

Como convertir la función de compras y aprovisionamiento en una función estratégica para la organización

David Jonathan Vázquez Moreno

Módulo 3: Los nuevos retos en la gestión de compras, *sourcing* y aprovisionamiento.

Introducción:

Como es bien sabido, las organizaciones hoy en día, como parte de sus funciones se enfocan a que sus procesos sean eficientes como resultado de la necesidad de reducir costos, por ejemplo cuando se manejan un margen de utilidades con unos ingresos constantes (ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la rentabilidad económica, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en la rentabilidad financiera (Morillo, 2001).

En 1969 se advirtió la necesidad de gestionar estratégicamente las actividades productivas de una organización, desde entonces surgió un problema para identificar dimensiones que permitieran definir y clasificar las diferentes opciones competitivas que se planteaban (González B. J., 2006) y a inicios de los años 80's se empieza a reconocer el papel crítico que juega dentro de la empresa la función de compras y aprovisionamiento y, por lo tanto, la necesidad de alinear su función con la estrategia con la del negocio (Carmen González Zapatero Redondo, 2010).

Esta necesidad de reducir costos pueden alterar a las organizaciones en cambiar sus estrategias y colateralmente se generen beneficios como por ejemplo en el modelo Zara, se menciona que la introducción de nuevos métodos de gestión, como el *just in time* permite mejorar la competitividad, al asegurar en cada momento el suministro exacto del producto acabado (Barreiro, 2008). Por tanto, esta misma necesidad de reducir costos, ser más eficiente creando cambios en los sistemas de trabajo, ha puesto de manifiesto que las organizaciones sean flexibles para adaptarse a estos cambios y que se produzca en el consumidor un beneficio resultado de esta adaptación. La flexibilidad requiere de la respuesta unificada y rápida de todos los componentes de la empresa implica que las distintas funciones, procesos y tecnologías que conforman la organización se alineen con la estrategia competitiva que ésta defina en cada caso.

Por tanto, una de las principales alteraciones que debe realizar la empresa, es concretamente la de darle un peso importante a la función de compras y aprovisionamiento, sin embargo en tiempos pasados poco se sabía sobre los mecanismos que subyacen a esta vinculación, y de las circunstancias y contingencias que la fortalecen o la debilitan (Carmen González Zapatero Redondo, 2010). Al darle peso a la función de compras y aprovisionamiento, se elevará la complejidad de esta función y si no se tiene una visión clara de este proceso se dificultará entonces la integración con la estrategia de la empresa.

En algunos casos, una de las acciones que tienden a tomar las organizaciones para que la función de compras y aprovisionamiento sea eficiente es la de centralización de compras, cuando se trata de un grupo de empresas que compran bienes en común, o que forman parte de un corporativo, de esta manera homogenizan y maximizan su eficacia, en este campo a través de esta estrategia se pueden obtener ventajas en descuentos por economías de escala (Enrique Rodríguez, 2010), En otros casos la estrategia se basa en revisar procesos, así como el equipo de trabajo que administre esta función (Domínguez, 2015).

Por tanto, la gestión eficaz y eficiente la función de compras y aprovisionamiento hace que esta función sea considerada como una estrategia clave para mantener y mejorar la posición competitiva (González B. J., 2006).

La propuesta de este ensayo es demostrar que la función de compras y aprovisionamiento es una función estratégica de la organización, y se busca el ¿Cómo? puede convertirse esta función en una estrategia para la empresa, para ello se investigará casos de éxito de empresas que se han apoyado en la función de compras y aprovisionamiento y que han impactado positivamente los resultados de la organización y derivado de esto se hará un planteamiento de las acciones que se necesitan implementar apoyándose con varios documentos temáticos que versen de este contenido.

Desarrollo:

Distintas circunstancias influyen en que se efectúe el de alinear la función de compras y aprovisionamiento con la estrategia de la empresa, esta sincronización como por ejemplo depende del creciente peso que han alcanzado los materiales y componentes comprados sobre el producto final, este incremento de componentes tiene como consecuencia que se tenga un porcentaje cada vez más alto de los costos de materiales son solo por el costo en sí del material (Carmen González Zapatero Redondo, 2010), sino por la administración que conlleva a la adquisición de los componentes, considerando también temas de calidad o los tiempos de servicio que se ofertan a los clientes, por tanto la satisfacción del cliente está en manos de la función de compras y aprovisionamiento.

