

COMPETITIVIDAD Y APROVISIONAMIENTO INTERNACIONAL

Garrido Vega, P.; Domínguez Machuca, J.A.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

El incremento del volumen del comercio internacional y de su alcance geográfico, así como el fuerte incremento de los niveles de competencia que esto está produciendo en numerosas industrias, lleva al área de Compras / Aprovisionamientos a cobrar mayor relevancia estratégica para las empresas. Estas tendencias, así como otros factores también ligados a los procesos de globalización económica, están ejerciendo una fuerte presión en pro de una mayor eficacia y eficiencia de dicha actividad empresarial. Ello está forzando a una revisión significativa del papel y el contenido que tradicionalmente se le ha venido otorgando. Se están produciendo numerosos e importantes cambios en el ámbito de esta función, entre los cuales podemos citar la reformulación de sus objetivos, la revisión de sus políticas, la inclusión de nuevas actividades entre sus cometidos, la ampliación de su ámbito de actuación o la reforma de su estructura organizativa. A la luz de las tendencias señaladas, habría que esperar que un número creciente de firmas se involucren, cada vez en mayor grado, en aprovisionamientos internacionales.

UN NUEVO MARCO PARA LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

La actividad de compras o aprovisionamientos representa, en la mayoría de los casos, una fuente de ventajas o desventajas, ya que de su gestión pueden derivarse importantes consecuencias, tanto positivas como negativas, para la empresa. Entre otras implicaciones, las compras inciden en variables competitivas tan fundamentales como el *coste* final de los bienes o servicios (y, por ende, generalmente en el precio), en su *calidad* o en los *tiempos de entrega*. Las características de la competencia en el momento actual, dominado en buena medida por el fenómeno de la globalización, no permite a las empresas mucho margen de ineficiencia, haciendo necesario un replanteamiento del papel y del contenido de este área, que no siempre ha gozado de la consideración que merece ni del reconocimiento de su verdadero potencial estratégico por parte de la dirección empresarial.

Son diversas las circunstancias que pueden hacer especialmente crítico el papel de la actividad de compras; entre ellas podemos citar: la existencia de un estrecho margen de beneficios (que suele darse en mercados altamente competitivos) o el incremento del porcentaje que los materiales representan en la estructura de costes. En la actualidad, ambas circunstancias se están viendo acentuadas debido a dos tendencias ampliamente reconocidas y que van asociadas al fenómeno de la globalización:

- * la mundialización de los intercambios y, con ello, el fuerte incremento de la competencia, que han obligado a las empresas a desarrollar la eficiencia de sus compras para preservar unos beneficios cada vez más amenazados (Gauchet, 1996).

- * la concentración de la mayor parte de las actividades y recursos de la empresa en lo que éstas consideran sus negocios o competencias básicas, comprando o subcontratando todo lo demás. Un ejemplo extremo es el caso de Apple Computers, donde el 93% del coste de venta de un ordenador es suministrado por proveedores externos (Christopher, 1994).

Parece claro, pues, que en estos momentos contar con una buena estrategia de aprovisionamiento ha pasado a ser un elemento necesario para competir en los distintos mercados. En su desarrollo, son cada vez más las firmas que están acudiendo a fuentes de suministro internacionales para obtener sus materias primas y componentes. Desde esta perspectiva, el aprovisionamiento puede ser visto como una de las posibles vías para la internacionalización o globalización de la empresa, a veces la más accesible (el aprovisionamiento es, para muchas empresas, la primera actividad internacional); a la vez que se convierte en un instrumento básico para alcanzar la competitividad internacional.

Así pues, en este nuevo contexto debería superarse el marco de las compras tradicionales, que se han limitado a buscar buenos proveedores en el entorno geográfico más o menos cercano. Hoy día, las empresas no deben conformarse con esto, sino que han de buscar los mejores proveedores aunque estos se encuentren distantes geográficamente. La gestión eficaz de las compras, como apunta Gauchet (1996), pasa ahora por una apropiación completa del espacio que permita a la empresa acceder a la totalidad de los recursos mundiales. No debe pensarse que esto queda sólo al alcance de las grandes

empresas; de hecho, en un reciente estudio sobre empresas americanas de tamaño mediano¹, el 56% de ellas reconocía, entre otras actividades internacionales, comprar productos o materiales procedentes de otros países.

