que si el departamento de compras elige un proveedor que no llega a cumplir con los requerimientos estándares de calidad convenida respecto a materias primas o partes, ésto posiblemente habrá de repercutir en un mayor nivel de desperdicio o en costos elevados de reproceso que provocarán costos excesivos de mano de obra directa.

De igual forma si el proveedor no surtiera el material en el plazo convenido, se podría requerir una nueva programación

de la producción lo cual incrementaría los costos reduciendo la eficiencia general de la producción, o en el peor de los casos podría incluso provocar un paro en la línea de producción lo que provocaría que se tuvieran que solventar los costos fijos aún cuando no haya producción, trayendo consigo un alto grado de ineficiencia general de la empresa ya que todos los departamentos existentes tendrían repercusiones palpables en su funcionamiento.

5.- EFECTO SOBRE LA POSICION COMPETITIVA.

Una empresa no podrá ser competitiva, salvo que pueda proporcionar productos terminados o servicios a sus clientes en el momento en que éstos los deseen y a un precio que ellos consideren justo.

Si el departamento de compras no cumple adecuadamente con sus funciones, la empresa no podrá adquirir sus materiales cuando se necesiten y al precio apropiado, de manera que se pueda mantener un control sobre los costos de los productos terminados. Trayendo como consecuencia que el cliente potencial no obtenga el producto que desea en el momento que lo desea y al precio que considera justo, habiendo una gran posibilidad de que el cliente desista de su intención de compra y realice la compra con la competencia; con esto no solo se pierde la venta inmediata sino que es casi seguro que también se hayan perdido las ventas futuras con respecto a

ese cliente así como también, aunque es un poco menos tangible, está el hecho de la pérdida de clientes futuros por recomendación de ese mismo cliente insatisfecho.

6.- EFECTO SOBRE LA IMAGEN CORPORATIVA.

La forma de proceder del departamento de compras efectivamente influye de un modo directo en las relaciones públicas de una compañía y en su imagen.

Si los actuales y futuros proveedores son tratados de una manera inapropiada, seguramente se formarán una opinión negativa respecto a la empresa en conjunto, comunicando lo anterior a las demás empresas. Esta mala imagen habrá de afectar negativamente la capacidad que tenga el comprador de concertar nuevos negocios y el poder conseguir nuevos proveedores de calidad.

Por lo contrario, la confianza del público podrá mejorarse si se comprueba que se posee una política apropiada y que ésta se implementa adecuada o convenientemente.

7.- AREA DE CAPACITACION.

El área de compras también se considera un área excelente de capacitación para los nuevos administradores, ya que ayuda al personal a desarrollar ciertas capacidades que son de

gran importancia para el desempeño de las diversas actividades que se realizarán a través de su paso por la empresa. Por ejemplo, el saberse exponer a las grandes presiones a que se somete una persona cuando toma decisiones bajo condiciones de incertidumbre y en las cuales existen potencialmente consecuencias muy graves, permite evaluar la habilidad y disponibilidad de un individuo para enfrentarse al riesgo y asumir responsabilidades.

Los contactos que se tienen con personas de diferentes niveles y con diversidad de funciones podrán ayudar a un individuo a trazar un plan de carrera y serán de gran valor para el administrador a medida que asciende dentro de los niveles jerárquicos de la organización. Muchas empresas han pensado como muy fructífero el incluir el área de compras como parte de un sistema formal rotativo de puestos, para aquellos empleados que se estima que tienen un gran potencial de desarrollo.

8.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y POLITICA SOCIAL.

La función relativa a compras podrá ser de gran ayuda como parte de una estrategia organizacional. El poder tener seguridad de adquirir materiales o servicios durante épocas de gran escasez podrá constituir una gran ventaja competitiva. Asimismo, el poder tener acceso a un producto o servicio de mejor calidad o de menor precio podrá representar una

ganancia sustancial. Estas posiciones estratégicas dentro del mercado podrán adquirirse mediante una constante búsqueda tanto en los mercados nacionales como internacionales, de nuevas tecnologías, sistemas de administración innovadores, y una gran imaginación en el empleo de los recursos de la empresa dentro del área de materiales.

Es obvia la contribución potencial a la estrategia corporativa aunque los buenos resultados habrán de depender de que la alta gerencia se percate de éste potencial, así como de la habilidad de parte de la administración para destinar recursos para éste fin. Al mismo tiempo se considera una responsabilidad de los encargados de la administración de la función de compras el buscar oportunidades estratégicas dentro del medio, haciendo que la alta gerencia preste atención a ellas.

Todo lo anterior exige estar totalmente familiarizado con los objetivos, estrategias y planes a largo plazo de la organización y el estar capacitado para poder influir en ellos con la nueva información y representa tan sólo una pequeña parte de las posibles aportaciones de ésta función; pero cabe aclarar que dichas contribuciones no habrán de acontecer por mera casualidad; sino que por lo contrario se deberán realizar una serie de esfuerzos organizados y dirigidos formalmente a éste fin.

En la mayoría de las organizaciones, la función de compras no constituye algo de gran interés para la administración. Esa continua falta de interés por parte de la administración, así como de su respaldo, podrá conducir a que no se alcancen los excelentes resultados esperados en la función de compras, provocando que exista un eslabón muy débil dentro de la cadena total.

