



La elaboración de la estrategia de compras

Apellidos, nombre	Beatriz Andrés Navarro (bandres@cigip.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presenta el proceso de elaboración de la estrategia de compras. Así, para elaborar la estrategia de compras se necesita previamente identificar los objetivos de la empresa y traducirlos en el área de compras, segmentar los productos o servicios, e investigar los mercados de proveedores o sectores más importantes para la estrategia a definir. Todo ello permitirá elaborar la estrategia de compras que permitirá tomar decisiones entorno a (i) hacer vs. comprar; (ii) cambiar la base de proveedores; (iii) definir las necesidades de sistemas de información; (iv) relacionar la función de compras con otros departamentos; e (v) implementar programas de estandarización.

2 Objetivos

Cuando se hayan asimilado los contenidos de este documento, el alumno debe poder:

- Llevar a cabo el trabajo previo a la definición de la estrategia de compras: identificar los objetivos de la empresa y traducirlos en el área de compras, segmentar los productos o servicios
- Definir la estrategia de compras para tomar decisiones sobre (i) hacer vs. comprar; (ii) cambiar la base de proveedores; (iii) definir las necesidades de sistemas de información; (iv) relacionar la función de compras con otros departamentos; e (v) implementar programas de estandarización.

3 Introducción

Para elaborar la estrategia de compras se necesita, por un lado, los objetivos de la empresa y su traducción en el área de compras; por otro, segmentar ya nuestros productos/servicios y, finalmente, hemos investigado los mercados de proveedores o sectores más importantes para nuestra estrategia.



Figura 1. Estrategia de compras

Este paso incluye todas las actividades que, en lo que se refiere a las compras de una empresa, conducen a la elaboración de los planes y las estrategias de compras que se implantarán posteriormente:



Adaptación de los objetivos de la función de compras a los objetivos de la empresa. Las compras forman parte de la estrategia empresarial, a la cual dan apoyo. Para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, es muy importante que las estrategias de compras deriven de los objetivos finales de la empresa.

Segmentación de los productos/servicios que la empresa compra en función de las variables críticas (importancia de la compra para la compañía y riesgo de suministro de ésta). Esta segmentación es muy importante ya que, de la misma manera que en el marketing los segmentos de mercado de clientes finales permiten identificar los diferentes posicionamientos del producto, en los segmentos en que pueden agruparse los diferentes tipos de compras no pueden aplicarse las mismas estrategias.

Así, por ejemplo, no es lo mismo el tratamiento que una empresa de electrónica de consumo o profesional como Hewlett-Packard da a la compra de semiconductores clave para su producto que el que da a la compra de los manuales de instrucciones que se incluyen en la caja.

Estudio de los mercados de compras. De la misma manera que en marketing no pueden tomarse decisiones sin conocer el mercado que quiere servirse (su importancia, su rentabilidad, su crecimiento, etc.), no pueden elaborarse planes efectivos de compra si no se tiene un conocimiento profundo del mercado de proveedores del producto/servicio que se compra. Este es el objetivo de los estudios de los mercados de compras, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

4 Desarrollo

A continuación, se desarrollan los puntos previos a la definición de la estrategia de compras: (i) adaptación de los objetivos de la función de compras a los objetivos de la empresa; (ii) segmentación de los productos/servicios; (iii) estudio de los mercados de compras y se (iv) define la estrategia de compras.

4.1 La adaptación de los objetivos de la empresa a la función de compras

El primer paso para proceder a un buen diseño de la estrategia de compras es asegurarse de que el área de compras comparte la visión común del negocio, y que es una herramienta más para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Estos objetivos pueden proceder de diferentes ámbitos de la empresa:

4.1.1. Corporativos

Los objetivos corporativos de **integración/desintegración** influirán de manera directa en las estrategias de hacer (make) (fabricar el producto o servicio internamente) frente a comprar (buy) (adquirir este producto o servicio al exterior).

Así, por ejemplo, la decisión corporativa de una empresa auxiliar del automóvil de desprenderse del negocio de fabricación de cañerías que suministraba, entre otros, a la línea de negocio de aire acondicionado, obligará a ésta a la búsqueda de proveedores externos competitivos en coste, calidad, servicio y diseño.

