



# Gestionar los aprovisionamientos, **CLAVE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

*LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS HAN SITUADO LA GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS EN EL EJE DE SU ESTRATEGIA, COMO UNA FUNCIÓN CLAVE DE SU DESARROLLO FUTURO. HOY ESTÁ SUPERADA LA IDEA TRADICIONAL DE LAS COMPRAS COMO UNA FUNCIÓN AUXILIAR.*

Por  
**Lorenzo  
Garrido**  
Gerente de  
Consultoría

> La función de compras y aprovisionamientos es clave en los resultados económicos y comerciales de la empresa, tanto como lo es sobre la calidad del producto final. Nuestra experiencia en empresas-cliente nos demuestra que una adecuada gestión de los aprovisionamientos puede implicar un incremento del margen bruto de 5-10 puntos porcentuales. Y el punto de partida pasa por considerarla una función estratégica y generadora de valor. De este modo se supera la visión tradicional de las compras como la función responsable de proporcionar las materias primas y/o auxiliares, necesarias para alimentar los procesos productivos.

## **DE GESTIONAR COMPRAS A GESTIONAR APROVISIONAMIENTOS**

Veamos cómo plantear una adecuada estrategia de compras (en el sentido de gestión de aprovisionamientos) según el Modelo de Kraljic a lo largo de 3 fases:

### **FASE 1: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS**

Kraljic plantea una matriz de decisión con diferentes escenarios según sea el tipo de producto. En este caso, la clasificación de los productos se realiza en torno a 2 dimensiones: 1/ impacto financiero de las compras y aprovisionamientos sobre la cuenta de resultados, 2/ complejidad y/o riesgo del suministro. El resultado es la siguiente clasificación de productos:

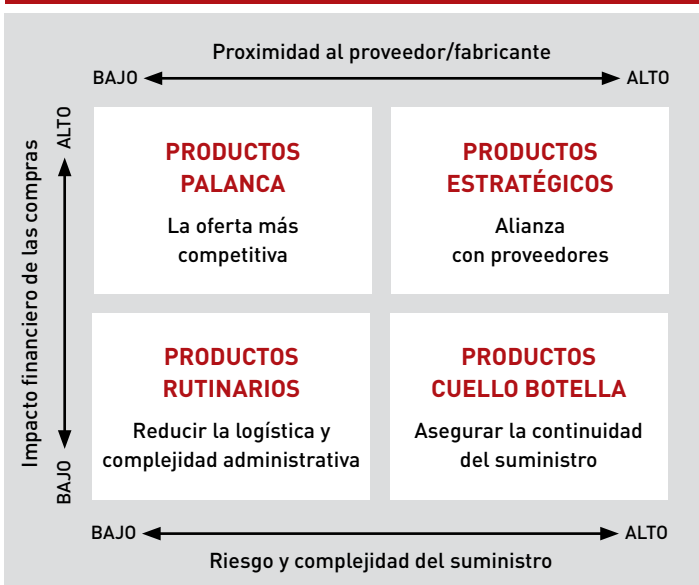
- > **Productos estratégicos:** son críticos para el negocio y su rentabilidad; se dispone de pocos proveedores cualificados y certificados; existen muy pocos productos alternativos, por lo que el riesgo de sufrir problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** estos productos merecen el mayor grado de atención y seguimiento por parte de los responsables de compras, dado el elevado nivel de riesgo y dependencia del proveedor. Las opciones alternativas incluyen establecer relaciones de aprovisionamiento a largo plazo, analizar y gestionar el riesgo regularmente, planificar las contingencias (disponer de planes para afrontar una potencial falta de suministro) y considerar la posibilidad de producir el producto internamente en vez de comprarlo.
- > **Productos cuello de botella:** se caracterizan por tener especificaciones complejas y solo pueden ser adquiridos a un escaso número de proveedores; existen pocas alternativas de producto; el número de proveedores es

**ESTÁ SUPERADA LA VISIÓN TRADICIONAL DE LOS APROVISIONAMIENTOS COMO**



LAS EMPRESAS QUE HAN SUPERADO LA CRISIS DISPONEN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UN NUEVO ESCENARIO, EN EL QUE ACTÚAN UN NÚMERO MENOR DE COMPETIDORES

#### CARTERA DE PRODUCTOS DE COMPRAS



muy limitado; tienen un bajo impacto sobre la estructura de gastos de la empresa pero, sin embargo, el riesgo derivado de problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** es aconsejable un excedente de aprovisionamiento cuando el producto está disponible, ya que la falta de una oferta fiable y estable es una de las razones que aumentan el riesgo de falta de suministro. También conviene hacer copartícipe al proveedor de la gestión del inventario, e intentar encontrar vías para controlar a los proveedores.

> **Productos palanca o apalancados:** 'commodity' con una cantidad importante de proveedores alternativos y productos sustitutivos; producto semi complejo; compra rutinaria de coste elevado pero es fácil cambiar de proveedor, ya que la calidad está estandarizada y, por tanto, el riesgo de tener problemas de suministro es bajo. **Acción recomendada:** la estrategia de compra debe considerar la capacidad de negociación que confiere la existencia de múltiples proveedores alternativos de un producto sin apenas diferencial competitivo ('commodity'). Además, hay que considerar pedidos de gran volumen para asegurar las mejores condiciones económicas. Son recomendables acuerdos marco de suministro o incluso pedidos abiertos de reaprovisionamiento, contra consumos de 'stock'.