Si se suma otro factor al tema de la complejidad de adquisiciones de los componentes, como el conocimiento de la demanda por ejemplo surge entonces la necesidad de establecer una comunicación efectiva y el posible uso de un sistema de información, que serán clave para sustentar los cambios dentro de las organizaciones que se generen por cubrir los requerimientos del mercado dinámico, al implementar sistemas de información, aumentará la capacidad de “automatizar” procesos repetitivos, mejorando funcionalmente y reduciendo costos y esto origina el nacimiento de una nueva economía basada en el conocimiento, lo que implica la explotación y uso del conocimiento en todas las actividades productivas (Barreiro, 2008). Debido a que el conocimiento puede proceder tanto del interior como del exterior de la empresa, la parte última de la gestión del conocimiento reside entonces en el *conocimiento del cliente* y cómo convertir este conocimiento en una parte estratégica de la organización.

El conocimiento del cliente hace posible conocer entonces los requerimientos de la demanda y como consecuencia se trabaja en tener sistema de fabricación flexibles y por tanto una producción a la medida, esto requiere tener sistemas de producción *just in time*, y consecuentemente contribuye a la transformación de la organización del trabajo, con mejoras importantes de productividad, calidad y flexibilidad, donde simultáneamente se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos y menos sujetos al control burocrático tradicional de los departamentos funcionales, se produce entonces una modificación básica de orientación en las empresas desde un enfoque de cadenas de aprovisionamiento centradas en la ventaja en costos (*supply push*), hacia otro orientado a dar respuesta a las *necesidades de los consumidores*, lo que supone el desarrollo de sistemas de compras y aprovisionamiento centradas en el consumidor.

La eficacia de la gestión de compras y aprovisionamiento depende no sólo los procesos técnicos, sino también de la disposición de la información que se tenga y de la necesidad de llevar a cabo un control en la gestión para conocer su eficacia, para esto Lozano (Lozano, 1995) propone llevar a la utilización de algunos cocientes o ratios a manera que sea de utilidad en evaluar el desempeño de dicha gestión, algunos cocientes son: dependencia de proveedores, fiabilidad de los proveedores, factor de urgencia, desviación de precios, entre otros.

Hasta ahora hemos comentado que la función de compras y aprovisionamiento son clave para la estrategia competitiva de la empresa, y se ha derivado por ejemplo tener un sistema de información que ayude a difundir el conocimiento de factores externos como son las necesidades del cliente, así como es importante destacar que la función debe evaluarse para conocer la eficacia de esta función, entonces las tecnologías de información son importantes así como los indicadores clave de desempeño y que deben estar presentes dentro de las acciones que se deban establecer para tener un impacto positivo en los resultados de la organización, por otro lado Enrique Rodríguez (Enrique Rodríguez, 2010) menciona que la centralización de las compras es adecuada pero en el caso

de una estrategia global de compras para casos de empresas con unidades de negocio o empresas con varias plantas de producción o multinacionales. Además, facilita la estandarización, muy necesaria en esta aproximación global de compras. La creación de un grupo de compras y estrategia de aprovisionamientos, permite la uniformidad que conduce a las economías de escala.

González propone (González B. J., 2006) esquemas que distinguen cuatro prioridades, dimensiones u objetivos básicos, como lo son el costo, calidad, tiempos de entrega y flexibilidad, ahora bien la función de compras en este caso contribuye significativamente a conseguir cada uno de estos objetivos genéricos, y de ahí su importancia estratégica. Por ejemplo en la reducción de costos, el departamento de compras mejora la eficiencia y utilización de los recursos humanos y físicos con el que cuenta, y sobre todo reduce precio de adquisición y transporte de los suministros y los niveles de inventario, y un aspecto más, contribuye sobre todo a la calidad, la prestación y la funcionalidad de los productos, que conlleva a una elevada durabilidad.

Si por ejemplo se necesita reducir los tiempos de emisión de pedidos y de suministro, y la de crear una base de proveedores fiables, la función de compras contribuirá a competir en el plazo de entrega y puede ayudar a mejorar la flexibilidad de la empresa, configurando una red de aprovisionamiento capaz de alterar fácilmente el volumen de producción.

Ahora bien, para manifestar el impacto positivo de la función de compras y aprovisionamiento a través de distintas acciones que han emprendido de distintas organizaciones se presentará varios casos de éxito.

