

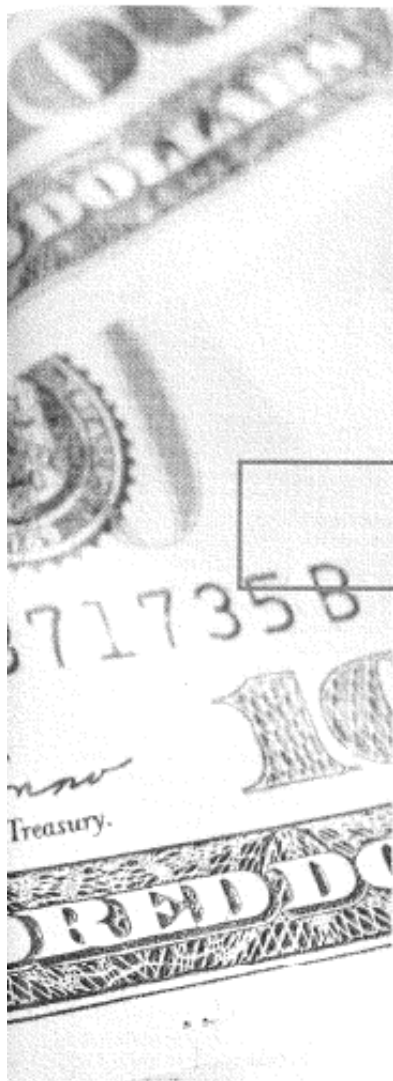
Fecha	Junio de 2008
Página	Portada + 16 a 20
Sección	Caso Práctico

## Logística Integral





# La Globalización de las compras



#### caso práctico: Gestamp-Fullstep

mano de las demandas de sus clientes (grandes firmas del automóvil como Volkswagen, Renault-Nissan, Peugeot-Citroen, Daimler-Chrysler, General Motors, Ford, etc.), que no han querido renunciar a su calidad cuando han ido diversificando su producción en diferentes mercados, provocando que la firma española se instale en nuevos mercados al compés y en la misma medida que sus clientes lo hacían y la reclamaban para estar en torno a sus fábricas.

Pero muchas veces, ese éxito puede provocar que se pasen por alto reformas necesarias ante el nuevo escenario que ha creado la Globalización, que supone un avance

can los que se exponen a continuación:

- Conseguir una importante reducción de costes en las compras de todos los materiales y servicios.
- Unificar criterios de compra con el fin de conseguir establecer sinergias.
- Implantar un sistema de información que transmitiera a todo el grupo el saber hacer acumulado por los distintos profesionales de compras.
- Y, por último, conseguir crear una cultura de empresa y trabajo en equipo en esta área de trabajo para con el resto de áreas del Grupo".

Por ello, la empresa convocó un concurso

Muchas empresas se convierten en globales porque sus clientes han adquirido esa entidad, siendo estratégico que su área de Compras responda a esa situación. Gestamp es una multinacional que de la mano de Fullstep ha dado pasos en esa dirección. Por José Gutiérrez

cuantitativo y cualitativo que superar a la internacionalización en cuanto a operativa de trabajo de cada una de las áreas empresariales. Resulta bastante frecuente pensar que una gran multinacional es una empresa global por el mero hecho de tener la primera característica.

#### ¿Compras globales?

"En el caso de Gestamp una de las reformas más necesarias era la de crear un departamento de Compras auténticamente global pues, realmente, no es lo mismo hacer compras a proveedores internacionales que establecer una sistemática corporativa que aproveche todas las ventajas derivadas de la Globalización", según nos explica el Director de Desarrollo de Negocio de Fullstep, José del Pozo.

"Aunque Gestamp siempre ha contado con Departamento de Compras que marcaba pautas de comportamiento, realmente cada fábrica tenía un margen de actuación muy alto y, al final, se regía bajo su propia política de compras, negociando con los proveedores independientemente del resto del grupo y sin establecer sinergias reales de ningún tipo".

"Esto funcionaba bastante bien gracias a que la empresa ha sabido captar a profesionales altamente formados y con una experiencia que, en algunos casos, superaba los veinte años de trabajo".

"Pero la Alta Dirección de la empresa era consciente de que se podían conseguir objetivos vinculados con la rentabilidad del grupo si se consolidaba una política única de Compras y se puso manos a la obra".