Por otra parte, la función de aprovisionamiento, relegada a un papel secundario y sin recibir la atención adecuada por parte de las empresas (Gauchet, 1996), se contempla frecuentemente con una visión tradicional, que la considera como una función de gasto de contenido meramente operativo. Sin embargo, como ya indicábamos, este área ha venido experimentando en los últimos años una evolución importante, de la mano de la expansión de la globalización y del consiguiente endurecimiento de la competencia; en dicho contexto, debería pasar a ser considerada como un centro de beneficios y situar sus objetivos y políticas a un nivel estratégico. La diferencia fundamental entre ambos enfoques lleva, en el primer caso a comprar para satisfacer necesidades de producción, buscando obtener beneficios "a pesar de ello"; por el contrario, con el segundo enfoque debe pensarse, no sólo en comprar productos, sino en adquirir competencias de los proveedores, para obtener beneficios "gracias a ellas". Por desgracia, este desarrollo no se da aún en todas las empresas y, mientras que hay sectores, como los del automóvil o la informática, en los que se compra con un alto grado de profesionalización, en otras existe una deficiente gestión de las compras.

De lo visto anteriormente, dos características resultan, a nuestro juicio, básicas para entender hacia donde se va encaminando la evolución actual de la función de aprovisionamientos: la mundialización de las compras y su orientación estratégica. De acuerdo con estas dos dimensiones, podrían plantearse cuatro posibles estrategias en este campo (Arnold, 1989), las cuales aparecen reflejadas en la Figura 1.

No hay que pensar que el aprovisionamiento global sea la estrategia más adecuada en todos los casos (Handfield, 1994), pero, al menos, debería tomarse en consideración siempre que la empresa se enfrente a presiones significativas para la mejora de su competitividad, cosa que está ocurriendo en la actualidad en un número creciente de sectores. En muchos casos, las empresas llegan a él a través de un proceso escalonado: se comienza por acudir al exterior como respuesta a una necesidad de material que no puede ser satisfecha en el mercado local o nacional; posteriormente, el departamento de compras adopta una actitud más activa explorando otros mercados e incluyendo fuentes internacionales alternativas; por último, se llega a establecer un sistema integrado y coordinado de aprovisionamiento mundial.

FIGURA 1. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE COMPRAS (ADAPTADA DE ARNOLD, 1989)

Alcance de actividades de compras	<i>estratégica</i>	Aprovisio- namiento estratégico	Aprovisio- namiento global (<i>Global Sourcing</i>)
	<i>operativa</i>	Aprovisio- namiento tradicional	Política de compras internacionales
		<i>nacional</i>	<i>internacional</i>
Expansión geográfica del mercado			

¹ Se trata del 8th Annual Survey of American Manufacturers que lleva a cabo la empresa de consultoría Grant Thornton LLP. Más del 75% de las empresas que respondieron tenían ventas por un valor inferior a los 50 millones de dólares y ninguna superaba los 500.

LA ELECCIÓN DE LOS BIENES / SERVICIOS A ADQUIRIR Y DE LAS FUENTES DE SUMINISTRO

Una de las decisiones básicas que hay que tomar al configurar una estrategia de aprovisionamiento es la de cuáles van a ser los materiales, componentes o servicios que se van a obtener del mercado global ya que, como habíamos apuntado anteriormente, el aprovisionamiento global no es aplicable en todos los casos. Esto encierra en realidad dos cuestiones que no hay que plantear como consecutivas sino en paralelo:

a) ¿qué materiales o componentes conviene adquirir en el exterior y cuáles deberían obtenerse internamente?

b) para aquéllos que vayan a ser objetos de suministro externo, ¿conviene acudir al mercado local o nacional o buscar a escala mundial?

La primera cuestión, fabricar o comprar (desarrollar internamente o subcontratar, si la planteamos en relación con actividades), debe ser analizada en términos estratégicos. Cuando se extiende el campo de posibilidades de abastecimiento a todo el mundo, pueden surgir nuevas oportunidades que lleven a revisar la configuración de actividades de la cadena de valor. Lo que se busca es combinar dos enfoques estratégicos complementarios (Quinn y Hilmer, 1996): por un lado, la empresa concentra sus recursos en un conjunto de competencias básicas y, por otro, se adquiere estratégicamente del exterior el resto de actividades. Esto último, adquirir estratégicamente, implica, entre otras cosas, considerar diversas posibilidades de suministro externo para diferentes tipos de bienes o servicios. En esta línea, Sanz y del Val (1997) proponen un análisis estratégico de las familias de bienes y servicios que permiten definir tres tipos puros que requerirían diferentes modelos de gestión de compras:

a) Compras de *commodities*, esto es, de bienes y servicios de amplia disponibilidad y sin coste de cambio relevante. Para estos aprovisionamientos puede acudirse al mercado global, negociando pedidos abiertos y acuerdos a corto plazo y cambiando, siempre que sea necesario, de fuente de suministro.

b) Productos de disponibilidad suficiente pero con alto coste de cambio. Para estos es más aconsejable la negociación de acuerdos a largo plazo, incluso para toda la vida del producto, con los proveedores.

c) Productos de importancia estratégica para la empresa. Se aconsejan acuerdos, tales como las *joint-ventures*, de mayor solidez y nivel de compromiso en los que los proveedores actúen como socios.