Los objetivos de **centralización** de determinadas funciones frente a la **descentralización** de otras funciones influirán en las responsabilidades y la definición de la estrategia de compras de cada ámbito corporativo.

Si una empresa fabricante de pequeños electrodomésticos decide centralizar las compras de resinas plásticas en el ámbito corporativo para asegurar la obtención de economías de escala, esta decisión impactará en la relación de las unidades regionales, en sus contactos y en su capacidad de maniobra con los proveedores de resinas locales, ya que los proveedores serán regionales o globales;

Los objetivos de **maximización** de beneficios en líneas de producto que financien otros negocios influirán en la definición de indicadores de reducción de costes de los productos elaborados por éstas.

En entornos en que el contenido comprado en coste de venta del producto sea elevado (60 %-70 %), estos objetivos tendrán un impacto muy directo en la definición y la importancia de la función de compras (por ejemplo, en el sector del automóvil).

4.1.2. De unidades de negocio

En nuevas líneas de producto, serán muy importantes:

Los objetivos de **minimización del tiempo transcurrido desde el diseño conceptual de un nuevo producto hasta su lanzamiento al mercado** obligarán a redefinir la participación de la función de compras en el proceso de diseño de nuevos productos; habrá que garantizar la definición de especificaciones de producto por parte de I+D, de acuerdo con las capacidades productivas de los proveedores y la optimización del uso de estos proveedores a través de la selección de los materiales, los procesos y las soluciones que se emplearán.

Los objetivos de **aumento de la flexibilidad** de una planta para garantizar el suministro correcto al cliente final minimizando los niveles de stock obligarán a la función de compras de la unidad a desarrollar nuevas capacidades y acuerdos con los proveedores que pongan en funcionamiento esta capacidad de respuesta rápida;

La introducción de un nuevo producto con **nuevos requisitos técnicos** obligará a la función de compras a potenciar la capacidad de los proveedores ya existentes o a redefinir la cartera de proveedores.

4.1.3. Ciclo de vida del producto

Por otra parte, los objetivos que la función de compras deba satisfacer dependerán del punto en que la misma industria o sus diferentes líneas de productos se encuentren dentro de la curva del ciclo de vida del producto (figura 1).

En los estadios de **introducción y crecimiento**, la ventaja estratégica dentro del sector o producto se obtiene por la rápida introducción de nuevos productos con nuevas y mejores prestaciones respecto a los anteriores. Debe disponerse igualmente de la capacidad necesaria para poder afrontar el crecimiento de la demanda y las habilidades de mejora de procesos que permitan la rápida estabilización de los productos fabricados. Esto obligará a la función de compras a buscar proveedores innovadores, flexibles y adaptables a los requisitos de sus clientes.

En los estadios de **saturación y descenso** de la lucha estratégica entre productos y/o empresas se encuentra la capacidad de éstas de suministrar productos baratos, con la calidad esperada por los clientes y con cadenas de suministro que minimicen los costes de stock necesarios para mantener niveles aceptables de servicio. En estos estadios del ciclo de vida, las funciones de

compras se centrarán en la búsqueda de proveedores económicos, capaces de absorber un mayor número de funciones previamente realizadas por el mismo comprador y con una atención importante a las labores de reducción de costes mediante los trabajos de estandarización de materiales y diseño o de las mejoras de procesos productivos y logísticos de estrategia.