Caso de éxito 1: Bankia:

Bankia trabaja para trasladar los valores, las políticas y los comportamientos de la entidad a toda la cadena de suministro, e integran todos los proveedores como un elemento a considerar en el desarrollo de las estrategias de negocio. La relación de Bankia con sus proveedores es la de conseguir un beneficio mutuo, una implicación de los proveedores en los proyectos y estrategia de la entidad, así como en trabajar conjuntamente para conseguir establecer relaciones a largo plazo y la satisfacción de todos los clientes de la entidad.

Los casos de éxito describen algunas de las experiencias de la relación entre los proveedores y la entidad y reflejan compromisos y esfuerzos compartidos en la mejora de la gestión responsable con un objetivo común, dar el mejor servicio con el menor costo social y ambiental. En 2016, Bankia pagó a sus proveedores en una media de 10,45 días, lo que supone una mejora del 10,3% respecto a 2015 (www.bankia.com, s.f.).

Caso de éxito 2: Starbucks:

Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor ha buscado la diferenciación a través de ofrecer valor. Con este nuevo modelo de negocio, Starbucks ha logrado crear una comunidad de consumidores fieles a su marca.

Los agentes de la compañía viajan a Asia, América Latina y África para la adquisición de materia prima de alta calidad para llevar el mejor café a sus clientes. Los agentes establecen relaciones estratégicas con los proveedores, basada en y la asociación con un proveedor que se construye después el reconocimiento y la comunicación sobre los estándares de la compañía. Agregando valor en la cadena de aprovisionamiento y comercialización, los márgenes mejoran en cada proceso y los beneficios para la empresa incrementan (Starbucks: Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor, 2016).

Caso de éxito 3: Aciturri:

Desarrolló una avanzada función de compras liderada por Cristina Álvarez, transformando el equipo y los procesos por completo, en 2011 Aciturri recibió una auditoría de su mayor cliente Airbus, donde se evaluó con un rotundo cero, se tenía un gran problema y un reto por delante:

Cristina Álvarez, junto a su equipo convirtió las Compras en un pilar de su empresa, en base a los siguientes principios:

- Apoyo de la dirección, aspecto clave en cualquier cambio organizacional.
- Profesionalización del equipo y separación de funciones y responsabilidades.
- Uso de una herramienta electrónica de compras de alto nivel.
- Las principales decisiones de los procesos de adjudicación y de sus modificaciones son adoptadas de forma colegiada por las personas implicadas en la compra (Departamento de Compras y cliente interno).
- Un estudiado sistema de gestión de indicadores clave de desempeño (KPI's).
- *Lean thinking* para la constante búsqueda de la excelencia en todos los procesos.

¿El resultado? Un ahorro del 14% en las compras y contrataciones de Aciturri, mejorando las relaciones con los proveedores y favoreciendo una relación ética y de compromiso con ellos (Domínguez, 2015).

Caso de éxito 4: Danone:

Danone lanza un concurso denominado *Danone Supplier Awards* que alcanza en 2015 su quinta edición creado con el objetivo de reconocer la contribución de los proveedores y ganaderos al éxito de la compañía. Un total de 19 galardones, repartidos en tres categorías, se entregan anualmente en una gala que recuerda a la ceremonia de los Oscar. Danone informa a sus proveedores y ganaderos de los resultados del año anterior y de los objetivos y plan estratégico de la compañía para el año siguiente, lo cual da un muy buen *feed back* del trabajo realizado y permite alinear esfuerzos en las líneas de trabajo prioritarias de cara al futuro.

Además de reconocer el trabajo de sus colaboradores, estos premios han fomentado su competitividad, sirviéndoles como palanca comercial en la mayoría de los casos, han dado visibilidad interna al departamento de compras y su función, y han mejorado enormemente la imagen de Danone como marca (Domínguez, 2015).

Caso de éxito 5: Calidad Pascual:

Cuando a David de la Calle le plantearon que tenía que renovar los casi 600 vehículos (sin contar los tráileres) de la flota de Calidad Pascual, no tuvo dudas de la cantidad de trabajo que tenía por delante. Debía aunar las necesidades que desde RRHH le requerían en cuanto a Prevención de Riesgos Laborales, la eficiencia en costos y el bajo riesgo que desde compras se debe buscar y que la solución fuera respetuosa con el medio ambiente. Como el mismo David expresó: “Necesitábamos tanques para proteger a nuestros empleados, que fueran baratos y que no contaminasen”. No era una tarea fácil.

