

Fullstep implementa mejoras que suponen ahorros superiores al 10% en los costes

Entre las medidas orientadas a obtener los retornos más inmediatos destaca la renegociación de contratos con proveedores, la optimización de procesos y la implantación de soluciones tecnológicas

Textos: Ana Gil
Correo: ana.gil@economia3.info
Imágenes: Vicente A. Jiménez

Mientras las ventas caen en la mayoría de sectores, las empresas buscan soluciones para contrarrestar un imparable descenso en los resultados. En este punto, el ahorro de costes se convierte en una de las medidas más eficaces y la firma española Fullstep, con una década de experiencia a sus espaldas, se ha consolidado como un referente a la hora de optimizar los procesos de compra y aprovisionamiento de las empresas.

La labor de Fullstep se concreta en tres vertientes: consultoría, servicios de apoyo y soluciones tecnológicas. En cuanto a la consultoría, el director de Desarrollo de Negocio de la compañía y responsable de la zona este, Luis Vega, relata como esencial hacer un diagnóstico previo de la situación de partida de cada empresa: se analizan los gastos a terceros, se concreta adónde se deriva el gasto, cómo está estructurada la organización y el departamento de compras, las funciones de los recursos humanos, los procesos y procedimientos de trabajo, los sistemas de información disponibles... y todo ello de acuerdo con el plan estratégico de cada compañía. Una vez realizado el diagnóstico, la firma define un Plan Director de Mejora, "comparamos la situación de la empresa con la situación óptima y establecemos una propuesta de mejora para acercar la una a la otra", explica Vega. El tercer paso equivale a la implantación del plan, a la realización del mismo. Es ahí donde encontramos una de las principales diferencias de Fullstep en el mercado de la consultoría: "nos quedamos con el cliente para llevar a cabo el proyecto, acompañamos a la empresa en el proceso de mejora y no solo nos limitamos a plasmarlo en un análisis", recalca el responsable.

Por lo que respecta a los servicios, destaca el de apoyo a la negociación de compras y aprovisionamiento. El objetivo es conseguir ahorros a corto plazo a través de la renegociación de contratos, el desarrollo de proveedores o la búsqueda de otros potenciales, tanto para algunas familias de materiales de forma aislada (materias primas, energía, tecnología, informática, re-



Luis Vega

curso humano, marketing,...) como para todo el conjunto del gasto de la empresa. "Fullstep puede hacerse cargo de todo el proceso como empresa externa o bien prestar asesoramiento al departamento de compras de la empresa quien ejecutaría las diferentes acciones", indica. Como servicio complementario, la firma cuenta con una oficina en China orientada a dar soporte a los clientes que deseen realizar sus compras en Asia. "Buscamos los proveedores más indicados y controlamos desde su selección hasta la negociación, el suministro y la realización de las auditorías de calidad necesarias", describe Vega.

Por último y para trasladar de manera eficiente el proceso óptimo de trabajo definido para la empresa, Fullstep ofrece al cliente sistemas de información específicos: "se trata de un software especializado en la función de compras, con diferentes módulos que permiten trasladar de manera eficiente el proceso óptimo de trabajo definido. El sistema estándar se configura a la medida de cada compañía y es capaz de integrarse con otras aplicaciones ya implantadas, como los ERP", explica Vega. "La gestión de costes –recalca– no de-

be estar aislada del resto de la estrategia empresarial, sino que ha de estar perfectamente enlazada".

Y todo ello con el objetivo último de lograr ahorros en la partida de costes: "una media de dos dígitos de manera continuada en las empresas en las que estamos trabajando", adelanta el director de Desarrollo de Negocio. Estos ahorros pueden venir principalmente por tres vías: mejorar los precios de adquisición, "comprar lo mismo, pero más barato"; optimizar los procesos y la manera de llevarlos a cabo para lograr el mismo resultado con menos recursos, "es decir, trabajar más eficientemente"; y gestionar la demanda, "que equivale a plantearse realmente lo que es necesario comprar y buscar el mejor proveedor", aclara.

LA METODOLOGÍA

En este sentido, la labor de consultoría y las soluciones tecnológicas ayudan a la empresa a ganar en eficiencia y a plantearse la necesidad real de compra. Por su parte, la renegociación de contratos se orienta a mejorar los precios de adquisición. "Lo ideal realmente es que una

La firma define tres formas de ahorro: compras más competitivas; un trabajo más eficiente; y un planteamiento de lo que realmente es necesario comprar para cubrir la necesidad

empresa sepa cómo quiere trabajar (Plan Director de Mejora), implante sistemas para hacerlo optimizadamente y, en ese proceso, renegocie sus contratos”, secuencia Vega. Pero lo cierto es que, ante la necesidad acuciante de reducir costes a corto plazo, la mayor demanda se centra en el apoyo a la renegociación con los proveedores, “ya que en muy poco tiempo el retorno para la empresa es muy espectacular, al ser el proceso que menos se dilata en el tiempo”. Posteriormente, los clientes buscan orientar sus procesos internos a la competitividad; optimizar su plantel de proveedores (es decir, congregar y analizar a un número potencial mayor de proveedores en cada categoría); y lograr la gestión integral del gasto. “Esta evolución permitirá conseguir ahorros que se mantengan en el tiempo”.

