

## 4 formas para evitar el fracaso como comprador y convertirte en un 'buyer superstar'

# TEKNA IMPACT informa 'PARA COMPRADORES'

POR ERNESTO GONZÁLEZ

El fracaso de compradores es más frecuente cada día. Esto, en ocasiones, a consecuencia de situaciones que son ajenas al control del comprador, tales como cambios de último minuto en la programación de producción. Se espera que el comprador pueda abastecer los componentes necesarios para producir dicho producto en último momento. Al mismo tiempo los directivos o gerentes le exigen al comprador "no" mantener inventarios de materia prima. Al final del día, el comprador que logre satisfacer a sus jefes debería ser considerado un adivino o un mago.

No es ningún secreto la inestabilidad financiera del mercado mundial por la que estamos pasando. Según índices recientes publicados por "The Wall Street Journal", el grado de confiabilidad de los consumidores ("Consumer Confidence Index") en la economía estuvo lleno de pesimismo después del "shut down" del gobierno estadounidense en octubre de 2013. Aun cuando el "United States Consumer Sentiment Index", mejoró de un 73.2 en noviembre de 2013 a un 75.1 en diciembre del mismo año, esta alza fue nueve por ciento menor el año anterior. La guerra entre empresas por mantenerse a la vanguardia en las ventas de sus productos es cada vez mas agresiva y la diferencia de quien gana el juego del liderazgo mercantil será dictado por aquel comprador que logre ser lo que le conocen en Estados Unidos como un "Superstar".

El departamento de Compras es en ocasiones poco valorado. La eficiencia de un buen comprador puede llevar a una empresa a ahorrar desde miles hasta millones de dólares. Así también, el descuido de un comprador puede poner a una compañía en riesgo de bancarrota. Hoy en día ya no basta con solo comparar precios entre proveedores. Es indispensable ver el panorama completo y tomar decisiones inteligentes más allá del precio, que nos lleven a ahorrar a largo plazo, donde las emergencias y sorpresas inesperadas no caigan en costos altísimos y riesgo de pérdida de clientes. Es importante que un buen comprador se haga notar por su capacidad de planeación en escoger a los proveedores adecuados que formarán parte de su equi-

po y que lo hagan verse como un gran campeón, como el comprador Super Estrella o "Superstar".

Estos son los cuatro puntos del programa "STAR" que lograrán convertirte en el comprador Super Estrella que tu empresa siempre quiso tener:

1. **S** TOCK EN CEROS
2. **T** IEMPOS JUSTOS DE ENTREGA
3. **A** SEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
4. **R** ELACIONES CON PROVEEDORES A LARGO PLAZO



Para lograr el éxito como "Superstar", es fundamental que tu plan de búsqueda de proveedores incluya como prioridad que estos sean locales o dentro de un radio corto de entrega. Al implementar estos cuatro puntos del programa "STAR" en tu proceso con proveedores que se encuentren a menos de 24 horas de respuesta en entregas terrestres, todos tus dolores de cabeza y noches de desvelo a consecuencia de la falta de materiales e inventarios desaparecerán, sin importar cambios de programación inesperados u órdenes de emergencia. Todos serán cubiertos armónicamente sin necesidad de mantener altos inventarios y costos ridículos, tales como: a) gastos de manejo de materiales; b) gastos de contabilidad; c) impuestos por inventarios; d) costo del espacio utilizado para almacenar; e) tiempos muertos; f) "scrap" o merma; y, g) mano de obra innecesaria y tiempos extras.

Adicionalmente, en este mundo perfecto en el que vivirás, es posible que con una buena negociación sobre los términos de pago, tu cliente te esté pagando antes de que tú tengas que pagarle a tu proveedor. Esto aumentaría el flujo de dinero en tu empresa, reduciendo pagos innecesarios de intereses a líneas de crédito con bancos, y dejaría mayor liquidez para el crecimiento de tu compañía y compensación a los compradores "Superstar" y demás personal sobresaliente.