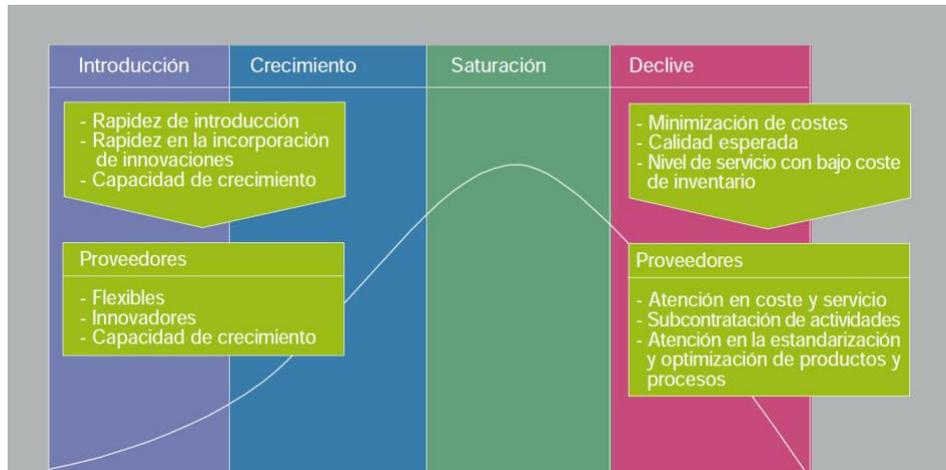


Figura 1. Ciclo de vida del producto. Variables competitivas a compras

4.2 Segmentación de productos y proveedores

De la misma manera que no hay una solución que se adapte a todos los problemas, no hay una única estrategia de compras que sea válida para todos los productos y servicios que una compañía adquiere de sus proveedores. Ninguna empresa industrial afrontará de la misma manera la compra de material de oficina (material indirecto) que el de una materia prima crítica para los productos que fabrica (material directo). Por tanto, es importante segmentar los diferentes productos que se compran, de manera que las estrategias que se desarrollen se ajusten perfectamente a las características de cada uno de ellos.

Para racionalizar el análisis es muy útil usar la matriz de Krajlic (1983) (véase la figura 2), que agrupa los productos en cuatro cuadrantes según dos variables básicas:

- el peso del producto/servicio comprado sobre el resultado financiero de la empresa.
- el riesgo de suministro inherente al producto/servicio adquirido.

Con esta diferenciación, se obtiene una división de la tipología de productos en cuatro grupos:



Figura 2. Matriz de segmentación de los productos de compras



1. Productos **estratégicos** (peso elevado sobre los resultados y con un alto riesgo de suministro).

Una empresa fabricante de productos de electrónica de consumo incluiría en este grupo los circuitos integrados que utiliza en las placas de sus productos. Una empresa farmacéutica incluiría los principios activos adquiridos por licencia al propietario de la patente. Los productos más estratégicos los podemos fabricar nosotros o, como máximo, darlos a los socios (partners), arriba a la derecha de la matriz de la figura 3.

2. Productos de **cuello de botella** (bajo peso sobre los resultados pero alto riesgo de suministro).

Una empresa electrónica incluiría en este grupo elastómeros de características específicas para sus productos, mientras que una empresa farmacéutica incluiría determinados catalizadores críticos para sintetizar ciertos productos. Otros ejemplos son las vitaminas de los cereales del desayuno o la pintura para automóviles.

3. Productos con **apalancamiento** (elevado peso sobre los resultados pero bajo riesgo de suministro). En este grupo se encuentran aquellos productos que, pese a tener una incidencia elevada en la cuenta de resultados de la empresa, son productos estándares (*commodities*) con suficientes fuentes de suministro.

Las resinas necesarias para la inyección de las piezas de plástico del fabricante de productos de electrónica de consumo, los excipientes necesarios para añadir a los principios activos en la empresa farmacéutica, o la soja y el trigo en la industria alimentaria.

4. Productos **rutinarios** (bajo peso sobre los resultados y bajo riesgo de suministro).

Se incluyen en este grupo los productos no críticos, destinados, por ejemplo, a las reparaciones y el mantenimiento rutinario u otros materiales de oficina que no son operacionales (directos).

La segmentación de las compras nos conducirá a tomar diferentes decisiones organizativas para cada uno de los mercados que se definen (figura 3). La estrategia que debe aplicarse a estos grupos de productos variará, ya que los retos que la empresa deberá ir afrontando son también cambiantes (figura 3).

Mientras que los productos con **apalancamiento**, los de **cuello de botella** y los **rutinarios** son responsabilidad de la dirección de compras, los productos **estratégicos** son responsabilidad de la dirección general. El fin es **evitar un riesgo de negocio**, un **déficit de suministro** o que la competencia los pueda bloquear con contratos a largo plazo o participando en las pocas empresas proveedoras con capacidad de suministro.