> **Productos rutinarios o no críticos:** son fáciles de comprar; existen muchos productos sustitutivos y gran cantidad de proveedores alternativos; producto o servicio con bajo

impacto en el negocio, además de bajo riesgo de sufrir problemas de suministro. **Acción recomendada:** la estrategia recomendada en este caso es el uso de productos estandarizados o producidos en serie, monitorizando y optimizando los niveles de pedido y de 'stock' para minimizarlos. De este modo se consigue también reducir el coste administrativo derivado de su gestión y mantenimiento.

#### FASE 2: ANÁLISIS DE MERCADO PROVEEDOR

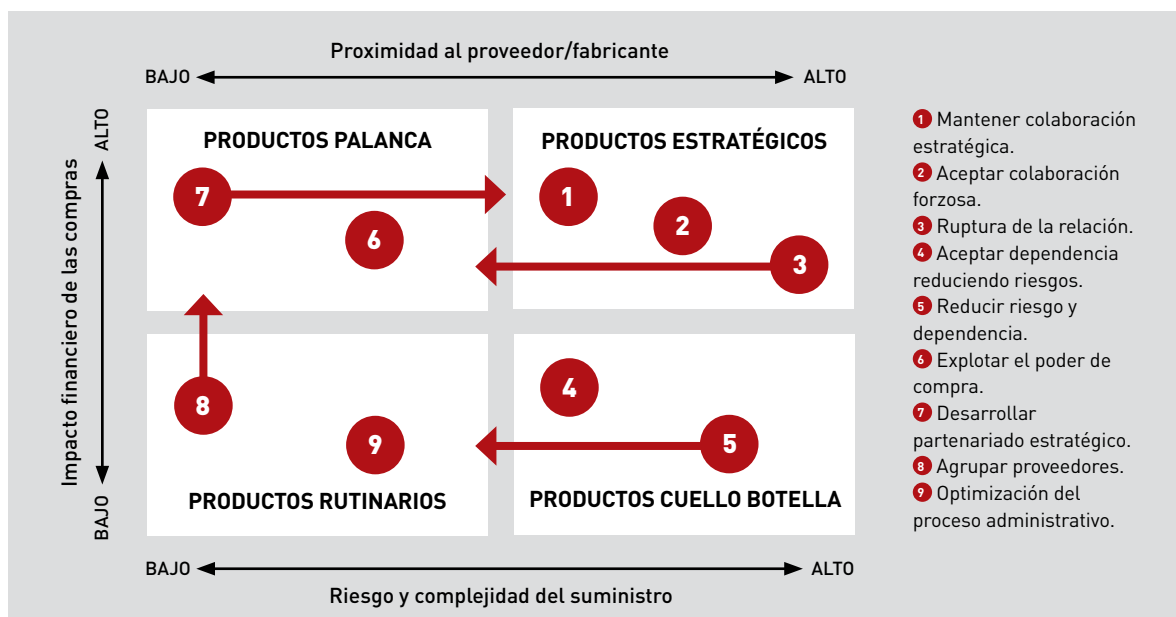
En este paso debemos investigar el poder que tenemos frente a nuestros proveedores, para lo que usaremos el Método de Porter de las cinco fuerzas que determinan el poder competitivo en cualquier situación de negocio:

> **Poder de proveedor:** debemos determinar la fuerza que tienen los proveedores para aumentar sus precios. Esta capacidad viene determinada por el número de suministradores alternativos, la singularidad del producto o servicio, el coste de cambiar a un producto alternativo, etc. Cuántas menos alternativas de abastecimiento tengamos y cuánto más necesitemos la ayuda del que nos aprovisiona habitualmente, más capacidad de negociación tendrá frente a nosotros.

> **Poder de comprador:** en este caso debemos preguntarnos a nosotros mismos la fuerza de quien adquiere (cliente) para obligarnos a bajar el precio. Viene determinada por el número de clientes, la importancia de cada uno de ellos

LA FUNCIÓN QUE FACILITA MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTAR LOS PROCESOS

## PLANES DE ACCIÓN (SEGÚN MODELO KRALJIC)



para nuestro negocio, el coste que supondría que cambiara de proveedor, etc. Si tratamos con pocos y poderosos usuarios, a menudo podrán imponernos sus condiciones.

> **Rivalidad entre los competidores:** cuando hay muchos competidores que ofrecen productos igualmente atractivos, perdemos fuerza y capacidad de negociación. Por el contrario, si nuestro producto o servicio es exclusivo o tiene un importante diferencial competitivo, entonces nos resultará mucho más fácil imponer nuestras condiciones.

> **Amenaza de sustitución:** si la sustitución del producto o servicio del proveedor es fácil, económica y factible, se debilita su poder de negociación y ve mermada su fuerza y capacidad de imponernos las condiciones de compra.

