



MESA DE TRABAJO DE E3 SOBRE POLÍTICA DE COSTES

## La función de compras requiere profesionalizarse

Expertos en reducción de costes analizan la estructura de costes de las empresas y cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia de costes para afrontar la caída de las ventas

Textos: Mónica Martínez  
Correo: redaccion@economia3.com  
Imágenes: Vicente Jiménez

**E**n el actual entorno de crisis, una problemática más que están sufriendo las empresas ante la caída de ventas es que sus costes son superiores a los ingresos. El objeto de la mesa redonda a la que **Economía 3** invitó a consultores en costes estratégicos -Javier Aróstegui, director general de Isoco; Alfredo Bru, gerente de Improven; y Luis Vega, director de desarrollo de Negocio de Fullstep-, y a un auditor, Juan Latorre, socio director de KPMG Valencia, era aportar luz so-

bre la estructura de costes de una empresa para optimizarlos y, en cualquier caso, reflexionar sobre cómo abordar una política de gestión de los costes, que no siempre debe actuar sobre los sueldos y la plantilla.

En opinión de Javier Aróstegui, director general de Isoco, plantearse ahora una política orientada a costes y no haberlo hecho en épocas de bonanza puede situar a las compañías en un determinado riesgo, opinión que compartió Alfredo Bru, gerente de Improven. Sin embargo, desde el punto de vista de Aróstegui, ante la actual situación, la apuesta debe pasar por revisar la estructura de costes

y optimizarlos, de forma que las cuentas de resultados se mantengan sin afectar al talento *"que tienen las empresas -dijo-, desde el punto de vista de la retención del conocimiento; hay que poner a trabajar ese conocimiento para que diseñe nuevos modelos de negocio"*.

Para este directivo, un segundo aspecto que debe tenerse en cuenta ante una política de costes es orientar la gestión con los proveedores, *"entendiendo que estos deben constituir obligatoriamente una fuente de innovación"*. Orientar hoy la política de gestión de proveedores desde el punto de vista solo del precio es, a su juicio, errónea. *"Tenemos que llevar a cabo proyectos o establecer mecanismos que ayuden a detectar la innovación con nuestros proveedores, con el objetivo de optimizar el resultado del producto final o servicio que ofrezcamos al mercado"*, señaló Aróstegui.

Para Luis Vega, director de Desarrollo de Negocio de Fullstep, la estrategia de optimización de costes es fundamental hoy, pero requiere empresarios con visión y liderazgo porque *"se tiene que actuar en el corto y largo plazo"*. En su opinión, esta estrategia debe plantearse desde la dirección general de la compañía y reforzar al resto de la estrategia empresarial.

Para ilustrar el peso de determinados costes sobre la cuenta de resultados, Vega aportó la media de los costes de gastos a terceros (inversiones y compras) de las empresas que cotizan en el mercado bursátil español. Esa partida representa el 75% del total; mientras que los costes de personal suponen entre el 12 y el 15%, y el coste de financiación no supera el 4%.

A partir del resultado del estudio *Comunitat Valenciana, S.A.*, que realiza KPMG sobre la información financiera de nuestras cien primeras empresas líderes, Juan Latorre extrapolaron a nuestra región la media agregada, referida a 2007, de los gastos de compras entre esas empresas, que se sitúa en el 62%, y destacó un margen de beneficio del 5,2%. En este momento, prosiguió el auditor de KPMG, *"los costes se pagan con las ventas y, si solo tenemos ese margen cuando iban bien las cosas, ahora la estrategia de una empresa tiene que buscar el nicho de mercado donde esté la venta. A partir de ahí, las compañías deben ser lo más productivas que puedan para sobrevivir"*.

### ESTRATEGIA ANTE TODO

Para Latorre, la estrategia es fundamental: *"si no la hay, todo aquello que sea reducir costes no sirve de nada. El 70% de las empresas que tienen mal implantado un sistema de costes fracasa a*

## De media, los costes de gastos a terceros (inversiones y compras) representan más del 60% del total de la cuenta de resultados

los dos años de iniciarlo por carecer de una estrategia definida". De igual opinión fue Luis Vega: "no puedes mejorar tus costes si no entiendes la manera de funcionar de toda la empresa. Por eso es necesaria una estrategia de costes de todo el proceso, desde la concepción del producto hasta su distribución".

