

Una nueva estrategia de abastecimiento para reducir los costos

Desde el punto de vista económico, los bienes y servicios comprados pueden representar entre el 50% y el 80% de los gastos de una empresa. Por eso no sorprende que la reducción de los costos de compras sea una de las formas más efectivas para incrementar las utilidades.

Según un estudio, las gestiones de abastecimiento estratégico logran ahorros de entre el 10% y el 30%, bastante más que el 5% que se logra en la instancia de negociación. Por eso, el abastecimiento se está posicionando como uno de los pilares estratégicos de la organización.

El nuevo concepto de abastecimiento no sólo se focaliza en la reducción de los precios de compras sino que toma en cuenta todos los aspectos que contribuyan a una mejora en la calidad del bien producido o del servicio prestado.

El cambio más importante está dado por una visión global de los procesos donde ya no sólo se tienen en cuenta el precio y la calidad sino el costo total de la operación o TCO (*total cost ownership*). El TCO busca definir el costo total (directo e indirecto) de un rubro de gasto para hacer más eficientes los procesos, reformular el abastecimiento y reducir el costo. A saber:

□ **Planeamiento estratégico de compras.** La experiencia demuestra que la gestión integral de abastecimiento muchas veces se ve limitada por la falta de foco en los procesos o rubros críticos. Un plan estratégico es el punto de partida. Para armarlo, conviene clasificar los rubros de gastos no sólo por su importancia sino también por el impacto en el negocio y criticidad de los proveedores.

Muchos rubros pueden variar su importancia relativa según el

tipo de industria de que se trate, así por ejemplo el servicio de correo tendrá un mayor peso cuando se lo utilice para la distribución de facturas o cupones de cobro que si se lo usa sólo para el envío de saludos de fin de año.

Una vez ranqueados los distintos rubros se podrán fijar los objetivos, estrategias y acciones que guiarán la gestión de abastecimiento.

□ **Desarrollo de la estructura del área de compras.** Estos cambios de organización incluyen una estructura general de liderazgo (líderes de proyecto) que contempla la conducción de equipos multifuncionales entre los usuarios de cada proceso y una estructura de soporte para llevar las operaciones menores.

□ **Conformación del equipo de trabajo.** En la gestión estratégica de abastecimiento es muy importante la participación de todos los sectores

del proceso y de los usuarios más importantes, teniendo en cuenta no sólo su visión sino su experiencia.

El análisis del TCO debe ser dirigido por un líder de abastecimiento estratégico que será responsable de recoger la información, coordinar las reuniones con los usuarios y ayudar a descubrir la opción más eficiente de abastecimiento. Esto contrasta el rol tradicional del comprador con el nuevo papel de facilitador que deberá sumar a las ya conocidas habilidades de negociación con proveedores, una visión más analítica del proceso y habilidades de coordinador de equipos multidisciplinarios.

□ **Bases para el desarrollo de las tareas.** Para que las iniciativas tengan éxito se necesita integrar al trabajo de equipo un enfoque basado en datos y hechos; información de los proveedores; el diseño del producto y la definición de plazos.

□ **La relación con los proveedores.** Es uno de los pilares de la gestión; permite el intercambio de información necesaria para hacerla eficiente. El proveedor debe sentir que es socio estratégico del negocio y sus aportes a la mejora del proceso o servicio le asegurarán su permanencia como proveedor.

Es recomendable la incorporación de incentivos en los contratos (metas de ahorro, niveles de calidad, etc.) cuyo cumplimiento condicione mejoras en la contratación futura.

La participación del proveedor puede ser una ayuda importantísima ya que no sólo cuenta con el conocimiento de sus procesos internos o de las características propias del producto sino que puede aportar ideas sobre soluciones aplicadas en otras empresas.

En muchas iniciativas existen barreras que dificultan el desarro-

llo de una gestión estratégica, por lo que es importante asegurarse de que estén dadas las condiciones para que la gestión se desarrolle sin sobresaltos. Para eso es necesaria una evaluación previa de los aspectos que se mencionan a continuación y que, generalmente, constituyen un obstáculo:

□ **Poca información.** La mayoría de las empresas no puede contestar la pregunta ¿cuánto gastamos en mercaderías y servicios externos?

□ **Administración débil.** La mayoría de los sectores de compras están abrumados por las funciones del día a día. Problemas como pérdida de documentación, pedidos atrasados o compras urgentes distorsionan la actividad estratégica en la que deberían estar focalizados los líderes.

□ **Habilidades faltantes.** Además de la capacidad de negociación, los funcionarios jerárquicos de compras deben desarrollar capacidades analíticas y de administración general.

□ **Mediciones de desempeño no verificables.** Las altas gerencias suelen escuchar afirmaciones difíciles de verificar que señalan ahorros millonarios. La mayor dificultad está en poder relacionar el resultado de la gestión con el cuadro de pérdidas y ganancias. Por eso, para medir la gestión de compras es fundamental una visión financiera.

El papel del abastecimiento ha pasado de ser una actividad reactiva a una actividad proactiva. Este papel debe afrontar nuevos desafíos como traspasar las barreras departamentales que todavía existen en muchas empresas e integrar las actividades.