EL FOCO SOBRE LA COMPRA

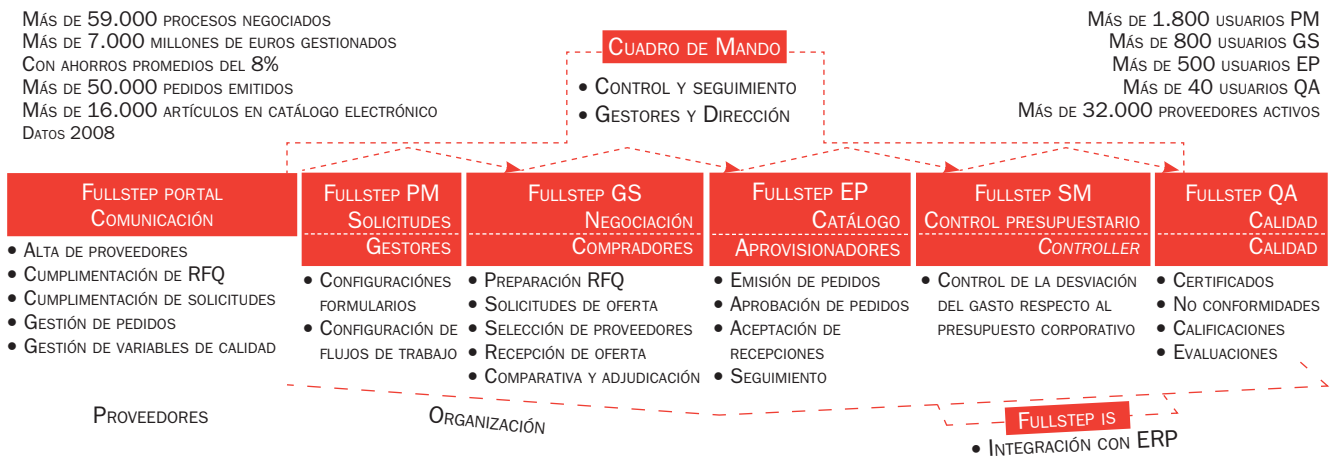
Vega recuerda que las compras es la partida de gasto más importante para una compañía. De hecho, entre un 50 y 75% de los costes totales están relacionados con ella. Asimismo, insiste en que los ahorros en las compras repercuten directamente en la cuenta de resultados, mientras que “cuando la estrategia empresarial se orienta a aumentar ventas, después de un gran esfuerzo por lograrlo, puede que la rentabilidad no haya aumentado proporcionalmente (al crecer a un ritmo parejo a los gastos). En cambio, reducir costes es obtener un porcentaje de rentabilidad pura”, remarca el directivo responsable de la zona este, incluida Baleares.

Aunque el origen y la especialización de Fullstep es la optimización de costes relativa a las compras, la firma ha ampliado sus servicios hacia “todos aquellos factores que intervienen en la estructura de costes de una empresa”. Análisis y mejoras en los procesos productivos –lean manufacturing–, análisis de coste de personal, costes financieros, costes logísticos, control presupuestario –que abarca desde el presupuesto inicial hasta la facturación y el pago–, etc.

Como elemento diferencial, la firma aduce el desarrollo de tecnología propia, “muy competitiva y especializada” en la materia. “De hecho, no existía nada semejante en el mercado cuando, en 1995,

los impulsores de lo que hoy es Fullstep comenzaron los primeros trabajos experimentales de una plataforma orientada a las compras”, recuerda Vega. “Actualmente –sostiene el directivo–, aunque seguir desarrollando software propio es muy complicado por la presión de las grandes multinacionales, que exigen un gran esfuerzo para seguir dotando de funcionalidades y ventajas competitivas a nuestro sistema, estamos convencidos del valor añadido que representa”.

