

COMPRAS DE BIENES DE EQUIPO

Simón Pallarés Mellado

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Para conseguir sus fines sociales, las empresas transformadoras necesitan adquirir del exterior una serie de bienes y servicios que podemos dividir en:

- Bienes inmateriales (servicios) y
- Bienes materiales, que, a su vez, pueden ser de dos tipos:

- Duraderos, que no se transforman en el proceso de su utilización.
- Consumibles, si se transforman en el proceso de producción.

Los bienes materiales duraderos, utilizados como medios de producción, suelen denominarse bienes de equipo o de inversión.

Hay que considerar, sin embargo, que la compra de un bien de equipo lleva siempre, en forma implícita o explícita, la adquisición de una tecnología. Es decir, se trata de una compra mixta de un objeto material y un servicio inmaterial (el traspaso de tecnología). Este carácter *mixto* y el hecho de que ciertos suministradores son muy proclives a la realización de la operación material, pero mucho menos propicios a la transferencia tecnológica, produce la primera característica *fundamental* de estas operaciones.

A lo que acabamos de referirnos (y sobre lo que volveremos por su importancia más adelante) hay que añadir otras características de la compra de estos bienes.

Salvo el caso de las empresas de gran dimensión que estén en proceso de renovación permanente, se trata de compras no repetitivas y, por tanto, poco familiares para los compradores.

La petición de oferta, elección de proveedores a consultar, comparación de ofertas, negociación, redacción del contrato llevan consigo implicaciones tecnológicas y financieras que obligan a que el Departamento de

Compras esté muy coordinado con los restantes departamentos de la empresa.

Generalmente se fabrican de acuerdo con especificaciones particulares; por lo tanto, no son de entrega inmediata y su plazo de construcción puede ser más o menos importante, lo que obliga a prever los diversos acontecimientos que puedan ocurrir en el período comprendido entre la firma del Contrato y la recepción del equipo.

Al ser duraderos, hay también que prever todos los eventos que puedan ocurrir desde su recepción hasta que, una vez cumplida la vida útil prevista, sean dados de baja en los inventarios de Activo fijo de la empresa.

A estas características peculiares hay que añadir otras que refuerzan la importancia y dificultades de la gestión de compra. Son bienes de gran valor.

En muchos casos, se adquieren en el extranjero (distintas mentalidades, idiomas, legislación mercantil, etc.)

Finalmente, en muchas ocasiones no se trata de la compra aislada de un bien de equipo concreto, sino que hay que realizar una gran instalación, coordinando a diversos suministradores de equipos, obra civil, montajes, etc. y todos y cada uno de los equipos son *indispensables* para el buen funcionamiento del conjunto.

2. OBJETIVOS DEL COMPRADOR

Los bienes de equipo no son un fin por sí mismos sino un medio de obtener unas prestaciones, a corto y largo plazo, lo más económicas posibles.

Aunque es obvio, lo que realmente debe comprarse no es un camión de tal o cual marca, sino la forma de obtener "toneladas-kilómetro" con determinadas condiciones y a costos globales (amortización, mantenimiento, consumo) lo más bajos posibles. Lo mismo ocurre, por poner otros ejemplos, cuando compramos una caldera (obtención de un suministro de vapor recalentado en tal presión y temperatura), una máquina *transfer* (tal cantidad de piezas por hora), etc.

Esta forma de especificar la necesidad pone en evidencia que existen otras opciones, diferentes de la compra, como son el alquiler y la subcontratación. Incluso se está produciendo una forma de contratación que, en el caso de las máquinas herramientas, el constructor de estas se compromete, si no se alcanzan los rendimientos previstos o se registra alguna alteración en los plazos de entrega, a facilitar, a un costo preconvenido, las piezas que necesita el comprador.

La adquisición de un medio de producción (que debe contemplarse al mismo tiempo que las otras dos opciones de alquiler o subcontratación) se hace con objeto de obtener las prestaciones que necesitamos en la forma más económica posible; pero ello referido, no sólo al momento en que se recibe el equipo, sino durante toda su vida útil y a través de una serie de condiciones externas (evolución del valor de las divisas, del costo del dinero, precios, incertidumbres y riesgos), que cambian desde el momento en que se contrata hasta el de su recepción, y desde este momento hasta que termina el ciclo de vida útil del equipo.