### STOCK EN CEROS

Crea programas con tus proveedores para reducir tus inventarios. Es comprensible que busques proteger tu producción con algo de "stock" en bodega, pero no hay necesidad de que ese stock afecte tus costos. A continuación te damos dos sistemas que puedes implementar para ser ese "Superstar":

Consignación: Este es un sistema ideal para todo comprador, ya que mientras el material en inventario no haya sido utilizado, será propiedad del proveedor y el comprador no tendrá que pagar por el. El inventario se puede almacenar en tu bodega o en la bodega de tu proveedor. Para almacenar en la bodega de tu proveedor es ideal que éste se localice localmente (veremos más beneficios de tener un proveedor local mas adelante). Retirarás tu material de éste almacén de una manera diaria o semanal. Habla con tu proveedor y lleguen a un acuerdo de quién hará el inventario físico y cada cuando. Para mayor eficiencia te recomendamos se haga una vez a la semana o una vez al mes, pero nunca diario ya que tomaría demasiados recursos. Cada vez que se determine, durante el inventario físico cuál fue el consumo, el proveedor procederá a facturarle al comprador por estas piezas consumidas. Así no tendrás nunca material en tus libros que no esté siendo utilizado. Solo pagarás lo que hayas usado. Es posible que necesites negociar con tu proveedor un tiempo máximo de almacén. Él no querrá absorber material que no vaya a ser utilizado o tener que esperar largos meses o años para poder cobrar su producto. Recomendamos como fecha para mantener material en consignación de 30 a 60 días máximo. Material que al llegar los 30 o 60 días (según el térmi-

no acordado) no se haya utilizado, el proveedor procederá a facturarle y el material pasará ahora a ser parte de la propiedad del comprador. Esto es justo para ambas partes y motiva al proveedor a apoyar al comprador para que continúe logrando sus metas y objetivos. Recuerda que si tu relación entre comprador y proveedor es positiva, tu proveedor siempre te ayudará, lo que ocasionará que te veas ante tus jefes como un "Superstar". Otro gran beneficio de este sistema sería un bajo precio por unidad. Sería bueno tomar como inventario máximo el volumen promedio de consumo para 60 días. Si tu proveedor produce mayores volúmenes en una misma producción, el precio por unidad bajará, lo que te reducirá tus costos sin afectarte, ya que el stock no es tuyo hasta usarlo. También, en caso de emergencias, estarás tranquilo ya que siempre tendrás producto disponible.

Kanban: Este sistema de inventario fue creado nada más y nada menos que por Japón, líder mundial en tecnología y eficiencia. Originalmente este sistema era llevado con base en tarjetas. Existe una tarjeta por cada número de parte que se quiere manejar en Kanban. La tarjeta incluye el nombre del proveedor de ese número de parte, el número de parte de la pieza, la descripción de la pieza y el máximo y mínimo de piezas que se tendrán en inventario. Esta tarjeta es insertada dentro del material en almacén, exactamente antes de llegar al mínimo del material que se determinó mantener en anaquel. Mientras el material se va consumiendo, y al llegar a dicho mínimo, la tarjeta quedará expuesta, el almacenista la tomará y la llevará al departamento de compras. Compras notificará al proveedor que es hora de rellenar al máximo ese número de parte. De esta forma nunca te quedarás sin materia prima ni con sobreinventario en tu bodega. Idealmente este sistema funciona mejor con un "blanket P.O." o una orden abierta por el máximo del material, así al notificarle al proveedor, este puede proceder de inmediato a rellenar el stock. Es importante que el mínimo se fije considerando el tiempo de entrega del proveedor y la capacidad de producción del comprador. Es decir, si el tiempo de entrega del proveedor es de cinco días, y el comprador produce 10 mil piezas diarias, en-



tonces el mínimo deberá de ser de no menos de 50 mil piezas para cubrir los cinco días de tiempo de entrega del proveedor y evitar que el comprador se quede sin material. A este sistema también se le conoce como “Máximos y Mínimos”.

Aún mejor idea es establecer ambos programas, consignación y Kanban, ya que esto dará un tiempo de respuesta de hasta el mismo día, sobre todo si el proveedor está localizado localmente. Y por que no negociar para que el programa de Kanban lo lleve el proveedor bajo “sus” libros, en su almacén o en el mismo almacén del comprador, lo que sea mas conveniente para eficientar el flujo y utilizar los espacios de la mejor manera.