Sin embargo, gracias a un exhaustivo estudio de mercado y una correcta segmentación de cliente interno (no requería el mismo vehículo un comercial que un directivo), lo consiguieron. La solución de equilibrio vino de la mano de los nuevos Opel Meriva e Insignia, su fiabilidad y, especialmente, el combustible que utilizan: Gas Licuado del Petróleo (autogás) y diésel mejorado, de bajo costo e impacto medioambiental (Domínguez, 2015).

Caso de éxito 6: Empresa que fabrica máquinas industriales:

Máquinas con un elevado número de componentes, esto ocasionaba que el área de compras debía gestionar un elevado de partes y de familias de productos, a su vez la empresa trabajaba con talleres externos, lo que aumentaba el nivel de complejidad. Tras un trabajo preliminar de diagnóstico se observó que el panel de proveedores no estaba equilibrado y que manejaban partes con un único proveedor con un alto riesgo que ello supone.

Por otro lado las reuniones de los proveedores se centraban en aspectos técnicos y menos se abordaba las cuestiones estratégicas. Existían problemas en la comunicación también, se compraba sin tener criterios claros para la empresa. Tras esta fase se puso en marcha un proyecto para incrementar la eficiencia y los resultados del departamento de compras trabajando en tres aspectos: Estrategia, Procesos y Personas.

Para la definición de la *estrategia* de compras con proveedores se utilizó la matriz de Kraljic para clasificarlos en base a la complejidad del mercado o dificultad para encontrar proveedores y la importancia a nivel económico para la empresa, creando cuatro grupos (Estratégicos, Palancas, Cuellos de botella y *Commodities*).

A nivel de *procesos*, se trabajó en la concentración de las compras en el departamento y en definir los criterios de compra para aquellas que no iban a ser realizadas directamente por el departamento. Para ello se trabajó la matriz “Quién compra qué” y tras este trabajo se concluyó que el 80% del volumen de compra de las referencias de producción las contrataba Compras pero en cambio tan sólo el 5% de la cifra total de los servicios.

Con las *personas* se trabajó en el análisis de las tareas que realizaban cada uno en su puesto de trabajo identificando aquellas que aportaban valor y las que no y se reorganizaron las funciones de los puestos y reasignaron prioridades. También se capacitó al equipo mediante una formación eminentemente práctica en habilidades y técnicas de negociación mediante la introducción de “*Rol-play*” para potenciarlos y mejorar sus resultados (www.improven.com, 2018)

Conclusión:

En este ensayo se habló de cómo surge la necesidad de que se vincule la función de compras y aprovisionamiento a la estrategia de la organización, que en 1969 ya se advierte de una necesidad y ya en los años 80's ya se comienza a reconocer el papel crítico que tiene la función.

Y de acuerdo a la indagación documental que se realizó sobre el tema de compras y aprovisionamiento y de ¿Cómo? impacta positivamente los resultados de la estrategia de la organización, he escrito un listado de las actividades que considero son elementos clave para la consecución de este impacto.

Los elementos clave que considero no provienen de una sola fuente, si no que se analizaron distintas fuentes y se recopiló de cada una de ellas las acciones que llevaron a tener casos de éxito en la organización, alguna hablan del involucramiento con los proveedores como es el ejemplo de Danone (Domínguez, 2015), que reconoce anualmente el involucramiento del proveedor y a su vez se le reconoce manifestando el resultado del ejercicio o año anterior, y lo que se espera del siguiente año, otros por ejemplo le apuestan a las compras corporativas porque se pueden establecer economías de escala, sin embargo solo se pueden aplicar a un grupo de empresas que normalmente son parte de los mismos accionistas, otras empresas por ejemplo ven a la función de compras y aprovisionamiento como un pilar de la organización en donde profesionalizan al equipo de trabajo por ejemplo, otras organizaciones se enfocan a revisar su estrategia de compras, sus procesos y a detenerse y revisar las necesidades del personal de compras.