Además de estas cuestiones, existen otros muchos factores que pueden influir sobre esta decisión, como, por ejemplo, la industria a la que pertenece la empresa, el contenido tecnológico del producto o la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra². Algunos de estos factores pueden servir también para delimitar la segunda cuestión. Así, por ejemplo, Handfield (1994), en un estudio empírico sobre el alcance del aprovisionamiento internacional en empresas americanas de fabricación, comprobó que los productos en fase de crecimiento suelen ser adquiridos en mercados internacionales con más frecuencia que los maduros.

En cuanto a la segunda cuestión, dónde establecer las fuentes de suministro, la clave está en el beneficio que se espera obtener de las adquisiciones extranjeras comparado con el que se conseguiría del aprovisionamiento local. Como es lógico, el primer caso incrementa el número y la complejidad de los costes que deben ser considerados; mientras que algunos de ellos son relativamente fáciles de evaluar (ej: los impuestos, el transporte, los seguros, etc.), otros son más difíciles de valorar, por lo que a menudo, no se tienen en cuenta durante el análisis, pudiendo proporcionar desagradables sorpresas más adelante; entre estos últimos suelen citarse el alargamiento de los plazos de entrega, la pérdida de flexibilidad, los mayores costes de inventarios, etc. Otras cuestiones que deben ser consideradas en la toma de decisiones en este ámbito son, por ejemplo, los riesgos económicos (ej: fluctuaciones de la tasa de inflación y los tipos de interés, los deterioros de la balanza de pagos), los riesgos políticos (ej: controles de cambios de divisas, restricciones de circulación de moneda), la disponibilidad y la eficacia relativa de las comunicaciones, las infraestructuras de transporte y los servicios públicos, etc.

² Cavusgil y otros (1993) enumeran algunos estudios que han desarrollado perfiles de productos que son buenos candidatos para el aprovisionamiento externo.

OTROS ASPECTOS DE INTERÉS: NECESIDAD DE INTEGRACIÓN Y ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En este nuevo marco que estamos comentando, otra cuestión fundamental es la efectiva coordinación de la función de aprovisionamiento, tanto verticalmente (con las estrategias y objetivos de la empresa) como horizontalmente (con las otras actividades funcionales) (Cavusgil y otros, 1993). La necesidad de *integración vertical* ha sido reconocida por muchas empresas después de observar el impacto de las compras exteriores sobre la estrategia corporativa en su conjunto; en particular, las firmas que operan internacionalmente no deberían considerar el aprovisionamiento como una herramienta para lograr metas inmediatas de abastecimiento, sino como un poderoso instrumento que puede provocar un efecto de apalancamiento sobre la estrategia global. Por lo que respecta a la necesidad de *interconexión horizontal*, se hace necesario plantear el aprovisionamiento bajo una perspectiva más sistémica, encuadrada en marcos de actuación más amplios, tales como la dirección de materiales, la logística o la cadena de suministros (*supply chain*).

Como es sabido, la *logística* abarca el conjunto de actividades relacionadas con el flujo de los materiales desde los proveedores hasta los clientes y tiene como objetivo último la satisfacción de la demanda. Más específicamente, el diccionario APICS define el sistema logístico como "la planificación y coordinación de los aspectos de las operaciones de una empresa relativos al movimiento físico de manera que se alcance un flujo de materiales, partes y productos terminados que minimice los costes totales para los niveles de servicio deseados". La función de aprovisionamiento constituye, por tanto, uno de los subsistemas de este sistema logístico, que abarca también la producción y la distribución física. Una de las ventajas de la adopción de este enfoque es que pone el énfasis en la integración de actividades que, normalmente, se llevan a cabo con un enfoque analítico en diferentes áreas de la empresa que en realidad están interconectadas (compras, producción, finanzas, ventas, etc.). Con la logística se obliga a adoptar una visión sistémica, integradora, respecto al flujo de materiales, con lo que se reducen las posibilidades de suboptimización de los recursos. Además, dado que el propósito final de la gestión logística es servir los mercados de la forma más eficaz y eficiente, este enfoque establece un claro vínculo entre el aprovisionamiento y la demanda final.