"Entre estos objetivos deseados, desta-



"Gestamp debía crear un departamento de Compras auténticamente global"

José del Pozo  
Fullstep

al que se presentaron varias consultoras.

La consultora elegida fue Fullstep. ¿Cuáles eran sus fortalezas para merecer ser seleccionada por un cliente de esta entidad?

Según del Pozo, eran las que se citan a continuación:

- 1) Es una consultora totalmente especializada en Compras, que es su opción estratégica, y que considera que lo que debe hacer es profundizar en su saber hacer.
- 2) Cuenta con un software de desarrollo propio para gestionar las Compras.
- 3) Cuenta con numerosas referencias en proyectos similares de grandes empresas multinacionales".

"Una vez que se decidió que Fullstep iba a implantar el proyecto, los primeros pasos que se dieron fue llevar a cabo un proceso de diagnóstico de como se gestionaban las Compras en la empresa".

"Para ello, fue necesario visitar todas las plantas del grupo y se hicieron entrevistas a los responsables de Compras de cada una".

"Las conclusiones que se sacaron de este primer estudio fueron:

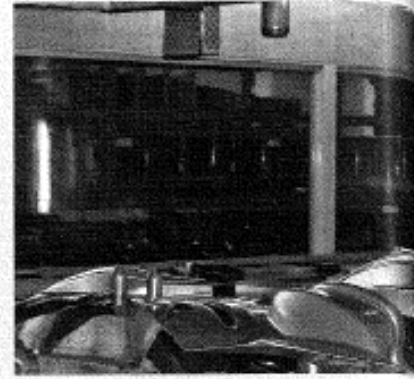
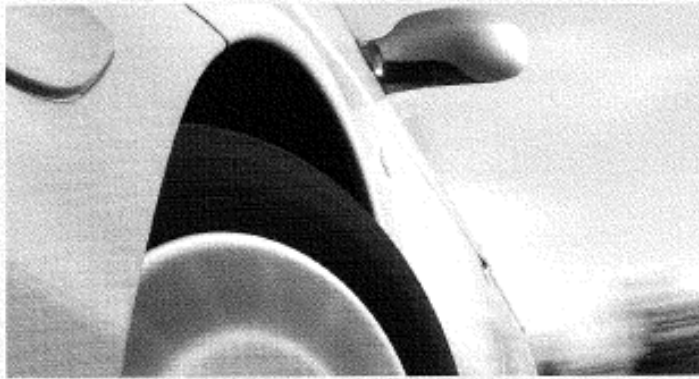
- a) Había un departamento de Compras en el

Pocas son las empresas que consiguen la excelencia en su sector a nivel internacional, pues esto es el resultado de establecer buenas sinergias corporativas, algo muy difícil de obtener en medio de un mercado caracterizado por la rapidez y la competitividad creciente.

Gestamp Automoción es una firma española líder a nivel mundial en la fabricación de componentes de automoción y una de las consideradas como históricas en el sector.

Cuenta con 56 fábricas en 17 mercados y dispone de sus propios centros de I+D, dando empleo a una plantilla de 11.000 personas altamente cualificadas.

Su expansión internacional ha venido de la



que se tomaban decisiones y acuerdos globales, pero que no eran de obligado cumplimiento para las diferentes plantas.

b) Cada planta era, realmente, una unidad de negocio con su propio departamento de Compras y con aplicación de sus propios criterios en este área.

c) Las formas de negociar las compras estaban muy influenciadas por el área técnica y/o usuarios finales, limitando las posibilidades de establecer pautas más eficaces desde un punto de vista financiero.

d) No existía un sistema informático capaz de gestionar la información de compras. Esta estaba en los PCs de cada comprador y planta, de tal manera que no se compartía con el resto de la empresa".

### Mejoras propuestas

"Ante esto, se propusieron una serie de mejoras que fueron aprobadas por la Dirección General, pues era fundamental contar con su patrocinio para que fueran implantadas de forma real y evitar que la inversión que se estaba realizando quedara en nada".