Nota: Hay que decir también que la matriz de la figura 2, llamada de segmentación de los productos de compras, no es estática sino dinámica, y que algunos productos estratégicos (generalmente materiales nuevos de nuevos productos acabados de alto margen) pueden pasar año tras año a ser productos con apalancamiento.

De la misma forma, ciertos productos con apalancamiento pueden pasar también a ser productos de cuello de botella, de modo que es aconsejable revisar periódicamente los materiales de cada categoría (y, por tanto, la estrategia de compras, los objetivos y los planes de acción) por cada categoría de materiales, ya que sus mercados (figura 3) irán cambiando.



Figura 3. Estrategia de producto-mercado. Mercados de la matriz de segmentación de los productos de compras

4.3 Estudio de Mercado

Una vez entendida la función que desempeñan las compras en la definición de la estrategia del negocio y las diferentes tipologías de productos/servicios que adquiere la empresa, sólo queda por conocer el mercado donde se desarrollará este proceso de compra antes de poder elaborar la estrategia de la función de compras.

Para obtener este conocimiento, deberá procederse a elaborar una serie de estudios de mercado de compras, que incluyen los siguientes pasos:

- Definir los **objetivos y el alcance del estudio**. ¿Queremos obtener información sobre el mercado de un determinado producto o servicio o sobre un grupo concreto de proveedores que los ofrecen? ¿Queremos centrarnos en un área geográfica local o más amplia? ¿Queremos analizar tendencias macroeconómicas del sector o sólo la evolución a corto plazo de unos cuantos proveedores?
- Planificar el análisis**. Es decir, el tiempo, el coste, los recursos necesarios y las tareas que debemos desarrollar. Debemos prever que en la mayoría de casos un análisis de mercado incluye una fase inicial de trabajo de despacho seguida de un trabajo de campo.
- Ejecutar la **investigación**. El trabajo de despacho debe preceder al trabajo de campo para garantizar que, antes de salir al exterior, agotamos las fuentes de información propias de la empresa (a menudo mayores de lo que inicialmente pensamos) y otras externas (bases de datos, embajadas, cámaras de comercio, páginas web, etc.), así como para garantizar que preparamos de manera eficiente la investigación de campo, que acostumbra a ser la más costosa y difícil de repetir en caso de que descubramos que nos hemos olvidado de algo una vez ésta finalizada (un proveedor o una zona geográfica importante). El trabajo de campo incluye visitas a ferias y a proveedores previamente seleccionados, misiones comerciales, etc.
- Recoger y analizar la información**.
- Preparar las **conclusiones**. Debemos tener presente en este punto el objetivo que originó la investigación, el alcance deseado y los resultados esperados, ya que las conclusiones deben dar respuesta a estos intereses. De cara a futuras búsquedas deben indicarse asimismo las suposiciones realizadas, las cuestiones que han quedado abiertas y los éxitos y fracasos de la metodología utilizada.

4.4 La estrategia de compras

La estrategia de compras debe ser:

- Un plan documentado de la relación comprador-proveedor con objetivos, estrategias, implementaciones e indicadores de manera integrada y coherente,
- proveedora de ventajas sostenidas y de largo plazo sobre nuestros competidores,
- un documento vivo y consensuado con las partes afectadas que sirva como herramienta de comunicación efectiva,
- parte de un proceso iterativo que dé objetivos claros en un entorno cambiante.

No debe reducirse por tanto a un conjunto de ideas verbales compartidas informalmente, con objetivos a corto plazo y sin indicadores ni seguimiento.

La estrategia de compras debe incluir decisiones sobre los aspectos siguientes:

4.4.1. Hacer frente a comprar (make vs. buy)

Las decisiones de comprar al exterior productos o servicios desarrollados internamente forman parte de esta estrategia. Este punto debe incluir las ventajas cuantificadas de la opción, los posibles proveedores y el plan de ejecución. Es una decisión muy importante en el caso de productos estratégicos.

