

La gestión estratégica de compras como herramienta de reducción de costes y apoyo al crecimiento

Nota Técnica

Llega un momento en toda organización en crecimiento en que cobra crucial importancia el alinear la organización con dicho crecimiento formalizando una estructura de apoyo que permita consolidar lo conseguido y facilitar la evolución futura. Quizá un buen marco de partida para entender la importancia de este proceso podemos intuirlo en la célebre frase de Sir Winston Churchill que dijo que *“a pesar de lo bella que puede resultar la estrategia, ocasionalmente se debe fijar uno en los resultados”*. En este sentido, cuando se analizan las grandes unidades de negocio presentes en una organización, especialmente si esta está ligada al mundo industrial y al de gran consumo, destacan sobremanera la gestión de las ventas y la gestión de las compras.

En un momento en que la capacidad de gestión de ingresos se ve más condicionado que nunca por el contexto global poco favorable, se observa cierta tendencia a poner el foco en el departamento de compras donde las empresas pueden hacer valer su fortaleza frente a proveedores normalizando, “procedimentando” y ordenando “subactividades” con el objetivo de ser más competitivos. De hecho, la mejora en el modelo de aprovisionamiento en todas las áreas productivas tiene impacto directo muy importante (de hasta el 25%) en el valor del producto final y, por tanto, una mejora en los procesos de compra implica una mejora del servicio prestado a las compañías con un impacto económico positivo. De esta manera, la centralización de la toma de decisiones permite reducir las tareas administrativas al concentrarse actividades repetitivas y eventualmente mejorar el coste de compra aumentando también la integración entre los departamentos y la formalización de las relaciones entre comercial, planificación, producción y administración.

No sólo se puede mejorar el servicio al mejorar los procedimientos de gestión de compras, sino que la centralización de algunos de los procesos supone un mayor aprovechamiento de éstos de información al compartir más unidades de negocio el uso de los sistemas reduciéndose por tanto sus costes de mantenimiento. Es evidente por tanto que establecer procedimientos estándar para la gestión de los procesos de compra repercute en una mayor eficiencia (menos costes para un mismo nivel de facturación) en general ayudando en la identificación y aprovechamiento de ahorros asociados a sinergias y economías de escala en la compra de productos y servicios. Finalmente, y como broche a esta actividad, un adecuado tratamiento del proceso de compras debe posibilitar la capacidad de medida de la calidad del servicio ofrecido y la mejora continua de la función, estableciendo indicadores de control del cumplimiento de objetivos.

Oportunidades en la gestión de compras

La gestión de compras corporativa es una disciplina que suele responder a un objetivo de excelencia operacional lo que hace pensar en orden y seguridad, sistematización, planificación, autoridad, jerarquía y lealtad. Cada uno de estos aspectos se ven recogidos en una u otra forma en los procedimientos de compras. Si fuera necesario formalizar cuáles son las oportunidades, podríamos fijar las siguientes:

- Mejora de procesos internos: principalmente asociado a la reducción del tiempo de ejecución de solicitudes o aprobaciones y a la supresión del soporte en papel;
- Mayor control de usuarios: facilitando una mayor claridad de funciones y responsabilidades en la organización;
- Mayor información de soporte: ofreciendo un mejor acceso a la información;
- Menores precios negociados: al trabajar con información integrada a nivel de toda la organización que puede ser puesta de manifiesto en la negociación con proveedores al tiempo que se fijan parámetros estándar de la relación con los mismos;

- Menor coste de mantenimiento de catálogos: tanto por la posibilidad de contar con catálogos centralizados como por la posibilidad de integrar la gestión de los mismos con los proveedores;
- Reducción de obsoletos: agilizando el proceso de solicitud y aprovisionamiento y reduciendo, mediante una planificación de necesidades más ajustada, el proceso desde la solicitud de compra hasta la entrega del producto.
- Gestión logística: mejor organización del aprovisionamiento

En una encuesta realizada recientemente por Consultia IT entre aprovisionadores de centros productivos fue posible contrastar estos aspectos poniendo de manifiesto la particular importancia dada a la mayor agilidad en el acceso a la información, lo que redundará en una mayor eficacia. Y es que abordar el proceso de formalización de las compras y aprovisionamiento tiene un potencial de rentabilidad no del todo evidente para la organización. De esta manera, la revisión de los maestros de materiales y proveedores, la revisión de las condiciones y la puesta al día de la información ayudan a mejorar la integración vertical de los procesos productivos. Por ejemplo, la explosión de materiales que deriva de los objetivos de ventas de producto terminado cargadas en el MRP programan en una serie de pedidos abiertos, planes de entrega o pedidos puntuales que van a dar respuesta facilitando la tarea de planificación de producción con datos muy próximos a la realidad y que cambia una gestión por actividad a una gestión por excepción por parte de los aprovisionadores.