Yendo un poco más allá en la integración (Christopher, 1994) es importante plantear la necesidad de considerarla en el marco de la *cadena de suministros* ("*supply chain*"), que el diccionario APICS define como "los procesos que, desde las materias primas iniciales hasta el consumo de los productos finales, conectan a empresas proveedoras y usuarias". En esta cadena la mayoría de las organizaciones tienden a considerarse tradicionalmente como entidades independientes de las demás, con las cuales necesitan competir; ello suele provocar relaciones de confrontación con los proveedores y clientes, a los que se ve más como adversarios que como posibles cooperadores. Sin embargo, en el mundo actual, esta filosofía puede resultar muy perjudicial ya que, en última instancia, suele traer consigo un incremento de los costes de la cadena en su conjunto y de sus distintos componentes, los cuales terminan llegando hasta el mercado final. Diversos trabajos muestran la importancia de estudiar en profundidad y con un enfoque sistémico la problemática de la cadena de suministros³. Cuando se adopta esta visión más amplia, de la cual parece deducirse que la competencia no se produce realmente entre empresas individuales sino entre cadenas de producción, la empresa comienza a plantearse la necesidad de establecer con los proveedores un tipo de relaciones totalmente diferente. En este sentido, el estudio sobre empresas americanas anteriormente mencionado muestra que el 69% de ellas han sido seleccionadas por sus clientes como proveedores preferidos y que éstas, a su vez, han hecho lo mismo con sus propios proveedores en un 62% de los casos.

En relación con la necesidad de *adecuar la estructura organizativa*, comentaremos únicamente que una de las cuestiones fundamentales es decidir qué grado de concentración o dispersión (centralización o descentralización) es el más conveniente o, lo que es lo mismo, qué decisiones deben tomarse y qué tareas llevarse a cabo en cada parte de la organización. Como indicamos anteriormente, una mezcla entre aprovisionamientos locales y globales suele ser lo ideal. Centrándonos en este último, entre los distintos mecanismos para llevar a cabo el aprovisionamiento internacional que las empresas pueden utilizar, podemos señalar (McGrath y Bequillard, 1989):

* *Aprovisionamiento centralizado*. Los componentes más importantes son adquiridos a través de un grupo de compras corporativo.

* *Responsabilidad de plantas líderes*. La responsabilidad para las compras de componentes específicos se asigna a alguna planta importante, generalmente a aquella que hace mayor consumo del mismo.

3 Ver, por ejemplo, Sterman (1989), Senge (1990, capítulo 3) y Domínguez Machuca y del Pozo Barajas (1997).

* *Equipos independientes.* Se forman equipos con representantes de diferentes plantas y funciones, los cuales tienen responsabilidad para elegir los proveedores y gestionar las compras de diferentes ítems.

Para finalizar, siguiendo a Narasimhan y Carter (1990), señalaremos que desarrollar una estructura efectiva para operar en el ámbito internacional requiere un análisis de los factores internos y externos que influyen en las operaciones de la empresa. Entre los primeros podemos citar las preferencias de los administradores (relacionadas frecuentemente con la centralización o descentralización de la autoridad y las responsabilidades) o las características de los productos (las economías de escala, la diversidad de la gama, etc.). Por lo que respecta a los segundos podemos mencionar los factores económicos, políticos y culturales, que pueden influir incrementando o disminuyendo la necesidad de planificación, comunicación, coordinación y toma de decisiones; del mismo modo, la naturaleza de la demanda de un mercado concreto puede influir en la selección de la estructura.

CONSIDERACIONES FINALES

Diversas tendencias están afectando al área de Compras / Aprovisionamientos, actividades tradicionalmente consideradas secundarias por parte de las empresas, haciendo necesario en algunas de éstas una pequeña revolución que debería estar presidida por un doble objetivo. En primer lugar, un cambio de orientación hacia un papel más estratégico de este área, que no debe limitarse exclusivamente a atender las demandas de materiales y servicios, sino que debe hacer aportaciones a la competitividad empresarial. Al mismo tiempo, es necesario que, en la medida de sus posibilidades, se extienda el alcance de los aprovisionamientos al nivel internacional para asegurarse la posibilidad de utilizar los mejores recursos y competencias disponibles en el mundo. Ambas cuestiones implican un cambio sustancial en los cometidos a desarrollar y en las capacidades y aptitudes del personal.