Este directivo introdujo otra de las claves de las políticas de costes que se trataron en el encuentro organizado por E3: el reparto de funciones. "En determinadas empresas, más del 60% de los costes -señaló Vega- está gestionado por técnicos, cuyo objetivo no es optimizar costes ni negociar con proveedores porque sus funciones y preparación son otras". A su juicio, es clave crear una función estratégica de compras dentro de la estructura empresarial y que trabaje y decida conjuntamente con los técnicos.

### DÓNDE GANO Y DÓNDE PIERDO

Alfredo Bru, gerente de Improven, recomienda que, ante la caída de las ventas, el primer paso es diseñar un sistema de costes y detectar dónde están los costes y los márgenes de producción de una empresa, y qué actividades generan resultados y cuáles los lastran.

"Es muy fácil entender la empresa como un todo. Esa concepción, al final, lleva al empresario a eliminar gastos que son contraproducentes. Por eso, hay que visualizar la compañía como un puzzle porque una empresa no gana o pierde un 10%, sino que hay unidades de negocio que ganan o pierden hasta un 20%", explicó. Para el experto de Improven, ese primer paso debe plantearse estraté- ➤



Luis Vega



Alfredo Bru

### FULLSTEP

"En la optimización de costes, es fundamental la función de compras, que debe considerarse estratégica en el conjunto de la gestión de la compañía y, por supuesto, recibir toda la involucración de la dirección de la compañía. Al diseñar la estrategia de compras, esta debe contemplarse a largo plazo, pero desglosarla en una táctica al corto. Ese proceso, bien definido, tiene que recoger el 100% de los gastos e inversiones de la compañía a terceros porque, para reducir los costes, tengo que entender mi cadena de valor. También es fundamental que las empresas mantengan separadas las funciones de compras, por un lado, los técnicos y, por otro, los especialistas en compras, y que ambos departamentos consensúen las decisiones".

### IMPROVEN

"Lo primero que debemos plantearnos es en qué partidas ganamos y en cuáles perdemos, porque hay veces que no se conoce. Optimizar los costes es posterior a detectar dónde una empresa está situada estratégicamente. Se han dado casos que, ante pérdidas cuantiosas, se ha intentado optimizar los gastos, pero no los costes. Por lo tanto, es necesario tomar decisiones estratégicas que se han ido aplazando, aunque quizás hoy es el momento. El siguiente paso sería mejorar procesos clave, como el de compras o el de ventas, porque hay determinados clientes que llevan unos altos costes asociados. A partir de ahí, se trata de detectar oportunidades como el plantearse fusiones o adquisiciones, o joint ventures con las que sobrevivir".

**“En estos momentos, cualquier empresario debería reflexionar y formularse cuatro preguntas: a quién compro, cuánto, cómo y cuál es la misión del departamento de compras de la compañía”**

gicamente y tomar decisiones que *“pueden ser igual de drásticas que formular un ERE, cuando uno descubre que el negocio que pierde es aquel con el que se inició la compañía”*.

La segunda fase que, en opinión de **Improve**, los empresarios deben tener en cuenta afecta a la gestión comercial. *“Muchas veces, se identifican los costes con el número de operaciones comerciales. En esa área, recomendamos políticas de orientación de costes donde se pueden hacer mejoras para optimizar esa gestión”*.

**Javier Aróstegui** retomó la falta de profesionalización de las funciones de compras y apuntó a la gran asimetría que existe en la empresa española entre esta área y la de operaciones. Desequilibrio, en su opinión, que significa que *“España ha estado en una economía de demanda, donde lo importante era crecer y vender. En muy pocas escuelas de negocio, se habla de la función de compras, y, cuando se hace, está orientada a proveedores a como ‘apretarles’, a cómo negociar sin desvelar estrategias, etc. Esta formación está de espaldas a la realidad porque, vuelvo a recoger mi primer idea, los proveedores deben ser una fuente de innovación”*. De acuerdo con esa reflexión, **Aróstegui** señaló que la función de compras, además de profesionalizarse, algo en lo que coincidieron todos los expertos en costes estratégicos presentes en el encuentro, debe estar muy próxima a la dirección general de la empresa y contar con su implicación para involucrar a los proveedores *“a dar un paso en esta crisis”*.

*“Es una realidad que, si forzamos a los proveedores -intervino **Juan Latorre**-, que tienen un margen muy pequeño, tarde o temprano o no me dará el servicio, o será de mala calidad y, a la larga, reduciré mis ventas”*. Para **Luis Vega**, *“las pymes tienen una oportunidad en aprovechar la función de compras y todo lo que es la cadena de proveedores, gracias a la economía en red, que ha permitido la globalización. Hoy cualquier empresa puede acceder a todo lo que hay en el mercado, entrada que antes estaba reservada para las grandes”*.