Cuando la Ingeniería es una firma extranjera, pasan al extranjero muchos pedidos

La misión del comprador es la de ponderar todos estos factores y obtener, además, mediante penalizaciones, garantías, avales y cláusulas de salvaguardia, el grado de seguridad razonable con un costo suplementario aceptable.

3. LA RELACIÓN COMPRADOR / SUMINISTRADOR

En estos momentos nos encontramos con un mercado que, en la actual coyuntura, presenta un exceso de oferta frente a una demanda reducida de bienes de inversión. Estamos, pues, en un mercado en donde, aparentemente, el comprador debería ser el rey y, sin embargo, no suele ser ésta la experiencia más general. Ello se debe a que, en el largo proceso que va desde la petición de oferta hasta el desguace del equipo, las posiciones de fuerza en la relación comprador-vendedor cambian y evolucionan para terminar, muchas veces, con el comprador, atado de pies y manos, a merced y favor del suministrador.

Cómo es posible vamos a verlo, como si de una representación teatral se tratase, contemplando el desarrollo de estas situaciones.

Primer acto

El vendedor intenta convencer al comprador o, para ser más exacto, a la persona que verdaderamente decide en la organización de la Compañía compradora, de que sus equipos son los únicos que pueden proporcionar las prestaciones deseadas; que su relación precio/calidad es la mejor de cuantas pueden obtenerse; que su asistencia post-venta es inmediata y casi gratuita; que sus técnicos enseñarán a los del cliente hasta el último detalle necesario para utilizar eficientemente el equipo; que sus plazos de entrega serán cumplidos e, incluso, adelantados; que no habrá sorpresas en los precios (a pesar de la "letra pequeña" del Contrato); que su equipo no tiene averías y, como argumento final, que cientos de clientes satisfechos en todo el mundo no han podido equivocarse, etc., etc.

Todo un equipo de profesionales de la venta harán como el pavo real,

mostrando, entre las brillantes plumas de su cola, el anagrama de su Compañía ante la atónita mirada del cliente, satisfecho y halagado por la demostración recibida.

Segundo acto

El Contrato se firma y empieza el período de construcción. Entonces, quienes fueron agasajados, mimados y arrullados por tiernas palabras, empiezan a darse cuenta de que la situación ha cambiado. En este momento, el proveedor sigue ciertamente interesado en cumplir su Contrato, pero, ¿y si no lo cumple en el plazo, precio o calidad? ¡Con tantas causas de "fuerza mayor" como se pueden presentar!

En muchos casos, los perjuicios que este incumplimiento acarrea al comprador son, sin comparación, muy superiores a los del vendedor, que sólo atrasa la entrega de su mercancía. ¿Qué ocurriría si no se entregase el equipo? La obra civil está ya a la espera de los restantes equipos acopiados; un retraso de un equipo que puede valer un millón, puede paralizar una instalación que cuesta hasta mil millones.

Intermedio

El constructor ha cumplido más o menos los plazos; los precios han sido más o menos superiores a los previstos, pero ya tenemos el equipo y vamos a proceder a las pruebas de recepción.

¡La luna de miel se ha reanudado! Los agentes técnico-comerciales del vendedor (tan simpáticos y agradables y que nos producían tanta sensación de seguridad y competencia) están otra vez a nuestro lado y nos demuestran que nuestra elección ha sido acertada, que todo marcha bien y que, si algún problema se presenta, sólo es de puesta en marcha y que, una vez la instalación en proceso normal, desaparecerá por sí solo.

Tercer acto

El equipo no funciona; los manuales de instrucciones son confusos y redactados en un español lleno de erratas y frases de extraña sintaxis.

Los *télex* de petición de ayuda quedan sin respuesta; los repuestos que el proveedor trajo como primera dotación no se utilizan y, en cambio, los que *de verdad* hacen falta no están disponibles.