En este trabajo sólo hemos pretendido abordar de forma resumida algunas de las múltiples cuestiones que han surgido en el área de aprovisionamiento al hilo de la globalización de la actividad empresarial. Dejamos para un trabajo posterior el profundizar en dichas cuestiones y el estudiar otras de igual o mayor importancia.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- APICS DICTIONARY 8ª ED.
- ARNOLD, U. (1989): "GLOBAL SOURCING - AN INDISPENSABLE ELEMENT IN WORLDWIDE COMPETITION", *MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW*, VOL. 29, Nº4, PÁGS. 14-28.
- ÁVILA, V. DE (1995): "INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE SUMINISTROS", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, VOL. 16, Nº 69 (NOV./DEC.), PÁGS. 88-94.
- CAVUSGIL, S.T.; YAPRAK, A.; YEOH, POH-LIN (1993): "A DECISION-MAKING FRAMEWORK FOR GLOBAL SOURCING", *INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*, VOL. 2, Nº 2, PÁGS. 143-156.
- CHRISTOPHER, M. (1994): "LOGÍSTICA Y APROVISIONAMIENTO", ED. FOLIO.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. Y DEL POZO BARAJAS, R. (1997): "A COMPUTER NETWORK VERSION OF THE BEER GAME VIA THE INTERNET", *SYSTEM DYNAMIC REVIEW*, VOL. 13, Nº4 (WINTER), PÁGS. 323-340.
- FAGAN, M. L. (1991): "A GUIDE TO GLOBAL SOURCING", *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, MARZO/ABRIL, PÁGS. 21-25.
- GAUCHET, Y. (1996): "LAS GRANDES TENDENCIAS EN LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS", *COMPRAS Y EXISTENCIAS*, Nº 90, PÁGS. 14-21.
- HANDFIELD, R. B. (1994): "U.S. GLOBAL SOURCING: PATTEMS OF DEVELOPMENT", *INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT*, VOL. 14, Nº6, PÁGS. 40-51.
- LARRÁN JORGE, M.; MARTÍN PRIUS, A.; VALIENTE APARICIO, T. (1994): "LA FUNCIÓN DE COMPRAS: IMPORTANCIA, UBICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MEDIDAS DE EVALUACIÓN", *COMPRAS Y EXISTENCIAS*, Nº 77, PÁGS. 14-21.
- MACHUCA, J.A.D.; GARCÍA, S.; MACHUCA, M.A.D.; RUIZ, A. Y ÁLVAREZ, M.J. (1995): "DIRECCIÓN DE OPERACIONES: ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS", ED. MCGRAW-HILL.
- MCGRATH, M.E. Y BEQUILLARD, R.B. (1989): "INTERNATIONAL MANUFACTURING STRATEGIES AND INFRASTRUCTURAL CONSIDERATIONS IN THE ELECTRONICS INDUSTRY", EN FERDOWS, K (ED.): *MANAGING INTERNATIONAL MANUFACTURING*.
- NARASIMHAN, R. Y CARTER, J.R. (1990): "ORGANISATION, COMMUNICATION AND CO-ORDINATION OF INTERNATIONAL SOURCING", *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, VOL. 7, Nº2, PÁGS. 11-19.
- QUINN, J.B. Y HILMER, F.G. (1995): "EL OUTSOURCING ESTRATÉGICO", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, VOL. 16, Nº67, (JUL./AGO.), PÁGS. 54-69.
- SANZ PINEDO, J.R. Y DEL VAL NUÑEZ, M.T. (1997): "UNA ESTRATEGIA GLOBAL DE COMPRAS: SU APLICACIÓN EN UN ENTORNO COMPETITIVO", *REVISTA INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS*, Nº 0, PÁGS. 35-48.
- SENGE, P. (1990): "THE FIFTH DISCIPLINE", ED. DOUBLEDAY CURRENCY.
- STERMAN, J.D. (1989): "MODELING MANAGERIAL BEHAVIOR: MISPERCEPTIONS OF FEEDBACK IN A DYNAMIC DECISION MAKING EXPERIMENT", *MANAGEMENT SCIENCE*, VOL. 35, Nº3, PÁGS. 321-329.
- YIP, G.S. (1993): "ESTRATEGIA GLOBAL TOTAL. LA GESTIÓN HACIA LA VENTAJA COMPETITIVA MUNDIAL", ED. PARRAMÓN.