

Expertos^{en} Management

¿Cómo gestionar bien las compras?

Para conseguir una optimización en la gestión de compras se requiere no sólo una centralización, sino que ésta se refiera a la totalidad de las compras, abarque todas las fases y procesos y tenga un adecuado reparto de tareas y responsabilidades.



José Fdez. Valderrama
Director General de Fullstep Networks

Cuando como consultores de compras preguntamos sobre la situación de la función de compras en una gran empresa, la respuesta habitual es que las compras están centralizadas y gestionadas por un departamento dedicado. A primera vista se nos presenta una situación adecuada y a priori con pocas necesidades de optimización. Sin embargo, al profundizar en el estudio de la situación real, descubrimos que en la mayoría de los casos la centralización se ha hecho efectiva sólo para una pequeña parte de los productos y servicios que se compran en la empresa, y que la dedicación del personal del departamento de compras se reparte principalmente entre funciones administrativas y logísticas o de aprovisionamiento. Sólo una pequeña parte de la dedicación se destina a la gestión del proceso concreto de negociación y contratación, aun siendo éste la principal fuente de creación de valor de la función de compras.

En general, la situación real de la función de compras de la mayoría de las grandes empresas dista mucho de la situación ideal. La mayor parte de los modelos implantados de compras centralizadas se fundamenta en la gestión del proceso de negociación y contratación de ciertos productos y servicios muy estandarizados, cuya contratación carece de excesiva complejidad representando sólo entre el 15 y el 30 por ciento del volumen de compras total. Además, la mejora de eficiencia y de control tampoco se logra completamente ya que sólo se trasladan las

tareas de procesos y las responsabilidades de un departamento a otro, sin realizar las necesarias reorganizaciones y optimizaciones de dichos procesos de gestión. Asimismo, tampoco se consigue la distribución correcta de tareas de acuerdo a competencias, conocimientos y especialidades de los colaboradores implicados, ni el fomento del trabajo en equipo entre los distintos departamentos, hecho que supone una reducción significativa de la eficiencia del departamento de compras.

Decálogo sobre la gestión ideal de las compras

Para optimizar la gestión de la función de compras en su totalidad, es necesario empezar por definir claramente los distintos procesos que la componen, e identificar en cada uno de ellos los puntos críticos, y las competencias y perfiles adecuados para su gestión. Una vez realizado este análisis en detalle, se comprueba que para conseguir un proceso optimizado y gestionado con eficiencia y control, es necesaria la implicación activa y distribuida de usuarios, técnicos, compradores, gestores logísticos y personal administrativo, en las distintas fases y procesos comprendidos en la gestión de la compra particular de cada material y servicio...

1. La definición de las necesidades de compra

Los procesos de compras se inician con la definición de las necesidades que la compra debe de cubrir. En esta fase, el comprador debe trabajar con el técnico o usuario que requiere la

José Fdez. Valderrama



Socio Fundador de FullStep Networks, especializada en servicios de optimización de la función de compras y aprovisionamiento, José Fdez. Valderrama es licenciado en Administración de Empresas y Finanzas por el Florida Institute of Technology. Ha desarrollado su trayectoria profesional en importantes empresas entre las que destacan Banco Herrero o grupo Volkswagen. En la actualidad es Director General de FullStep Networks.

compra para conseguir plasmar de forma concreta y detallada todos los factores y cuestiones que deben responder los proveedores potenciales en las ofertas que presentan.

2. La petición de ofertas

En este paso es crítico cubrir todos los puntos importantes a los que se comprometerá el suministrador a la hora de proveer el producto o servicio objeto de la compra: las especificaciones del producto o servicio, los plazos y las condiciones de entrega, la calidad requerida y las penalizaciones por incumplimiento. También es importante estructurar la forma en la que los proveedores responden a la petición de oferta de manera que se facilite la comparación entre las diversas ofertas recibidas. El comprador especializado ayuda al técnico o usuario en esta tarea, basándose en su experiencia en la generación y gestión de anteriores peticiones de oferta.

3. Selección de proveedores

Comprador y usuario consensúan la lista de proveedores potenciales, intentando incluir el máximo número de proveedores capaces de suministrar el producto o servicio.

4. Análisis de las primeras ofertas recibidas

Una vez recibidas las primeras ofertas de los suministradores, el comprador tabula las ofertas y analiza los detalles con el técnico o usuario, para asegurar que las ofertas comparadas son todas válidas y homogéneas. Si es preciso, se contacta con los proveedores para pedir aclaraciones, puntualizaciones o modificaciones sobre las ofertas recibidas. Cuando las ofertas están homogenizadas y se han descartado aquellas que no cumplen los requisitos, usuario y comprador, bajo la supervisión de los responsables de compras, realizan la comparativa de ofertas recibidas, y juntos establecen los objetivos y la estrategia de negociación.

5. La negociación y adjudicación

La negociación la debe realizar únicamente el comprador. El comprador negocia hasta que llegue a un resultado satisfactorio o estime agotado el potencial de negociación. Llegado este punto, usuario y comprador se reúnen de nuevo para, analizando el resultado de las ofertas recibidas tras la ne-

gociación del comprador, juntos consensuar la decisión de adjudicación.

6. La formalización contractual

Con el apoyo de servicios jurídicos, el comprador se encargará de la concepción del contrato y la firma de este con el suministrador.

7. El aprovisionamiento

A partir de este momento, el aprovisionamiento del producto o servicio lo realiza o bien el usuario o bien el personal de logística especializado en esta función. Esto depende de la naturaleza del producto o servicio. El comprador se limita a realizar un seguimiento que asegure que el aprovisionamiento se realiza sin incidencias, pudiendo interceder con el suministrador en el caso de que surjan deficiencias. Se deben proveer herramientas adecuadas para la gestión ágil del aprovisionamiento por parte de usuarios o aprovisionadores.


8. La administración del pedido y facturas

Las tareas administrativas relacionadas con la aceptación y pago de facturas se deben intentar minimizar, delegando en los usuarios peticionarios el registro de las recepciones y basando en las recepciones aceptadas la aceptación de las facturas recibidas, que se gestionan por el personal de administración.

9. Utilización de herramientas específicas

El empleo de sistemas informáticos de gestión aplicados al área de compras es fundamental también para un mejor control, y seguimiento de procesos y mejora en la toma de decisiones. El uso de las nuevas tecnologías es también clave de cara a la gestión eficiente de la función de compras.

Reflexión final

En definitiva, este el modelo descrito demuestra cómo el personal relacionado con la compra interviene de manera eficaz en los pasos del proceso de contratación. Al fin y al cabo, hablamos de personas y procesos: los dos grandes ejes sobre los cuales pivota una función de compras eficiente y optimizada. Así pues, la excelencia ha de conseguirse estructurando un proceso ágil, que gestionado con comités y reuniones operativas esté soportado además por herramientas que faciliten su administración. 

El uso de las nuevas tecnologías es también clave de cara a la gestión eficiente de la función de compras