

PAUTAS CLARAS PARA REDUCIR COSTOS



EN LA ACTUALIDAD, LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS NO ESCAPAN A LA NECESIDAD DE ABARCAR CADA VEZ MÁS ESPACIOS DENTRO LAS EMPRESAS. SIN EMBARGO, LA FALTA DE INFORMACIÓN Y LA FRAGILIDAD ADMINISTRATIVA ATENTAN CONTRA EL ÉXITO QUE ESTAS ÁREAS PUEDEN ALCANZAR EN TORNO A LA REDUCCIÓN DE COSTOS. ¿CUÁL ES LA CLAVE PARA SUPERAR ESTOS OBSTÁCULOS? INTEGRAR LAS ACTIVIDADES DE LOS DISTINTOS SECTORES OPERATIVOS Y DESHACERSE DE LAS VIEJAS BARRERAS INTERNAS ENTRE DEPARTAMENTOS. / POR JUAN PABLO ROMERO MORENO Y GUSTAVO PÉCORA - PROGRAMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL (*).

Desde el punto de vista económico, los bienes y servicios comprados pueden representar entre el 50 y 80 por ciento de los gastos de una compañía. No sorprende, entonces, que la reducción de costos de compras sea una de las formas más efectivas de incrementar las utilidades.

Una simple estimación sitúa el beneficio entre el 10 y el 30 por ciento del gasto total. Por lo expuesto, hoy en día nos encontramos con la necesidad de definir una estrategia de gestión de abastecimiento que convierta el papel pasivo que Compras tuvo

en el pasado en una actividad activa.

El nuevo concepto de abastecimiento no sólo se focaliza en la reducción de los precios de compra, sino que toma en cuenta todos aquellos aspectos que contribuyen a una mejora en la calidad del bien producido o a una más eficiente prestación de servicio. Es decir, se trata de la respuesta natural al desafío de mercados globales y a la cada vez mayor exigencia de los clientes. El cambio más importante en la actividad de Compras está dado por una visión global de los procesos, donde ya no sólo se

tienen en cuenta los aspectos transaccionales (precio y calidad de un producto), sino el costo total de la operación TCO (total

(*) Juan Pablo Romero Moreno es profesor en el Programa de Gestión Logística de Compras y Abastecimiento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Austral. Se desempeña en el Grupo HSBC como Six Sigma Project Coordinator. Por su parte, Gustavo Pécora se desempeña en el Grupo HSBC como Deputy Head of Group Purchasing.

cost ownership).

El TCO consiste en investigar y poder definir el costo total (directo e indirecto) de un rubro de gasto, con el objetivo de hacer más eficiente los procesos, reformular la estrategia de abastecimiento y reducir el costo.

La gran diferencia con la metodología tradicional es que, en este caso, se tienen en cuenta no sólo los costos directos, sino también los demás gastos asociados al proceso, lo que aumenta la probabilidad de obtener ahorros más elevados y mejorar la operación general.

CLAVES PARA EL ÉXITO

Planeamiento estratégico de compras

Nuestra experiencia nos ha demostrado que la gestión integral de abastecimiento muchas veces se ve limitada en sus éxitos por la falta de foco en los procesos y/o rubros críticos. Es necesario aclarar, entonces, que el punto de partida de toda gestión exitosa es la elaboración de un plan estratégico.

En este sentido, y de modo simplificador,

podemos decir que conviene clasificar los rubros de gastos no sólo por la importancia del gasto, 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.

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

EL NUEVO CONCEPTO DE ABASTECIMIENTO NO SÓLO SE FOCALIZA EN LA REDUCCIÓN DE LOS PRECIOS DE COMPRA, SINO QUE TOMA EN CUENTA TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A UNA MEJORA EN LA CALIDAD DEL BIEN PRODUCIDO O A UNA MÁS EFICIENTE PRESTACIÓN DE SERVICIO. ES DECIR, SE TRATA DE LA RESPUESTA NATURAL AL DESAFÍO DE MERCADOS GLOBALES Y A LA CADA VEZ MAYOR EXIGENCIA DE LOS CLIENTES.

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 en aquellos negocios donde se limitan al envío de saludos de fin de año.

una estructura general de liderazgo (líderes de proyecto); que incluyen la conducción de equipos multifuncionales entre los usuarios de cada proceso y una estructura de soporte para llevar el día a día de las operaciones menores de compras.



almatec
equipamiento para logística

La pareja ideal para el "baile" de todos los días

Nuestros implementos para autoelevadores son el resultado de 80 años de ingeniería en brindar seguridad y reducción de daños en el movimiento de cargas. Por ello, las marcas líderes de autoelevadores conocen la armonía y el balance que brindan los implementos SAUR. Para obtener resultados precisos en la manipulación de cargas, consúltenos. Tenemos un equipo para cada necesidad.