Javier Aróstegui



Juan Latorre

### Isoco

*“En estos momentos, cualquier empresario debe formularse cuatro preguntas: cuánto compro, a quién, cómo y cuál es la misión de mi departamento de compras.*

*Hasta ahora, al cuestionarse la relación con los proveedores, muchas veces la respuesta obtenida solía ser: ‘el que mejor precio me ofrezca’ y esa respuesta, hoy, no es una visión estratégica. El reto que tenemos es ofrecer más valor a mis clientes y a mis proveedores, e innovar con mis proveedores para tener el producto más competitivo y atractivo para el cliente final.*

*El reto, sin duda, no es orientarse a coste porque, a medio plazo, te lleva a coste cero y a no sobrevivir”*.

### KPMG

*“En una crisis como la actual, siempre sobreviven aquellos empresarios que, aplicando una visión estratégica, detectan un determinado nicho de mercado por el que apuestan tras identificar sus debilidades y oportunidades, y visualizar el futuro que tienen por delante. Aquellos que identifiquen ese nicho para sobrevivir y sitúen su estrategia serán empresas líderes en el futuro, pero ello pasa por mantener unas ventas, adaptarse para sobrevivir durante estos meses e, incluso, en los próximos tres años. Es necesario lanzar un mensaje de que lo conocido hasta ahora no va a volver si no se profesionaliza la estrategia. De lo contrario, el mercado expulsará a esas empresas que no se adaptan.*



Establecer lazos estratégicos entre proveedores y clientes hace avanzar a las empresas cualitativamente. En ese sentido, dijo **Alfredo Bru**, queda mucho por hacer. *“En España y en la Comunitat, carecemos de una cultura que favorezca la cooperación empresarial, las fusiones o las asociaciones en campos incluso como las compras. Al no contemplar estas soluciones, al final acabas recortando en recursos humanos”*.

### TAMAÑO EMPRESARIAL

**Juan Latorre** puso sobre la mesa cómo las decisiones que toman los directivos o empresarios, sobre todo cuando son estratégicas, se aprueban o desestiman la mayoría de las veces en función



del tamaño de la compañía. Para Latorre, "muchas microempresas y pymes no tienen bien medidos sus costes por su tamaño. Esta situación se complica cuando son fabricantes de diferentes productos. Pueden no ser conscientes de en cuáles ganan y en cuáles pierden, y aun estando vendiendo mucho, sorprendentemente pueden estar perdiendo. Una de las pruebas que hacemos los auditores es intentar comprobar lo que llamamos valor de realización, que es, ante partidas que dan pérdidas, calcular lo que debería costar. Son muchas las veces que demostramos al empresario que está vendiendo por debajo de lo que le cuesta producirlo". De ahí que el auditor reflexionara sobre la capacidad de las pymes para abordar por sí solas sistemas de medición de costes o involucrar a sus proveedores en la cadena de valor de la compañía. "Estos procesos también equivalen a dinero. En un momento dado, si se hubieran creado políticas de colaboración, ahora sería más fácil. La fuerza te da el volumen".

De opinión contraria se mostró Luis Vega, de Fullstep, para quien más que el volumen, a veces lo importante es te-

**Los expertos coincidieron en destacar la necesidad de profesionalizar la función de compras y diferenciarla del área de operaciones, aunque posteriormente se "decida conjuntamente"**

ner una estrategia eficiente y un proceso claro de proveedores.

Bru señaló, en relación a la reflexión de Juan Latorre, la existencia de "cierta laguna" en medianas empresas, de entre 10 y 150 millones de euros, donde la gestión de compras se ha ido difuminando y, en su opinión, son las pymes quienes más optimizan "hasta el último céntimo", mientras que, en las gran-

des compañías, "efectivamente la gestión está profesionalizada".

Entonces, apostilló Latorre: "nos falta talento y profesionalizar la gestión". Una conclusión que puntualizó Javier Aróstegui: "la gestión del talento debe estar orientada a innovar y entender que hay que hacer las cosas de manera distinta, rodeándote de gente con talento para llevarlas a cabo". **E3**

### CUENTA DE RESULTADOS DE CIENTO EMPRESAS LÍDERES\* EN % SOBRE VENTAS

MATERIAS PRIMAS	(62%)
BENEFICIO BRUTO	38 %
GASTOS PERSONAL	(11%)
AMORTIZACIÓN	(3%)
OTROS GASTOS	(15%)
MARGEN EXPLOTACIÓN	9%
GASTOS FINANCIEROS NETOS	(1,50%)
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	7,5%
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	(2,25%)
RESULTADO NETO	5,25%

\*ESTUDIO COMUNIDAD VALENCIANA, S.A., AÑO 2007. FUENTE: KPMG

Proalimnt Jesús Navarro y Fepyr explican sus políticas de costes en un entorno de crisis económica

# Estrategia en todos los eslabones de la cadena

Textos: M.M.