La experiencia tenida en muchas compañías es que una cantidad de tiempo y esfuerzo relativamente pequeña que se dedique al área de compras habrá de proporcionar una elevada tasa de rendimiento sobre la inversión. Esta es una oportunidad que conviene recalcar para que los altos ejecutivos le presten atención.

Una función efectiva de compras deberá responder ante las necesidades de los usuarios en lo referente a calidad, cantidad, precio y entrega. Así mismo, podrá contribuir en cuanto a objetivos de política, como también a la imagen que tenga el público respecto de la empresa. Quienes realicen la función relativa a compras no podrán alcanzar lo anterior si no reciben la ayuda y cooperación de los proveedores, usuarios y demás personas involucradas dentro del proceso total.

"Los administradores progresistas han llegado a reconocer estas contribuciones potenciales del área de compras y han tomado las medidas necesarias para asegurar los resultados.

Lo más sobresaliente dentro de las organizaciones avanzadas ha sido el haber elevado al nivel de alta gerencia el puesto de administradores de compras; Esto aunado a la gran calidad del personal humano, con su respectiva autoridad y responsabilidad, ha permitido que se cosechen todos los exitos potenciales de la función de compras."B

IV. RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESA Y PROVEEDOR.

4.1.- CARACTERISTICAS ACTUALES DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LA EMPRESA Y EL PROVEEDOR.

Una vez descritas las situaciones generales de la economía que han venido aconteciendo durante los últimos años y que han sido antecesoras de la situación actual, se procede a describir cuáles han sido las prácticas correspondientes a la función de compras de las empresas tradicionales, que han formado parte de la costumbre empresarial como consecuencia del entorno económico de proteccionismo en que se han desarrollado.

1.- REGATEO EN PRECIOS.

La mayoría de las empresas tiene un concepto inadecuado de la forma en que se pueden obtener economías para la empresa, buscan economizar reduciendo lo más posible el precio de compra de sus materiales, y por lo tanto el proveedor

(conocedor de esta situación) tiende a llegar con una oferta demasiado alta en comparación a sus costos, para de ésta forma evitar pérdidas en el margen de utilidad que requiere de sus productos, ya que el objetivo del regateo deja de ser el de obtener un precio justo para convertirse en el de bajar el precio del proveedor sea cual fuere, aún a costa de tener que incrementar el monto del pedido a un nivel por encima de las necesidades reales de la empresa; o por otra parte también suele suceder que el proveedor acepte un precio más bajo del que él pide, pero ésta disminución en precio se refleja también en una disminución en la calidad del producto que ofrece.

2.- SOBRESPECIFICACIONES.

Las empresas al hacer un pedido a sus proveedores exageran la precisión con que deben cumplirse las especificaciones de las piezas que solicitan; esto se debe a que no hay la confianza necesaria para que puedan dejarse ciertos aspectos del producto al criterio acertado del proveedor, no se da un dialogo abierto sobre cuáles son los usos que se pretende dar al material o producto que se va a comprar, además se duda de la calidad de los procesos del proveedor, pero no se realiza ningún esfuerzo a fin de que estos mejoren, sino que simplemente se limita a asegurar la funcionalidad del producto que se va a comprar, exigiendo rangos demasiado pequeños de variación que en la mayoría de los casos, no son

indispensables para el buen funcionamiento del producto, y si elevan considerablemente el grado de dificultad para el proveedor y por lo tanto el costo del producto.

3.- BUSQUEDA PERMANENTE DE NUEVOS PROVEEDORES.

La cultura tradicional de compras nos habla de que la empresa debe tener cuando menos dos proveedores por cada artículo, para que en caso de que el proveedor sufra algún contratamiento, y no pueda satisfacer los requerimientos, la empresa cuente siempre con una segunda opción, y también, entre otras cosas para que de esa forma sea posible comparar ofertas y elegir la más económica.

La realidad consiste en que si bien se pueden obtener algunas pequeñas ventajas con este tipo de prácticas, también se tienen una serie de grandes desventajas, por hacer referencia al respecto, podemos mencionar que al tener siempre en concurso a los proveedores no se crea un lazo de unión entre el proveedor y el cliente, nunca se llegan a conocer sus procesos, expectativas, problemas, etc., no se crea fidelidad de parte del proveedor ya que éste nunca puede estar completamente seguro de poder obtener el siguiente pedido, por lo tanto no se esfuerza en acondicionar sus instalaciones y procesos a las necesidades de los productos de la empresa, no brindan información de sus problemas internos por que de esa forma lo único que lograrían sería perder un cliente.

Además al no establecerse una relación continua entre el cliente y el proveedor, éste último no puede aprender de sus procesos y especializarse a fin de mejorar la calidad de sus productos y por lo tanto evitar desperdicios, reducir costos y mantener o reducir quizá los precios de venta; su curva de aprendizaje nunca avanza, ya que siempre tiene que partir de cero.

4.- INSPECCION EXCESIVA DE LAS ENTREGAS.

Tradicionalmente ha sido necesario inspeccionar exhaustivamente cada una de las entregas del proveedor, aún cuando la relación cliente-proveedor venga de tiempo atrás.