Cuando conseguimos que, a fuerza de ruegos y súplicas, se nos envíen, descubrimos que estamos pagando el kilo de acero forjado como si fuese una joya de oro y diamantes. Nos sentimos traicionados y, encima, casi convencidos por el fabricante de que todo es culpa nuestra y que, al no ser capaces de hacer funcionar el costoso equipo suministrado, les estamos produciendo a ellos, "una firma de prestigio mundial", un grave perjuicio moral por el que sus abogados están pensando en si deberán demandarnos.

4. ¿CÓMO NEGOCIAR LA COMPRA?

Hay una estrategia fundamental a seguir: evitar la situación de *oferante único* y, sobre todo, si lo hubiese, evitar que éste la conozca.

Otra preocupación fundamental es que hay que dejar fuertemente consolidada nuestra posición ante todos los acontecimientos que puedan presentarse en el porvenir.

Para conseguir estos objetivos, el comprador debe contar con la ayuda de toda su Compañía, desde el Presidente hasta los operarios que van a utilizar el equipo, pasando, muy especialmente, por la de los responsables financieros, técnicos y jurídicos. El comprador debe saber vender este espíritu de equipo y mantenerlo a lo largo del proceso. ¡Lo que, en algunos caos, es ciertamente difícil!

Para empezar, el comprador debe superar sus propios objetivos parciales pensando en costos globales y durante toda la vida del equipo, en lugar de pensar solamente en el proveedor con menor precio de oferta. Haciéndolo así, podrá integrar los diversos "objetivos parciales" de otros servicios, evitando la seducción del equipo "más moderno y mejor", cargado de automatismo y sofisticaciones, a veces, casi un prototipo sin experimentar todavía y ciertamente inadecuado para las condiciones locales de funcionamiento.

Asimismo, hay que evitar que el único factor de decisión sean los criterios financieros de obtención de mayores y más baratos créditos.

Los servicios jurídicos deben intervenir muy especialmente en la redacción del Contrato, en su misión de prevenir riesgos y obtener las máximas garantías jurídicas. Pero no debe sobrestimarse el aspecto jurídico del Contrato.

Voy a relacionarles una anécdota personal. En mis primeros años de ejercicio profesional, la Compañía en que trabajaba montaba una instalación cuya máquina crítica era una prensa. El presidente, que, además, era abogado en ejercicio con un bufete prestigioso, eligió al proveedor y estableció con él un Contrato jurídicamente perfecto, por el que el proveedor garantizaba que las piezas que deseábamos fabricar serían realizadas por este equipo.

Con mis estudios de ingeniero todavía recientes, quise comprobar, a través de los datos recibidos, si la energía acumulada en el volante permitiría fabricar las piezas que necesitábamos y a qué cadencia. ¡Cuál no sería mi sorpresa al constatar que el equipo era incapaz de hacer lo que el suministrador había garantizado! Felizmente, y con gran esfuerzo, pude convencer al presidente de que, a pesar de lo indicado en los papeles, lo más que conseguiría sería ganar un pleito, ya que, ciertamente, ese equipo no podía producir las piezas. Adquirimos una vieja prensa hidráulica, que reconvertimos y que nos permitió arrancar la instalación en las fechas previstas; y, ya sin agobios de plazos, adquirir la máquina que realmente necesitábamos.

Pero volvamos a nuestra historia.

La conclusión es que la compra de bienes de equipo constituye una tarea de conjunto y que el "comprador" debe ser coordinador de este esfuerzo común.

5. ¿CÓMO REDUCIR EL COSTO FUTURO DE FUNCIONAMIENTO?

Hay que tomar una serie de medidas de gran dureza contractual. Cuando estas medidas se han discutido con los compradores, la primera

reacción ha sido de que era imposible conseguir su aceptación.

Ciertamente lo es cuando el proveedor cree que ya tiene ganado el contrato pero no cuando sabe que de su aceptación depende la obtención del mismo y que hay otros competidores deseosos de alcanzar ese pedido.

En una reunión comentábamos estas medidas y uno de los presentes expresó sus dudas; yo sabía que su Compañía acababa de ganar un contrato en el extranjero y por ello le dije: *"Tráeme mañana la copia de vuestro contrato"* y vimos que lo que él no era capaz de exigir como comprador, su propia Compañía lo había concedido como vendedora.

