

Matriz de Kraljic para la Aplicación de Estrategias de Compra Continuando con el Enfoque Lean.

Bermejo Guerra, Mercedes; Peñalva, P; Muñoz, I; Eguizábal, E; Martínez, S;
Unidad de Logística Fundación Hospital Calahorra



INTRODUCCIÓN: QUÉ ES EL ABC

Es una excelente y versátil herramienta del *Marketing Audit* que facilita respuestas a un gran número de interrogantes. El Análisis ABC lo creó Vilfredo Pareto, (sociólogo y matemático italiano, 1848 - 1923) para comparar dos curvas homogéneas y las conclusiones que de ello se obtienen. Realizó importantes contribuciones al estudio de la economía (y de la sociología), especialmente en el campo de la distribución de la riqueza y el análisis de las elecciones individuales. Posteriormente Joseph Juran, una de las figuras más importantes en el Control de Calidad y la Administración moderna (junto a Deming y Drucker) lo llamó en 1937 el Principio de Pareto. Popularmente el Análisis ABC se conoce como la Ley del 20/80, porque Pareto, en un estudio a principios del siglo pasado observó que en Italia el 20% de la población poseía el 80% de la propiedad.

Es posible aplicar el Análisis ABC en infinidad de áreas; a los productos (artículos más comprados, consumos, stock, espacio ocupado en almacén por el stock, etc.); pedidos, expedientes de contratación, etc... En el análisis de este estudio, hemos aplicado el ABC en el volumen de compras.

ANÁLISIS ABC 2007 EN FUNDACIÓN HOSPITAL CALAHORRA (LEY DE PARETO)

Como se puede comprobar en la tabla de la derecha, casi se cumple a la perfección la regla de Pareto: el 80% del importe económico gastado en el año 2007, recae en apenas el 20% de los productos comprados durante el año. Por otro lado, resulta significativo que sólo 6 productos ocasionen casi la quinta parte del importe de las compras del hospital y que aproximadamente el 55 % de las compras en € giren alrededor de menos de 99 productos (el 6,11% de los productos comprados en el 2007).



COMPRAS ANUALES MAYOR DE	% ARTÍCULOS	Nº ARTÍCULOS	IMPORTE EN €	% €
30.000,00 €	0,37%	6	390.344,99 €	17%
12.000,00 €	1,67%	27	749.356,92 €	32%
5.000,00 €	6,11%	99	1.285.111,94 €	55%
1.700,00 €	18,70%	303	1.870.882,32 €	80%
750 €	32,65%	529	2.124.466,99 €	90%
0 €	100,00%	1620	2.351.904,96 €	100%



MATRIZ DE KRALJIC

La matriz de Kraljic se basa en dos dimensiones para clasificar los productos comprados por una empresa: Impacto financiero, y riesgo en el suministro.

El concepto inicial de este modelo fue inicialmente desarrollado por Markowitz (1952) quién la utilizó como instrumento de control de las inversiones en la bolsa de valores. Kraljic (1983) fue el primero que utilizó este modelo en el área de compras.

ESTRATEGIAS DE COMPRA (MATRIZ DE KRALJIC)

Después de analizar las compras del 2007 en función de su ABC, el siguiente paso es realizar proyecciones sobre las estrategias de compra por familias.

Estas proyecciones se apoyan en el análisis de cada familia definiendo su estrategia de compra y la relación de fuerza con los proveedores. Este análisis se refleja por el posicionamiento de cada familia en la matriz de Kraljic o de estrategias de suministro. Los parámetros utilizados para los criterios de segmentación de cada familia han sido:

Impacto en la compra:

- Volumen de gasto
- Volatilidad de precios/impacto en la rentabilidad
- Volumen unitario de compra

Complejidad y riesgo del suministro:

- Concentración de proveedores
- Amenaza de sustitución
- Potenciales nuevos proveedores
- Influencia del comprador
- Porcentaje del mercado
- Criticidad del tiempo de entrega
- Calidad y riesgo técnico
- Impacto en los costes/beneficios de un fallo en el suministro

MÉTODO

Del ABC 2007 extraemos tabla clasificada por grupo contable de producto, en la que aparecen los importes totales de compras de cada uno de los grupos, con el porcentaje sobre el total.