Esta práctica trae consigo desperdicios en tiempo y dinero, ya que está implícita la asignación de un cierto margen de tiempo para dedicarlo a ésta tarea, y éste margen se incrementa conforme aumenta el volumen del pedido, que tradicionalmente también, tiende a ser muy alto, además es necesario contar con personal que se dedique a realizar la inspección, y dicho personal deberá percibir un sueldo, lo cual significa un gasto que podría evitarse o por lo menos reducirse al ir eliminando las prácticas antiguas e ingeniar sistemas más prácticos que excluyan la necesidad de inspección exhaustiva.

Por otro lado la necesidad de inspección exhaustiva se debe a la desconfianza que se tiene en el proveedor, la cual tiene su origen en que no se conocen los procesos del proveedor, no se evalúa la calidad que posee antes de establecer una relación comercial con él, y en que no se procura que la relación prospere, ayudándole al mismo tiempo a mejorar en beneficio del proveedor y de la empresa.

5.- RETENCION DE INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERA.

Tanto los clientes como los proveedores se ocultan uno a otro información real sobre su capacidad en planta, sus proyecciones de demanda, sus estudios sobre volumen de mercado o sus planes de expansión, por mencionar algunos, esto está motivado por el temor a que dichos datos sean divulgados a la competencia y ésta pueda aprovecharlos en beneficio propio, este temor es originado también, como muchos otros, por la desconfianza que existe en la relación cliente-proveedor.

La idea general es que el proveedor (o el cliente en su caso) es un extraño en la empresa, al cual no hay por que informarle de los asuntos internos.

6.- RETENCION DE CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS Y SOBRE PRACTICAS DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION.

La mayoría de las empresas guarda con gran recelo sus

conocimientos tecnológicos y sobre prácticas de producción y distribución, sin pensar en que si los compartieran con sus proveedores éstos podrían mejorar y al final el cliente sería el más beneficiado, ya que obtendría mayor exactitud en la entrega de los materiales o productos del proveedor, menos defectos en las entregas, mayor nivel de calidad de las partes y por lo tanto del producto final, etc.

Sin embargo, el pensamiento actual es precisamente en sentido opuesto, se cree que si se comparten los conocimientos antes expuestos, se va a propiciar que los proveedores se integren verticalmente y se conviertan en futuros competidores; lo cuál no tiene por que suceder, ya que si la relación cliente proveedor prospera y produce ganancias para ambas partes a niveles prosperos, ninguna de las partes tendrá la necesidad de incursionar en otros negocios desconocidos, sino que por lo contrario se enfocará en especializarse y mejorar lo que ya sabe hacer.

7.- DISTANCIAMIENTO.

Este es el problema más grave que existe en la relación cliente- proveedor, ya que es la causa de la mayoría de los demás males que afectan la relación.

Actualmente ambas partes, tanto cliente como proveedor, establecen barreras que limitan la comunicación abierta y

causan serios problemas a ambas partes que además cada vez son más difíciles de resolver por el desconocimiento completo de la contraparte.

8.- INCAPACIDAD PARA ESTABLECER SISTEMAS DE TRAFICO.

La estructura organizacional de la mayoría de las empresas mexicanas presenta deficiencias que provocan que la eficiencia del departamento de compras se vea reducida en varios aspectos, uno de ellos, el cual afecta en gran medida la fluidez de la producción y provoca que sea necesario mantener altos niveles de inventarios y reservas de seguridad, acarreado las consecuencias conocidas, es la falta de planeación y organización de las compras, lo que hace incosteable trasladar lotes de acuerdo a la demanda desde proveedores lejanos debido a la imposibilidad de diseñar rutas e itinerarios adecuados para recoger los materiales requeridos; teniendo como consecuencia que los costos de transporte incrementen en gran medida el valor de los materiales a utilizar en la producción, y por lo tanto el precio final que se ofrece al consumidor. Además de que debido a la falta de nexos con los proveedores es prácticamente imposible lograr una sincronización entre la preparación de los embarques por parte del proveedor y la recolección de los materiales por parte de la empresa.

= CUADROS COMPARATIVOS DE LAS RELACIONES
ENTRE EMPRESA Y PROVEEDOR. =

Características actuales vs. características idóneas.

PRECIOS.	
ACTUAL	IDONEO
Regateo sin base justificada	negociación en base a márgenes de utilidad y costos de producción

ESPECIFICACIONES.	
ACTUAL	IDONEO
Exageradas para asegurar calidad	funcionales, dejando detalles al criterio del proveedor

NUMERO DE PROVEEDORES.	
ACTUAL	IDONEO
Más de dos por cada producto; en constante rotación	Mínimo, con tendencia a un proveedor único

ENTREGAS.	
ACTUAL	IDONEO
Inspección excesiva de las entregas	Aseguramiento de la calidad del proveedor y posteriormente inspección mínima

INFORMACION Y ESTIMACIONES ECONOMICO-FINANCIERAS.	
ACTUAL	IDONEO
Retención de información por temor a que sea divulgada a la competencia	Intercambio de información que facilita la planeación de la producción y de las entregas

CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS, SOBRE PRACTICAS DE PRODUCCION, DISTRIBUCION, ETC.	
ACTUAL	IDONEO
Ocultar conocimientos por temor a que la contraparte se integre verticalmente, volviéndose un competidor potencial	Compartir conocimientos a fin de asegurar la calidad y hacer mas eficiente el tránsito de materiales, además de obtener reducciones en el precio debido a disminuciones en los costos de operación

ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESA Y PROVEEDOR.	
ACTUAL	IDONEO
Falta de interés en promover el mutuo acercamiento, y mas aún, obstaculización del mismo	Interés real en mantener un contacto permanente de todos los niveles existentes en la empresa con los proveedores

SISTEMAS DE TRAFICO.	
ACTUAL	IDONEO
Incapacidad para establecer rutas e itinerarios para la recolección consecutiva de los materiales de proveedores lejanos	Organización orientada a la economización de tiempo y dinero, procurando mantener inventarios de acuerdo a las necesidades de producción, mediante entregas frecuentes en cantidades pequeñas

V. TRANSFORMACION DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESA Y PROVEEDOR.

5.1.- ELEMENTOS DE LA RELACION ENTRE EMPRESA Y PROVEEDOR.