Además, este es un documento para preparar una negociación y, en la negociación, hay que presentar varias posibilidades, incluso ceder algunos puntos para ganar otros.

Así, por ejemplo, si se niegan a entregar los planos constructivos de las piezas sometidas a desgaste, argumentando la protección de su propio "saber hacer", hay que decirles: *"De acuerdo, en ese caso garantice-*



me con el aval de un banco de primera clase, con oficina abierta en mi país, que, en un plazo que vamos a determinar, tendré todos los repuestos convenidos al precio que vamos a fijar, con estas condiciones de revisión y estas modalidades de pago".

Nuestra experiencia es que, cuando se plantean estas cuestiones en el momento oportuno, con el apoyo de la propia Compañía y con la debida energía, se obtienen siempre resultados positivos. No los obtendremos si lo pedimos cuando el vendedor sabe que tiene ya convencida a la persona que debe dar la autorización definitiva.

Igualmente, poco tiene que hacer un comprador (por muy buen profe-

sional que sea) si el representante del vendedor es el yerno del presidente de su Compañía.

¡Se puede ser *Quijote* pero hay que saber distinguir entre gigantes y molinos de viento!

6. LA COMPRA DE INSTALACIONES COMPLEJAS A TRAVÉS DE TERCEROS

La compra y la puesta en marcha de una instalación compleja son trabajos que reúnen, para un objetivo determinado, grandes medios humanos, financieros y materiales.

Estos trabajos se caracterizan por su carácter no permanente, es decir, son temporalmente limitados y, además, son únicos, o sea, no repetitivos, ya que no hay dos instalaciones idénticas.

La dirección de estos trabajos es tarea compleja ya que es necesario: comprar los equipos necesarios, instalarlos y hacerlos funcionar en un plazo dado, muchas veces en condiciones externas adversas, y todo ello haciendo trabajar conjuntamente a personas de nacionalidad, lengua y cultura diferentes.

Ante esa dificultad, muchas Compañías delegan esta tarea en Ingenierías que asumen la responsabilidad total de la obra. Esta responsabilidad cubre hasta la entrega al propietario de las instalaciones; de ahí el nombre de Contrato "llave en mano". Estas Ingenierías tienen a su favor el hecho de conocer el "saber hacer" de la compra de bienes de equipo así como experiencia en la dirección de proyectos.

Sin embargo, presentan dos inconvenientes:

- Sus objetivos son a muy corto plazo y se limitan a conseguir, lo antes posible, el arranque y la aceptación por el propietario de las pruebas de recepción

- Actúan como "filtros" que dificultan la transferencia de tecnología con todo lo que ello implica para una buena y permanente explotación futura.

LO QUE PUEDE PARECER SECUNDARIO SE CONVIERTE EN ESENCIAL

El costo provisional sobre la duración de vida probable es importante: mantenimiento, consumos, etc.

Las condiciones deben precisarse muy bien y ello es difícil. Ejemplos:

- ¿Qué quiere decir hacer un ensayo en condiciones normales de explotación?
- ¿Qué quiere decir asegurar la Formación del personal?

- a) Recibir a los ingenieros y técnicos en una instalación análoga.
- b) Enviar un equipo de puesta en marcha para que el personal autóctono pueda observar cómo trabajan.
- c) Poner en marcha un sistema de Formación completo de forma que el cliente pueda alcanzar, lo antes posible, un nivel de funcionamiento normal de la unidad.

No se debe olvidar que, *antes del pedido*, el comprador puede imponer su ley. Es el momento de exigir con las necesarias garantías:

- Toda la documentación (funcionamiento y mantenimiento), planos, etc.
- Todas las listas de repuestos con garantías de plazo y precio.

Sea muy precisos en las condiciones de recepción, conformidad con las normas, si existen; si no, definición de las nociones de potencia, velocidad, carga, rendimiento, capacidad.

El mercado es, a menudo, internacional. Las palabras no quieren decir lo mismo en todos los idiomas. La ayuda de un jurista internacional resulta frecuentemente muy útil.