Correo: redaccion@economia3.com

Imágenes: Archivo 

La política de costes de Carmencita se basa en la medición detallada de cada una de las partidas de relevancia con el fin de aportar el máximo valor al cliente y el mínimo coste, además de alinear todos los procesos con la estrategia de la empresa



Jesús Navarro, consejero delegado de Carmencita

**En Proalimnt, intentan involucrar a sus proveedores en toda la cadena del proceso, desde la fase de diseño de nuevos productos hasta la distribución final con el objetivo de aportar mayor valor**

La necesidad de reducir costes en un entorno de crisis económica que afecta negativamente al consumo lleva a muchas empresas a replantear y ejecutar estrategias dirigidas hacia ese objetivo. En estas páginas, dos empresas -una del sector de la alimentación y dirigida al consumidor final; y la otra, Fepyr, del sector de lacas y esmaltes- exponen cuáles son sus políticas de gestión de costes para hacer frente a la caída de las ventas.

En el caso de Proalimnt Jesús Navarro, más conocida en el mercado por su marca, Carmencita, la política de costes se basa en tres aspectos:

El primero consiste en analizar el mix de ventas productos-clientes de la firma y la contribución de cada uno, ya que "nos permite diferenciar claramente el core business del resto de artículos y clientes, destacando las unidades de negocio claves en el posicionamiento futuro de la empresa", explica Jesús Navarro, consejero delegado de la firma. Para el directivo de Novelda, hay que incidir sobre los criterios de reparto e imputación analítica de costes, ya que, "si no es así, se puede extraer conclusiones erróneas, lo que nos está obligando a repasar y replantearnos, en algunos casos, estos criterios".


Un segundo aspecto es el que profundiza en todas las áreas de la empresa, realizando un análisis de valor de cada una para centrarse en las más importantes y estudiar la disminución de recursos o eliminación de las otras. En ese sentido, señala Navarro, "estamos con una reingeniería de algunos procesos, producto de este análisis, ya que son susceptibles de mejora con las tecnologías disponibles actualmente". Y, finalmente, ante un momento en que cualquier ahorro es fundamental, la firma presta especial atención a aquellos gastos donde su poder de negociación es relevante y suponen sumas considerables.

## VARIABLES SOBRE LAS QUE ACTUAR

En la situación actual, la gestión del cash flow y la tesorería han cobrado una relevancia de primer nivel. "Como se han reducido las fuentes de financiación a corto plazo -explica Navarro- queremos mantener nuestro fondo de maniobra e inten-

tar reducir nuestras necesidades operativas de fondos, para el funcionamiento normal de la actividad". En ese sentido, la gestión actúa, principalmente, sobre variables como la mejora de la rotación de existencias, en los plazos y el control de cobros de clientes y pago a proveedores.

Bajo la premisa de mantener la calidad de los productos, la política de proveedores de Carmencita busca economías de escala en la concentración de proveedores, que puedan garantizarle la calidad y servicio concertados. También se investigan nuevos mercados de abastecimiento, sobre todo de los productos de más volumen de consumo, donde normalmente se consigue un mejor precio global

Desde hace unos años, explica Navarro, "la experiencia nos dice que ya no solo compiten las empresas individualmente, sino cadenas de suministro". Siguiendo esa estrategia, la firma procura involucrar a sus proveedores desde la fase de diseño de nuevos productos, pasando por la fabricación y búsqueda de sinergias, hasta el suministro final, analizando las distintas posibilidades de diseño desde diversos puntos de vista y realizando una ingeniería concurrente a lo largo de todo el proceso, de cara a aportar el mayor valor añadido. 

## SISTEMAS PARA CONTROLAR LOS COSTES

Las funciones de finanzas y compras están separadas en Proalimnt, debido a la relevancia que suponen ambas. De hecho, "somos conscientes de que un ahorro en compras equivale al mismo beneficio que incrementar las ventas entre tres y seis veces ese porcentaje de ahorro, por lo que es indispensable tener un departamento independiente, que se ocupe de esta función", señala Jesús Navarro.