Como es evidente, es necesario transformar las relaciones antagónicas entre empresa y proveedor, a fin de que éstas no sean un obstáculo sino que por el contrario sean un arma a favor para lograr la mejora continua de la empresa, con los consiguientes beneficios que esto reporta.

A fin de que la relación cliente-proveedor prospere es necesario que esté compuesta por los siguientes elementos:

- 1.- Largo plazo.
- 2.- Mutuo beneficio.
- 3.- Menos proveedores (cuyo ideal extremo es uno).
- 4.- Mejores proveedores."7

Es necesario que la relación sea de largo plazo debido a que el proceso de mejora lleva mucho tiempo y solo reporta

beneficios si existe una colaboración estrecha y constante entre los interesados.

Dicha relación deberá ser de mutuo beneficio ya que es la única forma de que la relación sea duradera y el proveedor esté dispuesto a colaborar en lo que se le pide; si la relación tiene beneficios unilaterales o desiguales la parte afectada no deseará colaborar y los esfuerzos realizados serán vanos.

Es necesario mantener menos proveedores ya que el fortalecimiento de la relación implica la inversión de tiempo y dinero y ninguna empresa cuenta con los recursos suficientes para hacerlo con un número elevado de proveedores, además de que es imposible establecer un compromiso serio con algún proveedor, si éste siempre está sujeto a recibir el pedido dependiendo de su cotización; por lo tanto es mejor comprometerse totalmente con uno y colaborar estrechamente.

El último elemento viene a ser más bien una consecuencia lógica de los anteriores tres elementos ya que ellos están precisamente enfocados al objetivo de tener mejores proveedores.

5.2.- SELECCION DE PROVEEDORES CONFIABLES.

Una vez que se ha comprendido todo lo referente a los conceptos básicos que se manejan dentro del área de compras, así como la evolución de los modelos de comportamiento de ésta área, su ubicación dentro de la empresa y las relaciones que mantiene con los demás departamentos; y ya que se han planteado una serie de contribuciones potenciales, objetivos y metas generales es necesario hacer énfasis en uno de los puntos más críticos de la función de compras:

LA SELECCION DE PROVEEDORES.

La selección de fuentes de abastecimiento constituye un área de decisión básica dentro del proceso de compras. Un objetivo expreso de la mercadotecnia industrial consiste en influir en ésta decisión de manera tal que se prefiera una fuente de abastecimiento respecto a las demás.

"La selección de proveedores representa la función o responsabilidad más importante del departamento de compras. Este departamento deberá ser capaz de localizar fuentes de abastecimiento confiables y progresistas, e intentará que los proveedores mantengan un interés activo en las negociaciones, así como una apropiada colaboración."® Todas las demás funciones de éste departamento se consideran secundarias para la organización, respecto a la función de seleccionar de una manera profesional y competente a los proveedores.

FACTORES DE EVALUACION DE PROVEEDORES.

La decisión de negociar un volumen dado de operaciones con un determinado proveedor siempre deberá estar debidamente respaldada. Para tomar la decisión de establecer relaciones comerciales con determinado proveedor debe existir antes un razonamiento detallado que justifique tal decisión.

A continuación se enumeran algunos de los posibles factores de importancia variable que pueden ser considerados para evaluar proveedores potenciales:

- 1.- Calidad.
- 2.- Entrega oportuna.
- 3.- Historial de actuación.
- 4.- Pólizas de garantía y reclamaciones.
- 5.- Capacidad productiva e instalaciones de producción.
- 6.- Precio.
- 7.- Capacidad técnica.
- 8.- Posición financiera.
- 9.- Cumplimiento en cuanto a procedimientos.
- 10.- Sistema de comunicación.
- 11.- Imagen y posición dentro de la industria.
- 12.- Deseo de negociar.
- 13.- Administración y organización.
- 14.- Controles operativos.
- 15.- Servicio de reparación.

- 16.- Actitud.
- 17.- Impresión.
- 18.- Empaquetado apropiado.
- 19.- Historial de relaciones laborales.
- 20.- Ubicación geográfica.
- 21.- Historial de valor de negociaciones pasadas.
- 22.- Capacitación.
- 23.- Convenios de reciprocidad.

La importancia de los anteriores factores será considerada de acuerdo al tipo de empresa de que se trate así como de las políticas y normas de operación inherentes a cada entidad.

A los anteriores criterios podemos añadir dos más, que son de suma importancia en la decisión de seleccionar un proveedor, dichos criterios son los siguientes:

- 1.- Voluntad para trabajar conjuntamente.
- 2.- Uso de la técnica idónea, lo cual será de gran valor ya que será más fácil para la empresa establecer acuerdos de mejora si el proveedor se encuentra ya en el camino correcto.