Comprar vs. Aprovisionar

Un punto que debe tenerse claro es la diferencia existente entre comprar y aprovisionar. Pensemos en el caso de una empresa con varios centros productivos y “compradores” en cada una de ellas que hacen pedidos directamente a los proveedores sobre unas tarifas globales gestionadas de forma centralizada. El aprovisionador contacta por fax, email, teléfono con el proveedor y este suministra conforme a unos parámetros de servicio negociados. Pero pueden existir varios proveedores para una misma referencia de material con posibilidad de encontrar distintos precios y el aprovisionador se preocupa igualmente de los precios y de los escalados del pedido además de los planes de entrega existentes.

Frente a esta organización “distribuida” de relación con proveedores, estaría un modelo más “centralizado” en el que compras realiza una función global de relación con los proveedores y fijación de precios coordinando la carga de los parámetros de gestión en el sistema. Para facilitar la compra de productos, cada familia se asocia a una tipología de compra:

- Estratégicos: donde se debe potenciar la diversificación y las alianzas de colaboración con el proveedor;
- Apalancados: donde primará una oferta competitiva que potencie el poder de compra de la organización y donde prime la conveniencia;
- Cuello de botella: donde la clave es asegurar el suministro;
- Ordinarios: donde debe tratarse de automatizarse el proceso de compra facilitando la creación de un pool de proveedores.

Posteriormente, y con los datos ofrecidos por el área comercial, y tratados por planificación, se genera una plantilla de necesidades de aprovisionamiento que se informa a los proveedores. Estos ya no tienen necesidad de preocuparse por precios pues se les asigna un proveedor según los regímenes de cuotas o valoración establecidos en el sistema. Además, el propio sistema facilita una serie de alertas para aquellos casos en que las necesidades de aprovisionamiento estén por debajo del plazo de servicio acordado con el proveedor de forma que se pueda gestionar adecuadamente. El proveedor en este caso valida el reparto de programas de entrega en fábrica y gestiona las incidencias lo que ofrece gran agilidad y reduce la carga de trabajo. El proveedor ya no necesita visualizar precios ni gestionar proveedores más allá de la necesaria gestión de incidencias.

La gestión del cambio en la organización

El cambio cultural que supone implantar una nueva metodología en la gestión de compras hace necesario destacar factores clave según la etapa en que se encuentre el trabajo:

Definición del modelo

Objetivos

- Normalizar el proceso de compras: siempre comprar igual.
- “Procedimentar”: saber qué hacer en cada momento.

Aspectos clave

- Revisión de los procedimientos actuales.
- Verificación de las necesidades corporativas.
- Identificación de mejores prácticas.

Creación de un prototipo

Objetivos

- Verificación del cumplimiento de los requerimientos de servicio.
- Validación de la herramienta de desarrollo.

Aspectos clave

- Priorización de las áreas de actividad.
- Creación de un prototipo de gestión basado en los sistemas actuales o propuestos de gestión.

Implantación del modelo

Objetivos

- Apoyo en el proceso de gestión del cambio.
- Diseño del proceso de formación a los usuarios y despliegue de la herramienta.

Aspectos clave

- Plan de implantación.
- Plan de formación a usuarios.

Son múltiples los factores que pueden dificultar el proceso de gestión de un nuevo modelo de compras, pero básicamente se pueden agrupar en torno a tres momentos destacando:

- Precompra:
 - Identificación de necesidades globales para la organización
 - Dispersión de información de comercial, planificación y producción
 - Dispersión de los centros de compra y negociación
 - Inconsistencia de la información
- Compra
 - Multiplicidad de proveedores
 - Inconsistente proceso de autorización
 - Plazos de entrega no óptimos
 - Gestión de oferta ineficiente
- Postcompra
 - Fragmentación de órdenes de compra
 - Falta de trazabilidad
 - Coste logístico
 - Carencia de sistemas de evaluación periódica de proveedores

La adecuada gestión de estos aspectos y su progresiva implantación en la organización condicionarán claramente el éxito del cambio en el proceso de compras y la consecución de ventajas tanto para los usuarios como para la organización en diferente nivel:

Ventajas para los usuarios

- Mayor calidad de información tanto de proveedores como de materiales.
- Mayor facilidad de acceso a la información.
- Cambio de un esquema de “creación de pedidos” a una situación de “verificación de programas”.
- Mayor automatización de la relación con los proveedores.
- Especialización de las funciones de compras.

Ventajas para la organización

- Mejora en el proceso de homologación y gestión de las familias de productos.
- Nuevos roles dinamizadores de la organización.
- Mejoras en el proceso de información sobre clientes (procesos, personas y sistemas).
- Ficheros de información permanentemente actualizados.
- Mayor visibilidad de la planificación en toda la organización.

©Jose Antonio Vega Vidal

Director de proyectos en Consultia IT es EMBA por el IESE y licenciado en Derecho y Económicas por el ICADE. Compagina su actividad profesional con la de profesor del máster en Mercados Financieros (U. P. Comillas).