Hay varias formas de superar estas dificultades. Para contrarrestar la óptica a corto plazo de la Ingeniería, existen varias soluciones:

- Prolongar el tiempo en que la Ingeniería sigue siendo responsable de la operación. Entonces, no nos limitamos a la superación de unas pruebas de recepción, sino que se exige que se alcancen, en condiciones económicas determinadas capacidades de producción y se mantengan durante cierto período. Hemos pasado del Contrato "llave en mano" al Contrato "producto en mano".

- Explicitar muy detalladamente toda la parte "inmaterial" (documentación, instrucciones, Formación de personal, etc.). Es decir, negociar en paralelo toda la transferencia de tecnología. En muchos casos, esta compra de inmateriales es especialmente compleja y se hace intervenir a un consultor especializado.

Es difícil determinar *a priori* qué solución es la mejor. En todos los casos es conveniente asociar, desde el principio, el personal propio a la marcha de los trabajos.

Concentrémonos en la parte relativa a la función de compras.

Cuando la Ingeniería pasa los primeros pedidos, ya se están tomando decisiones que comprometen el funcionamiento futuro de la instalación

y, a todos los problemas que hemos tratado anteriormente, hay que añadir que, cuando la Ingeniería es una firma extranjera, pasan al extranjero muchos pedidos que podrían efectuarse a la industria local y ello por la sencilla razón de que sus compradores prefieren seguir tratando con sus proveedores habituales.

Por todo ello, la Compañía propietaria debe crear, desde el inicio del proyecto, el embrión de su servicio de compras. No un gran servicio tentacular sino una pequeña célula cuyo papel sería:

- Estar al corriente de todas las decisiones que se tomen, conservar las justificaciones de estas decisiones, exigir y clasificar la documentación, las especificaciones de compra, los esquemas de montaje, los planos constructivos, etc.

- Sentar las bases del futuro sistema de gestión: codificación, impresos a utilizar, circuitos de información, normalización, homologación de proveedores.

Ser "el vendedor" de la industria local frente a la Ingeniería. Con la ayuda de este servicio de compras, la industria local puede acceder a tecnologías que le permitan participar en trabajos de construcción de la instalación y, sobre todo, asegurar en el futuro un servicio que será muy valioso.

En resumen, este nascente servicio de compras debe presentar los intereses a largo plazo de su Compañía frente a los objetivos a corto plazo de la Ingeniería. Como ejemplo de los resultados que pueden obtenerse, quiero presentar el caso de la construcción de centrales nucleares,

Cuando, a principios de la década de los 60, se iniciaron las tres primeras centrales nucleares, se contrataron "kilowatio en mano" pero, ya desde el principio, se trató de utilizar al máximo la industria nacional. Los resultados han sido los siguientes: en estas tres primeras centrales la participación local fue de un 45% (incluida la obra civil); en las centrales siguientes pasó a un 82% y, en estos momentos, a pesar de carecer todavía de tecnología básica, la industria española participa ya en Concursos internacionales.

Todo ello ha sido posible por la labor de los "compradores", que han hecho viable la obtención de economías inmediatas en estas obras y, sobre todo, que, al impulsar a la industria nacional a alcanzar nuevas cotas tecnológicas, se ha asegurado el funcionamiento sin problemas de estas centrales y ayudado, además, a crear nuevas industrias y puestos de trabajo en el país.

7. CONCLUSIÓN

Las peculiaridades de las compras de bienes de equipo son:

- Su carácter, en muchos casos, no repetitivo y excepcional.

- La decisión de compra se toma según un cálculo de rentabilidad, una evaluación de la adecuación, necesidades y medios, etc.

- La mayor parte de las veces, las decisiones se toman a niveles muy altos en la jerarquía de la Compañía.

- El valor unitario de los pedidos es generalmente elevado por lo que es necesario tener gran cuidado en todo el proceso de compra.

- Las prestaciones suministradas con el material tienen mucha importancia: puestas en marcha, listas de repuestos, documentación, contratos de mantenimiento, etc.

(De Compras y Existencias)