5.3.- NECESIDAD DE LEALTAD HACIA UN PROVEEDOR.

Durante mucho tiempo se ha considerado una buena política de mercadotecnia el desarrollar la lealtad de parte de la clientela hacia un proveedor.

Esta buena imagen del proveedor con la clientela se ha desarrollado mediante el empleo de marcas y nombres comerciales, a través de campañas publicitarias muy amplias, propaganda, visitas regulares por parte del personal de ventas, así como por otros medios que los gerentes de mercadotecnia han ideado. Los proveedores tratan de conservar ésta buena imagen o lealtad, considerándolo uno de sus principales activos.

La lealtad entre la compañía y sus proveedores necesita ser cuidadosamente cultivada y celosamente conservada. Se podrán evitar errores costosos si los directores de compras, así como la administración de la que éstos dependen, se muestran agresivos en su intento de mantener buenas y amistosas relaciones con sus proveedores tal como lo hacen los administradores de ventas con su clientela. El descuidar éstas relaciones a veces llega a ser mucho más grave de lo que se piensa. Algunas empresas han llegado a tener que fabricar sus propios materiales, debido a una actitud inadecuada hacia las anteriores fuentes de abastecimiento.

Dado que los planes estratégicos de las empresas frecuentemente descansan en la suposición de que los proveedores siempre colaborarán con la empresa, tiene sentido asegurarse de que tal cooperación se alcance.

Independientemente del esmero con que elaboren sus presupuestos o planes los departamentos de compras, consumo o producción, es inevitable que habrán de surgir emergencias que hagan que las necesidades reales sean diferentes a los requerimientos presupuestados.

La escasez de muchos materiales básicos durante años recientes ha repercutido primordialmente en aquellas empresas que han pasado por alto el mantener buenas relaciones con los proveedores durante periodos anteriores.

5.4.- FILOSOFIA DE LOS SOCIOS EN GANANCIAS.

Las relaciones comerciales entre empresa y proveedor deben lograr una transformación en la cual compradores y proveedores participen en "negociaciones comerciales con enfoque de sociedades a largo plazo, basandose en entendimiento, confianza e integridad."⁹

Estas relaciones traerán beneficios para ambos socios, como ejemplo se pueden observar los siguientes aspectos:

Los compradores quieren seguridad de que los proveedores están dando precios razonables a sus productos, debido a las instalaciones eficientes de producción, ingeniería adecuada e investigación. Pero también tendrán necesariamente en consideración el hecho de que los proveedores deben conseguir una utilidad razonable y un dividendo adecuado sobre el capital invertido para poder llevar a cabo la investigación e ingeniería necesaria para producir artículos de calidad y a bajo costo.

Los compradores consultan con sus proveedores para planear el diseño, desarrollo, calidad y costo de la mercancía que va a comprarse. A su vez el proveedor necesita seguridad de que el cliente comprará regularmente y en volumen suficiente para poder emplear sus instalaciones de producción durante un transcurso de tiempo razonable y por un precio que redundará en una adecuada utilidad.

En la relación entre proveedor y comprador, este último decide que mercancías deben ser producidas, las cantidades requeridas, el costo y cuándo deben entregarse los artículos. El proveedor diseña y produce los artículos para satisfacer las necesidades del comprador.

Los compradores aconsejan a los proveedores sobre contabilidad de costos, ingeniería, diseño y administración. A los proveedores les ayudan los compradores para obtener equipo,

instalaciones para la planta y materiales. No es extraño que los compradores proporcionen el financiamiento necesario a los proveedores, cuando éstos necesitan nueva maquinaria que traerá costos de producción más bajos o cuando necesitan expandir sus instalaciones para poder proveer las cantidades de artículos requeridos.

Los proveedores son una invaluable fuente de información en lo relativo a nuevos materiales, mercados, precios y consumo.

Las empresas que mantienen buenas relaciones con los proveedores, aseguran una fuente confiable de abastecimiento ante la posibilidad de futuras escaseces creadas por una demanda anormal o emergencias que limiten la producción. Los proveedores pueden ser compradores en prospecto de los productos que fabrica la empresa. Las buenas relaciones con los proveedores aseguran las prontas entregas que son altamente importantes. Además de que al mantener buenas relaciones con los proveedores éstos serán una fuente de propaganda y de publicidad de boca en boca.

5.5.- TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL Y CULTURAL.

El mejoramiento de las relaciones comerciales entre empresa y proveedor requiere de una transformación organizacional y cultural, sea cuál fuere el tamaño de la empresa (pequeña,

mediana, o grande) e independientemente de si se trata de una empresa manufacturera o de servicios; éste proceso requiere un cambio de actitud de ambas partes, para lo cual resultan indispensables los siguientes elementos:

a) El soporte e involucramiento total de la alta dirección de la empresa partiendo del presidente o director general y extendiéndose a todos los niveles jerárquicos subsecuentes.

b) Un líder competente encargado del diseño, desarrollo e implementación del programa de mejoramiento de relaciones empresa-proveedor.