> **Amenaza (o posibilidad) de nuevos competidores (proveedores) entrando en el mercado:** cuando los obstáculos para la entrada de nuevos abastecedores son bajas, se debilita la posición negociadora de nuestro proveedor. Por el contrario, si las barreras de entrada son elevadas (restricciones de acceso a la materia prima, protección tecnológica, etc.), estaremos expuestos a las condiciones que quiera imponernos la firma que nos suministra.

### FASE 3: PLANES DE ACCIÓN

En función de lo descrito anteriormente, el siguiente paso es determinar el plan de acción más adecuado para cada tipo de producto, según su posicionamiento en la Matriz de Kraljic.

Veamos ahora la descripción amplia de los distintos posibles escenarios y el modo de actuar en cada caso:

### PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

[Alto impacto económico / alto riesgo de suministro]

#### 1. Mantener colaboración estratégica

El proveedor es considerado un colaborador importante y su desempeño profesional es bueno en todos los ámbitos (calidad de producto, puntualidad del servicio, etc.). La dependencia es mutua y elevada y la relación se basa en la confianza y el compromiso. El objetivo para ambas partes es mantener este nivel de relación.

#### 2. Aceptar colaboración forzosa

La relación con el proveedor nace de una necesidad forzosa y por tanto no es satisfactoria, ya que genera una dependencia importante del suministrador que ejerce monopolio, explotación de una patente en exclusiva, etc. El objetivo en este caso sería esforzarse por mantener un vínculo de cooperación con este agente, a pesar de la imposición de su presencia.

#### 3. Ruptura de relación

Cuando el comportamiento del proveedor es inaceptable e incorregible y puede afectar seriamente al negocio, es el momento de plantearse el cambio definitivo de la relación. Puede resultar difícil, pero hay que asumir el desafío. El objetivo es evitar la exposición y revertir la situación.

### PRODUCTOS CUELLO DE BOTELLA

[Bajo impacto económico / alto riesgo de suministro]

#### 4. Aceptar dependencia reduciendo riesgos

En estos casos la prioridad es asegurar el aprovisionamiento incluso asumiendo mayores costes. Lo que puede



## UNA ADECUADA GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS PUEDE IMPLICAR UN INCREMENTO DEL MARGEN BRUTO DE 5 A 10 PUNTOS PORCENTUALES

implicar la necesidad de mantener 'stocks' altos y/o acordar contratos que generen compromisos de suministro, para evitar riesgos de rotura de almacén.

### 5. Reducir riesgo y dependencia del proveedor

En otros casos el cliente tiene la posibilidad de reducir la exposición al riesgo de falta de suministro simplemente modificando las especificaciones del producto para, de este modo, abrir el abanico de posibilidades a nuevos suministradores alternativos.

#### PRODUCTOS PALANCA

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

### 6. Explotar el poder de compra

En aquellos casos en los que el proveedor tiene alta dependencia del cliente (nuestra empresa), el comprador debe enfocar sus esfuerzos en exigir un elevado nivel de servicio y calidad a bajo precio. Se deben realizar contratos a corto plazo que no generen compromisos para la parte compradora, y analizar con frecuencia la competitividad de los diferentes proveedores.

### 7. Desarrollar colaboración estratégica

El proveedor aporta ventajas competitivas diferenciadoras que invitan a desarrollar una relación de cooperación y confianza mutua que aporte beneficios para ambas partes, por ejemplo compartiendo tecnología o 'know how' técnico o comercial. El objetivo en este caso sería desarrollar y consolidar una relación duradera en el tiempo.

#### PRODUCTOS RUTINARIOS / NO CRÍTICOS

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

### 8. Agrupar proveedores

En productos de bajo coste y escaso riesgo de suministro el objetivo es agrupar un gran número de referencias o artículos en un mismo suministrador, para reducir los tiempos de gestión y administración.

### 9. Optimización del proceso administrativo

Cuando la opción anterior de concentración de productos en un mismo proveedor no es posible, el objetivo debe ser igualmente la reducción de los esfuerzos administrativos, desde el máximo aprovechamiento de las herramientas de gestión disponibles (ERP, GMAO, etc.)

#### Un paso adelante para seguir avanzando

La grave crisis económica que ha vivido España en los últimos años ha supuesto serias pérdidas en forma de cierre de empresas y puestos de trabajo destruidos. Las empresas que han conseguido superarla han salido reforzadas sin duda, ya que los ajustes que a buen seguro han tenido que realizar las han hecho más fuertes y rentables. Esto ha supuesto una ventaja competitiva en un nuevo escenario integrado por un número menor de empresas competidoras.

Sin embargo, esta nueva posición competitiva no durará mucho si la empresa no trabaja en los cambios necesarios para sentar las bases de un desarrollo sostenible y duradero en el tiempo. Y en este punto es necesario dedicar un capítulo especial a aquella partida de gasto que mayor peso e impacto tiene en la cuenta de resultados: los aprovisionamientos. Porque siempre hay un modo de hacer mejor las cosas, y siempre hay cosas que mejorar. ■