

## Opinión



JOSÉ VALDERRAMA

# Compras más racionales

En gran parte de las empresas el gasto destinado a compras representa hasta el 75% de los costes totales, lo que pone de manifiesto el enorme potencial de mejora que una buena gestión de la función de compras supone para la rentabilidad de la empresa. El crecimiento de la competitividad en los mercados, la internacionalización de las compañías y la focalización en lo que cada uno es especialista obliga a profesionalizar los procesos de compras y aprovisionamiento para reducir costes, aumentar la eficiencia y ganar en innovación.

No obstante, aunque en la mayoría de las grandes empresas a priori las compras están centralizadas y gestionadas por un departamento especializado, la realidad es que la coordinación central se hace efectiva sólo para una pequeña parte de los productos y servicios que se adquieren, siendo los usuarios del producto o servicio objeto de la compra quienes, en casi un 70% de los casos, se encargan del proceso de adquisición y en particular del proceso de negociación. Situación desde luego disfuncional y poco ventajosa para la empresa.

Del mismo modo, otra de las deficiencias habituales radica en que, en la mayoría de los casos, la dedicación del personal del departamento de compras se reparte principalmente entre las funciones puramente administrativas y logísticas o de aprovisionamiento, destinándose únicamente una mínima parte del tiempo al trabajo de análisis, comparativa de ofertas y búsqueda de proveedores o la propia negociación, a pesar de que ahí es donde radica buena parte de la generación de valor.

Para conseguir un proceso verdaderamente optimizado y estratégico de la función de compras, las empresas deben empezar por la reorganización de tareas de acuerdo a

competencias, conocimientos y especialidades de los colaboradores implicados en el seno de la organización, así como fomentar el trabajo en equipo entre los distintos departamentos. La creación de comités de compra está resultando hoy en día de enorme utilidad de cara, no sólo a una toma de decisiones acertada, sino también a facilitar la puesta en marcha de las decisiones adoptadas. Por otra parte, el departamento de compras es el que debe centralizar las peticiones de cada área de la empresa y a partir de ahí colaborar con los usuarios del producto o servicio objeto de la compra. Conjuntamente deben decidir los proveedores a los que van a recurrir y establecer los objetivos y la estrategia de negociación, si bien el comprador profesional es quien debe protagonizar el proceso de negociación final con el proveedor. En cualquier caso, la decisión de compra final se debe tomar por consenso para satisfacer así a los principales implicados.

En muchas ocasiones, las empresas recurren a especialistas externos precisamente para esto, para diseñar un plan director de mejoras e implantar una nueva metodología de trabajo, ya que es algo contrastado que, con una buena gestión de esta función, una empresa puede conseguir ahorros por encima de los dos dígitos en relación con el presupuesto asignado.

Junto a un nuevo escenario organizativo, otro elemento que sin duda puede ayudar a las organizaciones en la mejora de sus procesos de compras es un uso eficiente de las nuevas tecnologías, y en concreto de las herramientas informáticas aplicadas a los ámbitos del *e-sourcing* y el *e-procurement*. Los beneficios que estos nuevos sistemas pueden reportar a la compañía son numerosos. Además de mejorar el control y seguimiento simultáneo de los múlti-



ples procesos de compras, contribuyen en su eficiencia, agilización y transparencia, contribuyendo así a una toma de decisión mucho más estratégica.

En definitiva, los departamentos de compra desarrollan una función básica, a la vez que estratégica, para la empresa. Su buena gestión beneficia al conjunto de la compañía traduciéndose en ahorros considerables de cara a la cuenta de resultados.

Por ello cada vez más organizaciones se dan cuenta de que la reorganización de estos procesos, además de una necesidad, se convierte en

**Un alto porcentaje de las compras en las grandes empresas no están centralizadas**

una inversión de rápida rentabilidad. Es fundamental que las organizaciones entiendan que su metodología de compras puede convertirse, sin duda, en una sólida ventaja competitiva. En un mercado globalizado, donde cada vez hay una mayor concurrencia de productos y servicios en apariencia similares, las empresas deberían mirar hacia dentro para tratar de diferenciarse de sus competidores. Empezar por la revisión de su función de compras sería un buen comienzo...

*Director general de Fullstep*

En los negocios como en el fútbol lo importante es competir, y en ambos casos hay estrategia, métodos y personas, igual que en la empresa. El trabajo de campo lo ejecutan personas y cada uno tiene su papel.

¿Qué es un gerente sino un capitán del equipo que con su personalidad da brillo al conjunto y da la cara por los demás? ¿Y qué haríamos sin los repartidores de juego, que no son otros que los mandos intermedios, que pasan la pelota en forma de oportunidades porque descubren la posición de ventaja de sus compañeros? Tenemos a los rematadores, que son los comerciales que se enfrentan al cliente y con sus argumentos marcan "éxitos" en interés del conjunto. Y por último están los peones, cuyo tra-



MIQUEL BONET

## Marcar goles a la empresa

bajo sirve para ser aprovechado por los otros.

Sea fútbol o empresa, detrás existe la misma parafernalia, técnicos y utilleros, que serían los recursos humanos, ocupados en proveer sustitutos y mantenerlos en forma, y están los financieros que se ocupan de equilibrar presupuestos. Los de la publicidad y *merchandi-*

*sing*, que buscan la difusión de la imagen mediática. Y al final, el producto que nunca puede fallar y que son los jugadores, que deben preocuparse para que salgan los resultados, que hacen sostenible el proyecto.

Los mismo que en el mundo empresarial, en el fútbol una mala planificación lleva al fracaso del proyecto y casi siempre el resultado final depende de hacer bien todo lo demás, aunque unos jueguen en primera división y otros en regional, el éxito depende del conjunto.

Muchas empresas caen en la vanidad del dinero, como algunos clubes de fútbol, que creen que todo es "comprable" a base de talonario, se abusa del *headhunting*, se invierte en productos (jugadores) que después no encajan con el grupo y

se pierde de vista que fútbol y empresa tienen en común que en ambos casos se trata de jugar en equipo.

Un buen líder puede hacer equipo si sabe obtener lo mejor de cada uno y crear un clima de compromiso entre todos, y un mal dirigente cree que con la única ventaja del talento comprado a subasta puede conseguir éxitos, porque tiene una clientela de abonados.

Pero a menudo se ignora que el sentido de la vida es que nada es predecible. Hay empresas que tienen todo para triunfar (posición, dinero, producto, futuro...) y no lo hacen porque están mal dirigidas, y eso ocurre simplemente porque olvidamos que en el mundo de las empresas, igual que en el fútbol, al final todo se reduce a un juego de personas, y claro, re-

sulta que somos emocionales, vulnerables, nada predecibles y con frecuencia contradictorias, nada que ver con los robots.

Por eso, si al final quieres ganar un partido o apuntarte un buen Ebitda en tu cuenta de resultados, debes tratar de hacerlo todo bien, contar con una buena estrategia, tener una metodología de trabajo eficiente y asegurarte de que las personas están contigo, y lo estarán si creen en sus jefes, tienen un buen clima y se sienten reconocidos más allá del dinero. Mi consejo es que bajas a menudo al vestuario y descubras si estás felices, no hace falta que lo preguntes, si los conoces, sólo mirándoles a los ojos... lo descubrirás.

*Abogado, profesor y consejero de Select*