Los anteriores dos elementos son claves para el éxito, en el caso del primer elemento, su importancia radica en que el mejoramiento de las relaciones entre empresa y proveedor trae consigo cambios culturales como:

* Nuevas formas de trabajo. Orientadas al mejoramiento de las relaciones con los proveedores.

* Una nueva visión de la contraparte. Ver al proveedor como socio en ganancias.

* Nuevas formas de administrar los departamentos de la empresa (especialmente el departamento de compras y producción). Otorgamiento de mayores estímulos para mejorar el

desempeño del personal. Personal directivo mejor capacitado, con orientación hacia el establecimiento de buenas relaciones con los proveedores.

* Cambios en el equipo utilizado para el manejo de los materiales. Contenedores con cupo específico, adecuación del equipo o servicio de transporte utilizado, a las necesidades específicas de la empresa.

* Mayor colaboración e interrelación de los departamentos existentes. Mayor coordinación interdepartamental en lo referente a suministros y tránsito de materiales.

Todos éstos cambios no serían posibles si la alta dirección no está de acuerdo con las necesidades que existen y la forma en que éstas se pretenden confrontar.

En cuanto al segundo elemento, su importancia radica en que no solo es necesario que la alta dirección se encuentre involucrada y totalmente comprometida con el cambio sino que también es necesario que una persona con experiencia en éste tipo de situaciones, así como con la capacidad y firmeza necesaria, se haga cargo del proyecto dedicándole todo su esfuerzo y atención al logro de los objetivos que se vayan trazando así como a la resolución de los problemas que seguramente habrán de presentarse durante el proceso de acercamiento y erradicación del posible antagonismo existente

entre empresa y proveedor, dicha persona será llamada Asesor de compras.

Además, es de suma importancia que ésta persona y la alta dirección estén siempre en constante comunicación, por lo que el asesor de compras deberá reportar directamente al Presidente o director general de la empresa, a fin de mantener constantemente informado a éste de los progresos que se vayan logrando y los obstáculos que se vayan presentando, exhibiendo datos concretos de los beneficios obtenidos a fin de motivar a la alta dirección a continuar poniendo en marcha los planes de mejoramiento.

La responsabilidad principal del asesor de compras es el diseñar, desarrollar e implementar un programa de transformación y optimización continua de las relaciones empresa-proveedor (PTOCREP).

Dicho programa deberá arraigarse en la administración y cultura de la empresa de tal manera que se convierta en la filosofía de trabajo de la empresa y no sea sólo un programa más con un tiempo de operación limitado.

5.5.1.- OBJETIVOS DE UN PTOCREP.

Los objetivos finales del Programa de Transformación y Optimización Continua de las Relaciones Empresa-Proveedor, serán los siguientes:

* Establecer la mutualidad de intereses entre proveedores y compradores.

* Mostrar a los proveedores cómo pueden mejorar sus métodos de producción y así aumentar sus ganancias netas.

* Determinar lo que piensan los proveedores acerca de las políticas y prácticas de la compañía.

* Situar a la compañía como un socio amistoso, cooperativo genuinamente para resolver los problemas de producción y abastecimiento.

* Mantener una relación amigable con los representantes de los proveedores por medio de un trato justo y equitativo.

* Proporcionar materiales y sugerencias para mejorar las relaciones del proveedor con el personal de compras, recepción, inspección (en caso de que no estén integrados dentro de la función de compras), contabilidad y otros departamentos que trabajan con proveedores.

El asesor de compras deberá ser capaz de contribuir e influir tanto en los niveles estratégicos como operacionales de la organización. Deberá tener el soporte y la autorización de la alta dirección para iniciar y participar en cualquier actividad que, a su juicio, beneficie al programa. Es

por ello que se hace incapié en la importancia de la comunicación entre la alta dirección y el mismo.

El asesor de compras deberá guiar la educación e instrucción del personal de compras y de las demás áreas organizacionales que en menor o mayor grado se encuentren involucradas en el proyecto, dicha educación deberá basarse en los diferentes conceptos y métodos para el mejoramiento de los procesos y actitudes de las personas involucradas en la relación cliente-proveedor, así como también proporcionar asesoría en proyectos específicos de solución de problemas y mejoramiento de relaciones.

5.5.2.- DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE TRANSFORMACION Y OPTIMIZACION CONTINUA DE LAS RELACIONES EMPRESA-PROVEEDOR (PTOCREP).

Es difícil definir un plan específico para la implementación de un PTOCREP que funcione en cualquier empresa; sin embargo, existen ciertos elementos generales que son indispensables para su exitoso desarrollo e implementación.

La implementación exitosa de un PTOCREP requiere un cambio fundamental en la forma de ver las cosas y de hacer negocios, y por lo tanto, es importante entender la cultura y características propias de la empresa. Es solamente cuando se entiende la cultura actual que se está preparado para diseñar el proceso de cambio.

Es importante recordar que antes de realizar cualquier tipo de programa de mejoramiento de relaciones con proveedores, es indispensable disminuir el número de proveedores actuales para lo cual se deberán utilizar los criterios de selección antes mencionados, que se estimen convenientes, ya que de otra manera sería imposible llevar a la práctica el programa propuesto debido a la extensión del proyecto y la magnitud del esfuerzo y recursos que deberían aplicarse para su consecución.