A dicha tabla le añadimos clasificación de Riesgo de Impacto en las Compras y Riesgo de Suministro, lo cual nos va a servir de base para configurar nuestra matriz de Kraljic.

Grupo Contable	Total	%	% Acumulado	Impacto Financ.	Riesgo Sumin.
MAT. DESECHABLE (UN SOLO USO)	473.689,97 €	20,14%	20,14%	ALTO	BAJO
PROTESIS TRAUMATOLOGIA	391.989,84 €	16,67%	36,81%	ALTO	ALTO
MAT. DE HEMODIALISIS	322.070,09 €	13,69%	50,50%	ALTO	ALTO
OTRO MATERIAL SANITARIO	155.644,74 €	6,62%	57,12%	ALTO	BAJO
MAT. LAPAROSCOPIA Y SUT. MECANICAS	119.348,44 €	5,07%	62,20%	ALTO	ALTO
MAT. DE CURAS, SUTURAS Y APOSITOS	117.912,74 €	5,00%	67,19%	ALTO	BAJO
CASOS COMBUSTIBLE	104.607,27 €	4,44%	71,63%	BAJO	BAJO
MAT. COBERTURA QUIRURGICA	95.218,78 €	4,05%	75,68%	ALTO	ALTO
OTRAS PROTESIS	63.918,65 €	2,72%	78,40%	ALTO	ALTO
CATERES, SONDAS, DRENAJES COLECTORES	57.770,18 €	2,44%	80,85%	BAJO	BAJO

Esta matriz define cuatro cuadrantes, para los que se proponen diferentes estrategias de suministro:

PRODUCTOS RUTINARIOS

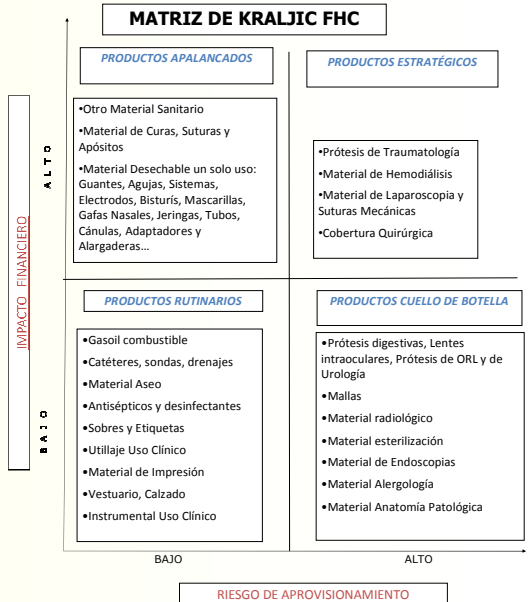
Para los grupos posicionados en este cuadrante, al tratarse de productos no críticos, en su posición relativa respecto a otros grupos, la estrategia propuesta sería la búsqueda de mercados fáciles, la simplificación de los procesos administrativos, la estandarización y reducción de referencias, reducir el nº de proveedores, y la búsqueda de sistemas de contratación que agilicen el proceso.

PRODUCTOS CUELLO DE BOTELLA

La estrategia a aplicar en este cuadrante, es garantizar el suministro, reduciendo la dependencia a proveedores únicos. Se propone formular expedientes de contratación con una duración máxima de dos años, de esta forma pueden homologarse varios proveedores para reducir la dependencia frente a un solo proveedor y poder adaptarse a las novedades o fluctuaciones en el mercado.

PRODUCTOS APALANCADOS

Al tratarse de grupos de productos que suponen un gran impacto en las compras, aunque de baja complejidad y riesgo en el suministro, nuestra estrategia pasaría por buscar nuevas oportunidades para conseguir reducir los costos. Estas se podrían materializar reduciendo en estos grupos el nº de productos y proveedores, centralizando las compras, y asignando proveedores competitivos con niveles de calidad deseados.



PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

Estos grupos suponen el mayor impacto en la compra y al mismo tiempo la mayor complejidad y riesgo en el suministro. El objetivo sería garantizar el suministro a precios competitivos. La estrategia en este sector sería intentar definir alianzas estratégicas con los proveedores (en las líneas marcadas por EFQM) con una visión de futuro. Para ello es necesario definir con precisión las características técnicas óptimas de los productos a ofertar (para no comprar productos de calidad inferior o superior a la requerida) y realizar negociaciones que incluyan otros aspectos determinantes, como:

- Condiciones de suministro (gestión depósito, reposición por el proveedor, facturación por actividad, etc.)
- Formación en el uso adecuado del material y de las técnicas de gestión de la logística inversa.
- Actualización continua de productos y técnicas.

CONTINUANDO CON EL ENFOQUE LEAN...

El enfoque Lean se basa en la reducción de los siete tipos de desperdicios, según se muestra en el esquema siguiente:



Para finalizar, y siguiendo el enfoque Lean (eliminación del desperdicio), apuntamos en la tabla de la derecha algunas de las acciones propuestas para eliminar defectos, inventario, optimizar los procesos de compra, y todo aquello que no aporta ningún valor al proceso y gestión de las compras en la Fundación Hospital Calahorra. Todo ello, teniendo en cuenta la clasificación de los distintos grupos de productos, en la matriz de Kraljic.

MATRIZ DE KRALJIC	ESTRATEGIA	INDICADOR PARTIDA (Enero 2008)	OBJETIVO (Diciembre 2008)	ESTATUS (Mayo 2008)
RUTINARIOS	Estandarización y reducción de referencias	Familia Cáteretes (Nº códigos = 44), 6 de ellos adjudicados en SPO a un unico proveedor, y sondas (Nº códigos = 68).	Reducción nº de códigos en un 10% (los códigos adjudicados por SPO no se modifican) para optimizar la gestión administrativa.	En ejecución familia cáteretes. Listado de cáteretes, junto con muestra de cada uno de ellos, en supervisión de la Dirección de Enfermería.
	Reducir nº de proveedores	Familia Cáteretes (Nº proveedores = 11) y sondas (Nº proveedores = 14).	Reducción nº de proveedores en un 20% (el proveedores de SPO no se modifican) para conseguir mejores ofertas económicas.	En ejecución familia cáteretes. Solicitadas ofertas económicas mejoradas a varios proveedores.
CUELLO DE BOTELLA	Reducir dependencia	2 SPO's a publicar (Prótesis mamarias, Mallas Compositas y de Incontinencia Urinaria)	Homologación de varios proveedores (si procede).	Incluidas en la Planificación SPO's 2008. Prevista su publicación en julio 08, y adjudicación en octubre 08.
APALANCADOS	Estandarización y reducción de referencias	Familia Apositos (Nº de Códigos = 19), 3 de ellos adjudicados por SPO a proveedores distintos.	Reducción nº de códigos en un 10% (los códigos adjudicados por SPO no se modifican) para optimizar la gestión administrativa.	Descatalogados 4 códigos de apositos del Catálogo de Fungible de la FHC, lo cual supone un 21%.
	Reducir nº proveedores	Familia Apositos (Nº de proveedores = 8), 3 de ellos en SPO.	Reducción nº de proveedores en un 20% (los 3 proveedores de SPO no se modifican) para conseguir mejores ofertas económicas.	Se ha pasado de tener 8 proveedores de apositos, a tener 6, lo cual significa una reducción del 25%.
ESTRATÉGICOS	Alianzas estratégicas con los proveedores	2 SPO's a publicar (Prótesis de Traumatología y Material de Hemodiálisis).	100% SPO negociadas con criterios (gestión de productos en depósito, facturación por actividad, formación, etc.) y vigencia corta de los contratos (1 año + prorroga de 1 año máximo)	Incluidas en la Planificación SPO's 2008. Prevista su publicación en julio 08, y adjudicación en octubre 08.