4.4.2. Cambios en la base de proveedores

Estos cambios se enmarcarán generalmente en la línea de reducir o consolidar proveedores en niveles de idoneidad:

- proveedores de primer nivel o estratégicos, cada vez más grandes y globales, con quienes se quieren desarrollar relaciones más sólidas y a corto plazo, comparados con otros
- proveedores de segundo nivel que se mantienen como cojín o como paso previo de prueba antes de pasar al primer nivel.

También pueden producirse cambios por la búsqueda de fuentes alternativas de suministro, ya sea por motivos de garantizar el suministro, la búsqueda de mejoras de costes o la necesidad de comprar nuevos productos o nuevos procesos.

4.4.3. Definición de las necesidades de sistemas de información

Definición de las necesidades de sistemas de información para cubrir el seguimiento y la medida de la ejecución de las compras.

En este punto también se incluyen las necesidades de automatización del proceso de compras (comunicación electrónica con proveedores) o de uso del entorno de las nuevas tecnologías para realizar la función de compras.

Probablemente, el futuro pasa por asociarnos a los primeros niveles de las pirámides de proveedores, los proveedores estratégicos, por vía **EDI o XML** (extensive mark-up language), ya que hemos visto que la competencia hoy en día no es entre empresas sino más bien entre diferentes cadenas de suministro, con lo cual será cada vez más difícil estar con diferentes cadenas competidoras por motivos de confidencialidad.

Así, en la pirámide de proveedores de la cadena de Renault quizás aparecerá Michelin por las ruedas, Bertrand Faure por los asientos y Bosch por el sistema electrónico, mientras que en la de Fiat quizás estarán Pirelli por las ruedas, Johnson Controls por los asientos y Magneti Marelli por la electrónica.



A medida que vayamos teniendo más sistemas de información, las pirámides actuales de proveedores se irán convirtiendo en redes comunicadas. En cuanto a los sistemas de información, se irán desarrollando subastas y todo tipo de requisitos de compra para los productos apalancados y de cuello de botella. También se pueden tener catálogos electrónicos para los productos rutinarios.

4.4.4. Relación del área de compras con otros departamentos de la empresa.

Relaciones con los departamentos de:

- Logística (definición de la gestión del flujo de información y del flujo físico de materiales),
- I+D (participación de la función de compras en la definición e industrialización de nuevos productos) o
- Finanzas (gestión del proceso de pagos, créditos solicitados a los proveedores, etc.).

4.4.5. Programas de estandarización

Centrados en la reducción de referencias, materiales o procesos productivos o en la homologación de proveedores para asegurarse de que pueden participar en la cadena de suministro de la empresa con todas las garantías de éxito.

La estrategia clásica de compras, todavía vigente para los productos apalancados y cuello de botella, consiste en estandarizar los productos y, por tanto, los materiales y las materias primas y, al mismo tiempo, ir reduciendo los proveedores de primer nivel para poder aumentar el volumen e incrementar el poder de negociación.

5 Caso de estudio: Los Contract Manufacturers en las empresas electrónicas, una decisión estratégica make vs. buy

Un claro ejemplo de decisión hacer vs. comprar se ha producido en la subcontratación que la industria electrónica ha hecho de los procesos de montaje de sus productos. Ericsson subcontrata la fabricación de sus móviles a empresas como Flextronics y Hewlett-Packard, y sus impresoras a proveedores como Flextronics o Calcomp.

Ésta ha sido una de las razones para el desarrollo de los sector contract manufacturers o CM. Los CM son empresas que, partiendo inicialmente del acoplamiento de placas de circuitos, han ido ofreciendo servicios con más valor añadido a los diseñadores de primeros equipos (OEM o original equipment manufacturer's) haciéndose cargo de todo el proceso de montaje y prueba del producto final, incluyendo las compras de los componentes necesarios para este montaje y a menudo ayudando en el diseño de la electrónica.

El crecimiento y consolidación de los CM ha sido un proceso frenético en los últimos años gracias a fusiones que se han ido realizado entre ellos o por las adquisiciones de fábricas que los OEM iban vendiendo. El crecimiento vegetativo, consecuencia del ritmo trepidante de la economía mundial hasta el año 2000, ha sido el otro motivo de la gran expansión de esta industria.