A continuación se presentan algunos de los elementos que se consideran indispensables para el diseño e implementación de todo tipo de proyectos de mejora continua, que en este caso serán enfocados al mejoramiento de las relaciones empresa-proveedor. Dichos elementos corresponden a lo que se conoce como el ciclo de Deming o de Shewart:

- A) Planear lo que se va a hacer.
- B) Hacer lo que se planeó a pequeña escala (piloto).
- C) Analizar los resultados de lo que se hizo.
- D) Actuar con base en el análisis anterior para mejorar e implementar el plan.

Existe cierto traslape entre éstas etapas, es decir, cada una de las tres últimas etapas se inicia antes de terminar la anterior.

A) Primera etapa: PLANEAR.

Se debe iniciar con la creación o adecuación de una estructura organizacional, es decir, un consejo orientado al establecimiento de buenas relaciones comerciales entre empresa y proveedor, que estará encabezado por el presidente o director general de la compañía y la integrarán los jefes o gerentes de las áreas relacionadas con compras así como el gerente de compras y el Asesor de compras.

Durante ésta primera etapa el Asesor de compras deberá realizar las siguientes actividades:

1.- Iniciar un proceso de educación de los líderes de la empresa en conceptos referentes a la relación de socios en ganancias y temas similares que les den una comprensión vasta de los beneficios de seguir dichos patrones de relación empresa-proveedor.

2.- Familiarizarse con la cultura y las operaciones de la compañía a través de conversaciones informales tanto con los miembros de la dirección como con diversos empleados a diferentes niveles y en diferentes áreas de la empresa.

3.- Guiar al consejo en la creación del concepto que se va a manejar dentro de la empresa con respecto a las relaciones empresa-proveedor, una vez creado dicho concepto se deberá

establecer la misión y el papel de cada persona perteneciente al consejo antes mencionado y sus responsabilidades en el diseño, desarrollo e implementación del PTOCREP.

Durante ésta etapa el consejo deberá también iniciar el desarrollo de un plan detallado para el diseño e implementación del PTOCREP; dicho plan deberá contener elementos tales como:

- a) un plan de educación e instrucción.
- b) un plan de reconocimiento al personal.
- c) un proceso para la asignación de prioridades y selección de proyectos de mejora de las relaciones entre empresa y proveedor.
- d) una estimación de tiempos para la implementación del PTOCREP.
- e) un plan para la creación de una red de asesores o soporte técnico, utilizando los recursos existentes en la empresa.

B) Segunda etapa: HACER.

a) En ésta etapa el consejo deberá seleccionar al proveedor piloto, es decir, aquél con el cuál se llevarán a la práctica los conceptos aprendidos durante la etapa de educación del programa.

Este proveedor no deberá ser elegido al azar sino que por el contrario, es de suma importancia calificar nuevamente a los proveedores actuales con los criterios de selección de proveedores potenciales mencionados con anterioridad, y aplicar principalmente, los referentes a la voluntad para trabajar conjuntamente y al uso de la técnica de trabajo idónea.

Debido a que éstos criterios serán aplicados no a los proveedores potenciales sino a aquellos con los que actualmente se está laborando, se obtendrá el mejor proveedor de entre el total de proveedores previamente considerados como aceptables.

El proveedor que resulte ser el más apto es el que se deberá proponer como piloto, de esa forma se podrán esperar mejores resultados en más corto tiempo.

Se deberá empezar primero por aspectos relativamente fáciles de lograr, de manera que los buenos resultados alienten tanto al equipo de trabajo como al proveedor a continuar con el programa y se vaya creando un historial de acciones exitosas que posteriormente servirán para alentar a los demás proveedores a participar en el PTOCREP. Además se deberá intentar en la medida de lo posible que los resultados sean cuantificables a fin de ver resultados más tangibles y por lo tanto de mayor impacto.

b) Determinar las acciones específicas del proyecto piloto.

c) Durante la ejecución del programa piloto, así como con los proyectos subsecuentes el consejo deberá remover obstáculos y proveer los recursos necesarios para el logro de los objetivos trazados.

d) Conforme se vaya avanzando en el programa el consejo deberá asegurarse de que los cambios recomendados por la parte activa del consejo se institucionalicen.

La parte activa del consejo, es decir aquellas personas que llevarán personalmente la tarea del mejoramiento de relaciones (por lo general el personal del área de compras) deberán contar siempre con la guía del asesor de compras, el cual se asegurará de que dicho equipo reciba el entrenamiento adecuado y use un método estructurado y sistemático para la mejora y solución de problemas.

C) Tercera etapa: ANALIZAR.

En esta etapa se realizará un análisis de los resultados del proyecto piloto y se tomará en cuenta lo aprendido para mejorar el plan de implementación del PTOCREP.

También en esta etapa deberá realizarse un análisis de los factores característicos de otros proveedores que pudieran cambiar el enfoque para la implementación del programa.

Por último se deberá verificar que los indicadores de mejoramiento de la calidad de las relaciones sean los adecuados.

D) Cuarta etapa: ACTUAR.

Una vez que se ha probado el programa y ha sido depurado se deberá dar comienzo a la aplicación del PTOCREP con los demás proveedores de la empresa. Cuyo número total deberá haber sido reducido previamente como se ha mencionado con anterioridad.

Se continuará con el monitoreo de la implementación del programa a través de los indicadores de mejoramiento así como de los reportes que realice el personal de compras.