Como aval, la firma muestra su bagaje y su amplia experiencia en la mayoría de los sectores económicos (alimentación, automoción, seguros, banca...), así como en las empresas de referencia de los mismos (Campofrío, Gestamp, Mapfre, Línea Directa, Bankinter o Banco Popular, entre otros). “En estos quince años, la plataforma ha ido incorporando todo el feedback (en cuanto a funcionalidades y necesidades) que aportaban nuestros clientes”, indica. ▶▶



Sin ánimo de quedarse parados, aunque sin dejar de lado a los grandes clientes, Fullstep ha buscado en los últimos años diversificar su clientela en función del tamaño. La estrategia se ha basado en llegar a las medianas y pequeñas empresas. Para ello, ha acometido todo un análisis sobre cómo trasladar ese conocimiento en las mejores prácticas de grandes corporaciones al mercado de las pymes. Fruto de este trabajo, nace la solución Fullstep On Demande, que básicamente consiste en readaptar las funcionalidades orientadas a las grandes compañías a pymes, "de modo que sea un software mucho más competitivo en costes y acorde a sus necesidades".

Vega advierte que, aunque a priori las pymes no suelen ser conscientes de su capacidad para aprovecharse de las mismas ventajas en las compras que las grandes, "el potencial de mejora es tan importante que las repercusiones en ellas son espectaculares: está claro que no tendrán el mismo poder de negociación que las grandes porque el volumen

es importante, pero no decisivo". Precisamente en las pymes el potencial de ahorro es mayor que en las grandes, ya que estas últimas parten de una situación inicial y un posicionamiento mejor que las pequeñas, "que en muchos casos ni siquiera cuentan con un departamento encargado de las compras". Por ello, "solo por el hecho de organizar, profesionalizar y dotar de metodología la función de compras, las pymes son capaces de obtener mayores mejoras porcentuales", insiste el responsable de la firma.

Pese a que todavía las grandes corporaciones siguen suponiendo cerca del 80% de la facturación de Fullstep, a medio plazo la firma confía en invertir el porcentaje: "en los próximos cinco años, nos gustaría que nuestro principal volumen de negocio provenga de las pymes".

A la par, la firma también está llevando a cabo su expansión nacional e internacional. El pasado año abrió oficinas en Valencia y Chicago, y su próximo objetivo es estar presente en Sudamérica, previsiblemente en Brasil. "Con ello, es-

tamos acercando nuestra organización comercial a las empresas, sobre todo a las pymes, en el caso de Valencia", explica Luis Vega, quien resalta la flexibilidad de la empresa para proporcionar a cada cliente lo que realmente necesita. La firma, con sede en Madrid, cuenta también con delegaciones en Bilbao y Barcelona.

De momento, Fullstep, que empezó su andadura en la Comunitat con un proyecto en la Asociación Valenciana de la Industria de la Automoción, está trabajando asimismo para la CAM y Colebega, la embotelladora de Coca-Cola.

A medio plazo, se espera que nuestra región represente entre un 10 y un 20% de la facturación total. La compañía, fundada por Jorge Álvarez y José Fernández de Valderrama (con una amplia experiencia en la gestión de compras de la mano de General Motors y Volkswagen), espera crecer este año un 30%: "lo cierto es que la crisis está llevando a muchas empresas a buscar mejoras que redunden en un ahorro de costes", manifiesta Vega. **E3**

Verdifresh reduce referencias y precios para aumentar sus ventas un 5%

U n único cliente, Mercadona, y un único proveedor de ensaladas y verduras frescas de IV gama, Verdifresh; esta confianza resume un sólido binomio que, aun en épocas de crisis, funciona. Así, la empresa valenciana de ensaladas y verduras frescas, cortadas, envasadas y listas para el consumo aumentará un 5% sus ventas este año hasta los 63 millones de euros y los 112,4 millones de bolsas vendidas, según lo previsto.

Su estrategia, enfocada a satisfacer las necesidades del cliente final, le ha llevado a rebajar sus precios una media de un 5% y a eliminar siete de sus veintinueve referencias de producto con menor rotación. Con ello, la firma asegura ha-

ber ahorrado 3,5 millones de euros a los bolsillos de los consumidores, ya que dos de cada cuatro bolsas de IV gama que se venden en España son suyas.

Para optimizar al máximo sus costes, la firma ha rediseñado procesos, ha apostado firmemente por la calidad y seguridad alimentaria y ha establecido mejoras logísticas. Su director general, Joaquín Ballester Martinavarro, añade que su máxima es la innovación y no solo la relativa a producto: "está en todas partes, desde el suelo que pisamos hasta la tecnología más avanzada, como los equipos para la detección de objetos extraños por infrarrojos instalados en todas nuestras plantas o las nuevas referencias que sacamos



al mercado de verduras al vapor", explica.

La firma, con sede en Riba-roja y otras tres plantas en España, emplea a cuatrocientos sesenta trabajadores y está controlada en un 50% por la sociedad de capital riesgo Atitlán. El otro 50% del capital está en manos de su director general. **E3**