Se listan a continuación una serie de acciones que considero son elementos clave para el éxito de la función de compras y aprovisionamiento en los resultados de la empresa:

- Implementación de tecnologías de información que sustente el tráfico de información para tomar decisiones, que en este caso se enfoca a conocer las necesidades del cliente.
- Establecer una correcta investigación e implementación de indicadores clave de desempeño (KPI's)
- Establecer un sistema de compras corporativas.
- Difundir estándares, valores y políticas a los proveedores.
- Integrar e implicar a los proveedores en los proyectos de la organización.
- Establecer un factor de diferenciación apoyado en ofrecer valor a los clientes finales.
- Involucrar a los ejecutivos de compras de la organización.
- Convertir la función de compras y aprovisionamiento en pilar de la organización.
- Involucrar a la alta dirección.
- Profesionalizar al equipo de compras, así como separar las funciones y responsabilidades.
- Implementar herramientas electrónicas en la función de compras y aprovisionamiento.
- Tomar decisiones sobre adquisiciones de productos, esto por un grupo colegiado junto con clientes internos en la organización.
- Aplicar *Lean Thinking* en los procesos.
- Reconocer la contribución de los proveedores a través de una ceremonia anual de premiación.
- Retroalimentar a los proveedores de los resultados y objetivos del siguiente año.
- Para adquisiciones internas que no formen parte del producto de venta, se debe estudiar las necesidades de los clientes internos, traje a la medida.
- Clasificar a los proveedores en base a la complejidad del mercado y la importancia a nivel económico para la organización.
- Revisar los criterios de compras, por ejemplo saber quién compra qué.
- Estudiar tiempos y movimientos del personal de compras para identificar las acciones que no generen valor y eliminarlas.
- Entrenar al personal de compras en habilidades de negociación para potenciarlos y mejorar sus resultados.

Estas acciones llevarán a la organización a conseguir resultados positivos, los cuales menciono a continuación:

- Reflejan compromisos y esfuerzos compartidos en la mejora de la gestión con un objetivo en común.
- Proporciona mejor servicio con el menor costo social y ambiental.
- Mejoran los márgenes de utilidad, los beneficios de la empresa se incrementan como la liquidez y rentabilidad.
- Mejora las relaciones con los proveedores y favorece una relación ética y de compromiso con ellos.
- Al ejercer una retroalimentación y reconocimiento a proveedores ocasiona un fomento a la competitividad de la organización.
- Mejora sustancialmente la imagen de la compañía.
- Aumenta la eficiencia de los recursos humanos y físicos.
- Reduce el precio de adquisiciones.
- Reduce el precio del transporte de los suministros.
- Reduce los niveles de inventario.
- Aumenta la liquidez y rentabilidad de la organización.
- Contribuye con la mejora de la calidad del producto.
- Contribuye con la funcionalidad de los productos y una alta durabilidad.
- Mejora la red de aprovisionamiento.

Espero que la intención de este estudio haya cumplido con las expectativas, podemos mencionar las acciones y los beneficios de esta vinculación de la función de compras y aprovisionamiento con la estrategia de la organización, pero todo se mueve a un factor común, el recurso humano, las personas, un buen entrenamiento, una buena

formación, y un excelente acercamiento al recurso humano para detectar necesidades, serán clave para que se generen cambios en las organizaciones.

Bibliografía:

- Barreiro, A. M. (2008). Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Vol. LXVI, 105 - 122.
- Carmen González Zapatero Redondo, J. G. (Febrero de 2010). *Una propuesta explicativa de los efectos competitivos de la integración de la función de compras y comercial de la empresa: Ilustración en el sector fast-fashion*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10366/83462>
- Domínguez, J. M. (2 de Junio de 2015). *Club-mba.com*. Obtenido de <http://www.club-mba.com/2015/06/02/3-casos-de-exito-desde-aerce-2015/>
- Enrique Rodríguez, M. P. (2010). La integración de la dirección de proyectos con la función de compras integrada, un caso práctico. *XIV International Congress On Project Engineering*, (págs. 516 - 525). Madrid, España.
- González, B. J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review*, 10 - 21. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/573/699>
- Lozano, A. R. (1995). El control de gestión de las adquisiciones. *Revista General de Información y Documentación*, Vol 5, 285 - 294.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad Contable FACES*. Año 4 No. 4, 35 - 48.
- Starbucks: Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor*. (27 de Abril de 2016). Obtenido de <https://www.fullstep.com/actualidad/blog/starbucks-exito-cadena-valor/>
- www.bankia.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.bankia.com/es/gestion-responsable/proveedores/casos-de-exito/>
- www.improven.com. (7 de Enero de 2018). *Caso de éxito: Ganando competitividad mediante la transformación de un departamento de compras*. Obtenido de <https://www.improven.com/blog/productividad-caso-de-exito-optimizacion-del-departamento-de-compras-de-una-empresa-industrial/>