### TIEMPOS JUSTOS DE ENTREGA

Como buen matrimonio, quieres tener a tu pareja lo más cerca posible. Si tu proveedor no se localiza a una distancia corta con tiempo de respuesta rápido, debes de preguntarte que estas haciendo con ese proveedor. Imagina que tu pareja viviera a cuatro días de distancia, o lo que es peor, a cuatro semanas. ¿Qué matrimonio crees que llevarían? pues así es como debemos analizar esta situación. En tiempos donde competimos por lograr entregas más rápidas, en donde las programaciones de producción cambian constantemente y situaciones inesperadas ocurren a cada momento, el tener a un aliado (proveedor) localmente hace toda la diferencia. El riesgo de no tenerlo solo te pone en peligro de parar una línea de producción y gastar miles o cientos de miles de dólares (como lo ha expresado la industria automotriz en varias ocasiones), perder un cliente por no poder abastecer a tiempo, o en el mejor de los casos volar el producto de un día a otro el mismo día y gastar miles de dólares en ello. Mantén un proveedor local a no más de 24 horas de distancia terrestre para mantener flexibilidad en tu programación de producción, reducir tus gastos de envío, reducir el tiempo de entrega y agilizar los tiempos de respuesta a tus clientes. Es una medida preventiva que te beneficiara a gran escala ahorrando dinero al máximo. Si el material siempre llega a tiempo sin gastar más en fletes, el comprador demuestra su gran capacidad “Superstar”.

### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Reduce tu “scrap” y tiempos muertos al mínimo. Producir con alta calidad una sola vez, cualquier proveedor lo puede lograr. El reto es descubrir al proveedor que pueda mantener esa gran calidad “consistentemente”. Hoy en día es más fácil diferenciar entre proveedores con calidad consistente de aquellos con dudosa procedencia. La implementación de un sistema de calidad en el proceso del proveedor es fundamental. Busca proveedores que tengan programas establecidos tales como ISO, es-

tandard de calidad reconocido mundialmente. Si tus productos requieren alta seguridad por ser productos eléctricos, de prevención contra incendios o similares, asegúrate que el proveedor este autorizado por UL. Existen otros programas para estandarizar la calidad de los productos. Solo asegúrate que exista un sistema para garantizar que recibirás siempre lo que pediste.

### RELACIONES CON PROVEEDORES A LARGO PLAZO

Como compradores debemos estar conscientes del esfuerzo y el tiempo que absorbe desarrollar un nuevo proveedor. Es cansado y desgastante, sin mencionar costoso. Es por ello que al escoger proveedores, hay que entender que esta relación será como un matrimonio, en el cual ambas partes están dispuestas a buscar el éxito del otro, y así permanecer unidos por muchos años. El beneficio para el comprador en encontrar al proveedor adecuado será por inicio el evitar estar perdiendo el tiempo en desarrollar proveedores nuevos y desconocidos. No hay nada peor visto en un comprador que aquel que cambia constantemente de proveedores. Es como el marido que cambia constantemente de esposa. Esto pone en constante riesgo la calidad de los productos de la empresa y en duda el buen juicio y la estabilidad del comprador.

Para lograr esta relación larga y duradera, lo primero que el comprador debe de hacer es dejar de ver a su recurso de materiales como un proveedor mas. La relación debe madurar viendo al proveedor como un socio aliado. El proveedor debe de entender claramente cuales son las metas y objetivos del comprador, porque solo así el proveedor podrá ayudar al comprador a verse como el “Superstar” que es. La relación debe de basarse en lealtad, honestidad y comunicación de parte de ambos. Comprador y proveedor deben permitirse crecer juntos, si no, uno de los dos terminará agotado y frustrado queriendo salir corriendo por la puerta más próxima, o sea, en divorcio. El comprador tendrá que comenzar el tedioso y desagradable proceso de búsqueda de proveedor una vez más.

### CONCLUSIÓN

En Tekna Impact llevamos 15 años resolviendo las necesidades de nuestros clientes en la industria Maquiladora. Producimos desde etiquetas blancas “thermal transfer” hasta etiquetas impresas en materiales especializados como polipropileno, poliéster y Tyvek con adhesivos permanentes y removibles.

Todo esto lo hemos logrado produciendo y entregando en tiempos altamente reducidos según las demandas de nuestros compradores.

Entendemos que el costo de no recibir un producto conforme a tus especificaciones puede resultar en grandes pérdidas, pero el de tener al proveedor indicado te qui-

tará grandes dolores de cabeza reduciendo tu consumo de analgésicos al mínimo, incrementando tus utilidades. Quién sabe, quizá el gran ahorro que logres resulte en bonos, aumentos, promociones y sobre todo, el reconocimiento de tu empresa por tener un comprador “Superstar”.

Mas sobre nuestro programa STAR:

Ernesto González

Probus Sway, President.

Ph 956.213.8285

ernesto.gonzalez@tekna-impact.com

www.tekna-impact.com