Se irán buscando objetivos más ambiciosos para continuar con el proceso de mejora continua y se irán haciendo modificaciones al programa inicial conforme el equipo de mejoramiento de relaciones vaya descubriendo mejores opciones y métodos de trabajo.

Se deberá continuar con la educación y el entrenamiento del personal de la empresa.

5.5.3.- ENCUESTA DE RELACIONES CON PROVEEDORES.

En el desarrollo de un PTOCREP, es esencial la encuesta de opiniones para determinar lo que los proveedores piensan sobre las políticas y prácticas del comprador al tratar con ellos.

"Las encuestas continuas pueden determinar las tendencias normales en la opinión de los proveedores"¹⁰; éstas pueden ser tomadas en cuenta por el consejo y el asesor de compras para así mejorar las políticas y prácticas de compras. El análisis de las quejas de un proveedor relativas a políticas y prácticas de compras, recepción e inspección, revelan deficiencias que pueden atentar contra las relaciones con las fuentes de recursos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES.

Debido a las características de la situación económica que prevalece en éste momento, las decisiones concernientes al departamento de compras retoman importancia ya que se trata de una de las áreas que más impacto tiene sobre la utilidad de las empresas y a la vez una de las que menos han sido explotada.

Actualmente tanto las estructuras como las estrategias y los procedimientos con que se llevan a cabo las relaciones con los proveedores se encuentran fundamentadas en modelos económicos que en el pasado fueron puestos en práctica en el país, pero que hoy en día padecen de grandes males como son lentitud, obsolescencia, inoperabilidad y corrupción, por lo que es preciso que se adecuen a la realidad de México y permitan el buen desarrollo de las operaciones de las empresas.

Es un buen momento para prestar atención al gran potencial que ofrece dicha área, ya que como se ha explicado el área de ventas requiere mucho más esfuerzo para elevar el margen de utilidad en un pequeño porcentaje, que el área de compras, que con relativamente poco esfuerzo puede incrementar favorablemente el margen de utilidad.

Para obtener resultados favorables por medio del área de compras es necesario tomar conciencia de la situación en que se encuentra México y por lo tanto las empresas que en su territorio se encuentran.

No es posible obtener buenos resultados realizando actividades independientes de modo desorganizado; es necesario efectuar un programa que guie los esfuerzos de la empresa en su conjunto y que involucre a la totalidad del personal con que se cuenta.

El diseño e implementación de un Programa de Transformación y Optimización Continua de las Relaciones Empresa-Proveedor, es una tarea compleja y delicada que implica un cambio cultural en la organización, y por lo tanto no puede ocurrir de la noche a la mañana.

Dependiendo del tamaño de la organización algunos autores han estimado para proyectos similares un lapso de entre dos y diez años, aunque los beneficios se empezarán a ver desde el primer año.

El involucramiento y el apoyo de la alta dirección es indispensable para el éxito del programa.

Por último, es necesario enfatizar que las empresas mexicanas tienen que lograr la transformación para poder ser

competitivas, ya que como se ha explicado con anterioridad, en caso contrario es muy posible que se queden rezagadas en la competencia ante las compañías extranjeras.

OBRAS CITADAS

- 1 Comercio Exterior; México, Junio de 1991
- 2 Idem. cita 1
- 3 Introducción a la economía internacional; Delbert A. Snider; Editorial UTEHA
- 4 Idem. cita 3
- 5 Comercio exterior; Junio 1989; México.
- 6 Administración de compras y de materiales; Michiel R. Leeders, Harold E. Fearon, Wilbur B. England; Editorial CECSA
- 7 Tecnicas japonesas de fabricación; Richard Schonberger; Editorial Norma
- 8 Idem. cita 6
- 9 Relaciones públicas, principios, casos y problemas; H. Frazier, Bertrand R. Canfield; Editorial CECSA; febrero 1989
- 10 Idem. cita 9

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

=1=

Economía Internacional
Miltiades Chacholiades
ED. Mc Graw Hill

=2=

Administración de compras y de materiales
Michiel R. Leeders, Harold E. Fearon, Wilbur B. England
ED. C.E.C.S.A.

=3=

Relaciones públicas, principios, casos y problemas
H. Frazier Moore, Bertrand R. Canfield
ED. C.E.C.S.A.
1989, México

=4=

Qualitas Artículos selectos de calidad y productividad
Ing. Enrique A. Rocha Altamira

=5=

Técnicas Japonesas de fabricación
Richard Schonberger
ED. Norma

=6=

Manufactura de categoría mundial
Richard Schonberger
ED. Norma

=7=

Introducción a la economía internacional
Delbert A. Snider
ED. UTEHA

=8=

Comercio exterior
Vol. 39 num. 6
Junio 1989, México

=9=

Comercio Exterior
Vol. 41, No. 2
febrero 1991, México

=10=

Comercio Exterior
Vol. 39, No. 3
marzo 1991, México

=11=

Comercio Exterior
Vol. 41, No. 4
abril 1991, México

=12=

Comercio Exterior
Vol. 41, No. 5
mayo 1991, México

=13=

Comercio Exterior
Vol. 41 num. 6
Junio 1991, México

=14=

Excelentia
Número 16, Vol. 2
Septiembre 1992, México

=15=

Excellentia
Número 17, Vol. 2
Octubre 1992, México

=16=

Apuntes 1989
Enrique Rocha Altamira