En la actualidad, la firma dispone de varios sistemas para controlar los costes:

- Por un lado, se realizan informes mensuales de costes, donde se estudia su evolución por artículo y cliente, se detectan desviaciones y se buscan soluciones.
- Por otra, se dispone de indicadores en todos los departamentos que influyen directamente en los costes, y es más fácil para los responsables saber dónde actuar en función de su evolución. En estos, se fija un objetivo anual y se miden las desviaciones.

Por otra parte, se está implantando una dirección por objetivos y gestión de competencias en el ámbito de los responsables de departamento. Con esto, la firma quiere conseguir una alineación con la estrategia de la empresa y una medición objetiva de la gestión que se realiza para, en un futuro inmediato, estar en disposición de implantar un Cuadro de Mando Integral.

Textos: M.M.

Correo: redaccion@economia3.com

Imágenes: Archivo 

La situación actual en muchos sectores industriales es realmente difícil. De hecho, es habitual definirla como dramática y, sin duda, lo es en términos de pérdida de capital empresarial, puestos de trabajo y, sobre todo, de infraestructura y conocimiento empresarial. Pero es importante intentar que el dramatismo de la situación, como dice **Ricardo Fibla**, consejero delegado de **Fepyr**, “no nos lleve a perder completamente de vista el medio o, incluso, el largo plazo. Es realmente difícil porque es cierto que lo prioritario es el corto plazo, la supervivencia, pero es relevante intentarlo”.

La respuesta a la crisis de **Fepyr**, cuyo ámbito de actuación son las lacas y los barnices, se ha centrado en tres estrategias: dos de ellas relacionadas directamente con la gestión de tesorería y otra con costes. Desde el punto de vista de gestión de tesorería, la firma ha buscado liquidez mediante la venta de activos y ha establecido como objetivo el mantenimiento del ciclo de caja. Desde el punto de vista de costes, se ha esforzado en recortar todo lo superfluo y ajustarse a la realidad de la demanda, pero haciendo un gran esfuerzo en no comprometer recursos estratégicos, entendiendo por tales los relativos al cliente, la gestión y estrategias de futuro.

En ese sentido, explica **Fibla**: “no hemos comprometido ahorros que impliquen empeorar la calidad o el servicio a los clientes ni que impidan el desarrollo de estrategias de crecimiento. Desde el punto de vista de las compras, nos hemos centrado en proveedores que nos aportan valor más desde el punto de vista de la gestión del ciclo de caja (crédito, pero también stocks en consignación, rapidez de servicio, lote mínimo, etc.)”.

Fepyr

## Recortar lo superfluo y apostar por los recursos estratégicos

En lo relativo a costes, **Fepyr** ha focalizado su esfuerzo en no comprometer aquellos recursos relacionados con el cliente y con las estrategias de futuro



Ricardo Fibla, consejero delegado de **Fepyr**

Pero es la relación con los proveedores una de las principales estrategias que las empresas deben comenzar a desarrollar, de forma que se impliquen en el proceso de su cadena de valor. En el ca-

**Desde el punto de vista de las compras, Fepyr se ha centrado en aquellos proveedores que le aportan más valor en la gestión del ciclo de caja**

so de **Fepyr**, lo han conseguido buscando alianzas más allá de la relación normal. “Por ejemplo -dice su consejero delegado-, *adquiriendo compromisos de compra a cambio de stocks de materia prima en consignación*”.

### EL PRECIO ES UN FACTOR MÁS

Ante la presión que está ejerciendo el mercado sobre los precios, actuaciones en compras orientadas exclusivamente a ello “*pueden ser un error peligroso*”. El precio es un factor determinante del coste, pero uno más. En opinión de **Fibla**, hay aspectos como el crédito concedido, el plazo de servicio, la calidad y otros, que “*no pueden ser desatendidos sin correr el riesgo de cometer errores graves. Entre otras cosas porque estamos convencidos de que esta crisis es tanto o más de tesorería como de beneficios*”.

La empresa tiene un sistema de costes funcional claro y eficiente que le permite incluso medir la rentabilidad neta por cliente, conociendo cada uno de los gastos en los que incurre para un cliente determinado. En ese sentido, es fundamental que las funciones de compra (negociación, gestión del pedido, *stocks*, etc.) y prescripción estén separadas, y las ejecuten profesionales diferentes, aunque posteriormente trabajen de forma conjunta a través de planes anuales de homologación de materias primas. 