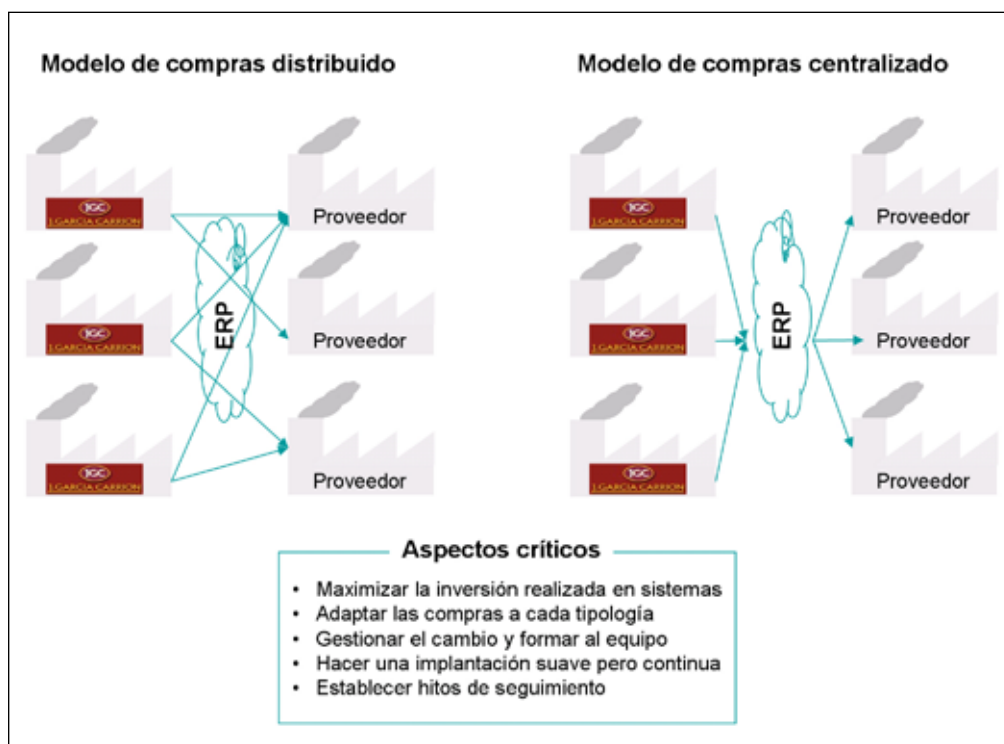


La gestión estratégica de compras como herramienta de reducción de costes y apoyo al crecimiento

En periodos de desarrollo, llega un momento en que cobra crucial importancia el alinear la organización con dicho nivel de 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.

[Jose Antonio Vega Vidal. Consultia IT]

Consultia *it*
Real business solutions



En un momento en que la capacidad de gestión de ingresos se ve más condicionada 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 procedimientos 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. Cuando un mayor número de unidades de negocio comparten el uso de los sistemas se reduce, 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, podrían mencionarse la mejora de procesos internos; el mayor control de usuarios; la mayor información de soporte; los menores precios negociados; el menor coste de mantenimiento de catálogos; la reducción de obsoletos; y la gestión logística.

En una encuesta realizada recientemente por Consultia IT entre proveedores 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. Abordar el proceso de formalización de las compras y aprovisionamiento tiene un potencial de rentabilidad no del todo evidente para la organización. La revisión y 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 proveedores.

La gestión del cambio en la organización

El cambio de una organización “distribuida” de relación con proveedores, a 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 se puede simplificar mediante la creación de familias de productos de compra:

- Estratégicos: a potenciar la diversificación y las alianzas de colaboración;
- Apalancados: oferta competitiva y donde prime la conveniencia;
- Cuello de botella: asegurar el suministro;
- Ordinarios: automatizarse del proceso de compra.

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, según se explica en el Cuadro 1.

La adecuada gestión de los procesos de precompra, compra y postcompra, y su progresiva implantación en la organización condicionarán claramente el éxito del cambio en el proceso y la consecución de ventajas tanto para los usuarios como para la organización en diferente nivel (Ver Cuadro 2).

J. García Carrión: Un caso de éxito

El crecimiento observado en los últimos años por una empresa tan emblemática como esta y cuyo reconocimiento nacional e internacional está fuera

Cuadro 1. Factores clave según la etapa

	Definición del modelo	Creación de un prototipo	Implantación del modelo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Normalizar el proceso de compras - Procedimentar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requerimientos de servicio - Validación de la herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de gestión del cambio - Formación a los usuarios y despliegue
Aspectos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los procedimientos - Verificación de las necesidades - Mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de las áreas de actividad - Creación de un prototipo de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de implantación - Plan de formación a usuarios

Cuadro 2.

Ventajas para los usuarios	Ventajas para la organización
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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



de toda duda hace del proceso de revisión del modelo de compras un eje clave de la gestión del grupo. Para poder abordar el cambio que supone la gestión de compras en un grupo que en 2008 facturó 560 millones de euros con un crecimiento del 26% respecto al año anterior fue preciso priorizar el cambio y los grupos de compras a gestionar. Esto es especialmente significativo al tener en cuenta la variedad de productos afectados por este cambio: vinos, zumos, sangrías, gazpacho, refrescos, cavas y espirituosos.

El primer grupo de compras trabajado fue el de materiales auxiliares por el volumen y relevancia global del mismo. El objetivo con el que se realizó el proyecto fue aprovechar al máximo las funcionalidades de SAP para normalizar, procedimentar

y dar apoyo en la gestión a lo largo de todo el proceso de compras desde la identificación de la necesidad hasta la recepción del material en la planta productiva.

Los principales retos que ha sido necesario abordar por parte del grupo se vinculan a:

- Integración de la solución de compras con el MRP y comunicación interdepartamental
- Revisión y actualización de los maestros de productos;
- Fijación de políticas globales de gestión de familias de productos;
- Trabajo sobre un modelo de gestión del cambio que permita la adecuada comunicación de los retos, objetivos y cambios del nuevo modelo y que facilite la puesta en funcionamiento;
- Diseño de un cuadro de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento de la evolución e identificar oportunidades de mejora en el futuro;
- Identificación de nuevos perfiles de coordinación y gestión de cuenta global.

Los logros serán percibidos con mayor claridad una vez el nuevo modelo haya tenido mayor tiempo de funcionamiento a nivel interno, pero principalmente lo que ya se puede apuntar como logro ha sido la simplificación en los procedimientos y automatización de los mismos de forma que progresivamente, y a medida que terminen de implantarse las familias de compras se irán observando reducciones en las cargas de trabajo administrativo lo que permitirá sin duda mejorar la gestión global de los procesos facilitando igualmente el mantener el fuerte crecimiento experimentado por el grupo. □