Estos OEM han buscado en la subcontratación del montaje y en los CM los siguientes objetivos:

- reducir los costes a base de permitir que el CM gestionase negocios de diferentes clientes obteniendo economías de escala,



- variabilizar los costes de las inversiones en mano de obra y activos de montaje (plantas, maquinaria, etc.) hacia proveedores que pudiesen reducir el riesgo ampliando su base de clientes,
- reducir la complejidad de hacer frente a los elevados volúmenes propios de introducciones rápidas y frecuentes a base de distribuir la fabricación entre varios CM y
- permitir al OEM centrarse en las habilidades que consideran clave para el éxito de su negocio (marca, diseño, etc.) desinvirtiendo en aquellas no críticas y consumidoras de recursos internos.

Estos procesos de subcontratación han obligado a los OEM a pasar de un entorno en que la clave era saber hacer bien las cosas a un entorno en que la clave está en saber especificar bien lo que quieren que les hagan los CM.

La importancia que el departamento de compras de estas empresas ha tenido en el proceso de subcontratación y búsqueda de proveedores ha sido esencial, así como en las labores de definición y acuerdo de las tareas previamente desarrolladas por el OEM que pueden ser transferidas a estos CM y cuáles quedan en la empresa subcontratante.

El proceso de externalización ha sido tan profundo, que incluso la explosión de la burbuja especulativa de Internet y la reducción de actividad (que ha hecho revisar a la baja muchos de los contratos que los OEM tenían con sus CM) no han hecho que los OEM se replanteasen retomar este tipo de actividades.

6 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué características tiene un producto apalancado? Identifica un ejemplo de producto apalancado.
2. ¿Qué tipo de mercado hace referencia a un producto apalancado? ¿Qué decisiones organizativas deben llevarse a cabo en un producto apalancado?
3. ¿Qué características tiene un producto estratégico? Identifica un ejemplo de producto estratégico.
4. ¿Qué tipo de mercado hace referencia a un producto estratégico? ¿Qué decisiones organizativas deben llevarse a cabo en un producto estratégico?
5. ¿Qué características tiene un producto rutinario? Identifica un ejemplo de producto rutinario.
6. ¿Qué tipo de mercado hace referencia a un producto rutinario? ¿Qué decisiones organizativas deben llevarse a cabo en un producto rutinario?
7. ¿Qué características tiene un producto cuello de botella? Identifica un ejemplo de producto cuello de botella.
8. ¿Qué tipo de mercado hace referencia a un producto cuello de botella? ¿Qué decisiones organizativas deben llevarse a cabo en un producto cuello de botella?

7 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje se aborda el proceso de definición de una estrategia de compras. En este artículo se presenta el proceso de elaboración de la estrategia de compras. Así, para elaborar la estrategia de compras se necesita previamente identificar los objetivos de la empresa y traducirlos en el área de compras, segmentar los productos o servicios, e investigar los mercados de proveedores o sectores más importantes para la



estrategia a definir. Todo ello permitirá elaborar la estrategia de compras que permitirá tomar decisiones entorno a (i) hacer vs. comprar; (ii) cambiar la base de proveedores; (iii) definir las necesidades de sistemas de información; (iv) relacionar la función de compras con otros departamentos; e (v) implementar programas de estandarización.

8 Bibliografía

[Administración de operaciones : producción y cadena de suministros \(Chase, Richard B | Jacobs, F. Robert\)](#)

[Andrés Navarro, B.; Sempere Ripoll, MF. \(2021\). Prioridades Competitivas en la Dirección de Operaciones. <http://hdl.handle.net/10251/168968>](#)

[Dirección de la producción y de operaciones : decisiones estratégicas \(Heizer, Jay | Render, Barry\)](#)

Krajlic, P. Purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review, 1983.

Stern, C. W., & Deimler, M. S. (Eds.). (2012). The Boston consulting group on strategy: Classic concepts and new perspectives. John Wiley & Sons.

[Xavier Ferràs, C. \(2004\). Guías de gestión de la innovación Producción y logística \(Generalitat de Catalunya. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial \(CIDEM\).](#)