» implementos para autoelevadores «

Tel/Fax. (5411) 4924-6700 - ventas@almatec.com.ar



CALIDAD
ISO 9001

Conformación del equipo de trabajo

En la gestión estratégica de abastecimiento es muy importante la participación de todos los sectores que forman parte del proceso y de los usuarios más importantes, teniendo en cuenta no sólo su visión sobre los distintos componentes del proceso, sino también su experiencia en las propuestas de cambio como en la evaluación del impacto en la operación.

El análisis del TCO debe ser coordinado y dirigido por un líder de Abastecimiento Estratégico, quien será el responsable de recoger la información, coordinar las reuniones con usuarios y ayudar a concluir sobre la opción más eficiente de abastecimiento.

Lo expuesto contrasta el rol tradicional del comprador y el nuevo rol de facilitador, que deberá sumar a las ya conocidas habilidades de negociación con proveedores, una visión más analítica del proceso y habilidades como coordinador de equipos multidisciplinarios de usuarios.

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,
- cuestionar el diseño del producto y
- definir plazos ajustados para las iniciativas.

En este punto, es importante recalcar que, muchas veces, la participación del proveedor configura una ayuda importantísima al éxito del proceso, ya que no sólo cuenta con el conocimiento de sus procesos internos o características propias del producto, sino que puede aportar ideas sobre soluciones aplicadas en otras empresas que, en muchos casos, no son fácilmente visibles a quienes están inmersos en una organización.

Relación con los proveedores

Este es uno de los pilares de la gestión, ya que es fundamental establecer relaciones estratégicas con los proveedores. Esto significa el intercambio de información necesaria para alcanzar una gestión eficiente.

El proveedor debe sentir que es un socio estratégico del negocio y sus aportes a la mejora del proceso o servicio redundarán en su beneficio, asegurando su permanencia como proveedor.

Una práctica que sugerimos es la incorporación de incentivos en los contratos (metas de ahorro, niveles de calidad, etc.), cuyo cumplimiento condicione mejoras en la contratación futura.

En resumen, el rol del proveedor deberá pasar de una posición pasiva a una posición proactiva frente al negocio de su cliente.

BARRERAS PARA EL ÉXITO DE UNA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

En muchas iniciativas, nos hemos encontrado con barreras que dificultan el desarrollo de una gestión estratégica, por lo que es importante asegurarse de que estén dadas las condiciones para que el desarrollo de la gestión se lleve a cabo sin sobresaltos.

Para ello, es necesario hacer una evaluación previa sobre los aspectos que mencionaremos a continuación y que, generalmente, constituyen un obstáculo; de modo que, en muchos casos, conviene alinear estos aspectos antes de lanzar un proyecto de abastecimiento.



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, compras urgentes, son cuestiones que distorsionan la actividad estratégica en la que deberían estar focalizados los líderes de los Departamentos de Compras.

Habilidades faltantes

En la mayoría de los Departamentos de Compras, encontramos staff con habilidades de negociación, en tanto que, como mencionamos anteriormente, los funcionarios jerárquicos de compras deben desarrollar capacidades analíticas y de administración general.

Según un estudio, mientras que, en promedio, las negociaciones logran ahorros de un 5 por ciento, las gestiones de Abastecimiento Estratégico rondan entre un 10 y un 30 por ciento.

Las mediciones de desempeño no se basan en datos verificables

Las altas gerencias de las empresas suelen escuchar declaraciones con respecto a haber ahorrado millones de pesos, pero esas afirmaciones son difíciles de verificar. Ésto se da por la dificultad en poder relacionar el resultado de la gestión con el cuadro de pérdidas y ganancias. Por ello, es importante, para medir la gestión de Compras, el papel del área de Finanzas para verificar en la contabilidad los ahorros logrados.

CONCLUSIÓN

El papel del abastecimiento ha pasado de ser una actividad reactiva a una actividad proactiva, a través de la búsqueda de potenciales proveedores, evaluación de los mismos, establecimiento de contratos y desarrollo de relaciones a largo plazo. Este papel debe afrontar nuevos desafíos, como ser los de traspasar las barreras departamentales que todavía existen en muchas empresas e integrar actividades de distintos departamentos. Como sostiene Juran, no hay un camino exacto y único para organizar internamente un departamento de compras, pero si creemos que las buenas prácticas que están implementando las organizaciones más avanzadas están marcando un rumbo donde el abastecimiento se está posicionando como uno de los pilares estratégicos de la organización, debido a su fuerte impacto tanto en los beneficios económicos como en la calidad. •