"Lo primero que se decidió fue diseñar un procedimiento en el que colaborarán todas las áreas de cada planta pero contemplando una separación de funciones, de forma que:

- a) El técnico, o el Departamento solicitante, expresa qué necesita en modo de especificaciones concretas.

b) Compras decide cómo se negocia y ejecuta la negociación en función de una estrategia conjuntamente definida entre todas las áreas corporativas.

c) La toma de decisión se hará de manera conjunta y consensuada entre todas las áreas afectadas por el proceso de compras que se está llevando a cabo".

"A continuación se redefinió el modelo de compras en base a cinco pilares:

- 1) Redefinición de la estrategia de la empresa para cumplir con los objetivos fijados por la misma.

- 2) Adecuación de la estructura de la organización en función de las nuevas necesidades y de los objetivos estratégicos marcados durante este proceso.

- 3) Identificación de aquellos procesos que van a hacerlos funcionar de manera coordinada, de forma que se emita un único mensaje a los proveedores -algo esencial para que su comportamiento se ajuste a lo que realmente deseamos y puedan convertirse en aliados del crecimiento de la misma-.

- 4) Implantación de políticas unificadas de captación de materiales.

- 5) Implantación de un sistema informático capaz de gestionar todas las necesidades derivadas del nuevo modelo global de compras establecido, "algo esencial para asegurar que el cambio es una realidad y puede ser medido desde diferentes ópticas".

"En base a todo esto, se propuso, en pri-

mer lugar, identificar e implantar un modelo de operativa para el área de Compras que proporcionara una coordinación centralizada y una ejecución descentralizada".

"De esta forma, se creó un puesto de Director Corporativo de Compras que tiene comunicación directa con el Director General, estableciéndose criterios de mejora y profesionalización del departamento, teniendo como objetivo:

- a) Implantar una política de Compras única.

- b) Definir una política de criterios comunes.

- c) Desarrollar una política para establecer qué es Compras en el grupo y medir sus resultados.

- d) Establecer una organización matricial, en la que se dirigen las compras desde una estructura departamental común pero a su vez cada planta participa activamente en las negociaciones y en la toma de aquellas decisiones que, por sus consecuencias y proceso de ejecución, le afectan de forma directa".

"Esta estructura tenía los siguientes tres ejes, que citamos a renglón seguido:

- a) Geográfico.

- b) Funciones.

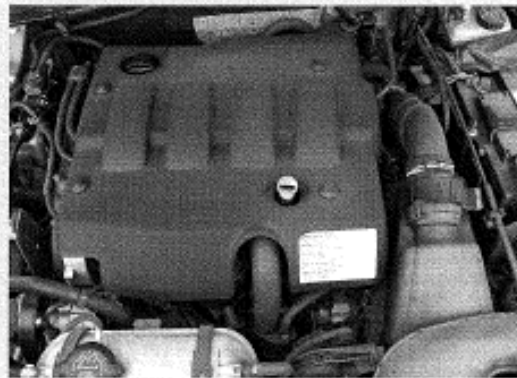
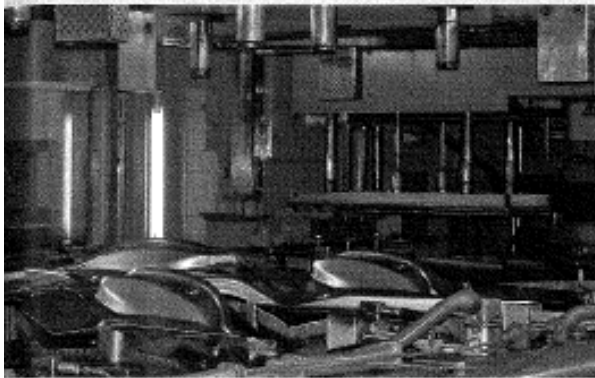
- c) Coordinación global".

A nivel geográfico se dividió en una estructura global y en otra local.

A nivel global se actúa defendiendo los intereses de todas las plantas, para ello se

**"Se propusieron una serie de mejoras que fueron aprobadas por la Dirección General, pues era fundamental contar con su patrocinio para que fueran implantadas de forma real y evitar que la inversión no se llegara a optimizar"**





dividió el departamento en 5 Commodities, o grupos de materiales.

"Los Directores de cada grupo de material definen la estrategia, objetivos y procedimientos a seguir por todas las plantas.

Los diferentes grupos de material son:

- Materias primas.
- Maquinaria, instalaciones y productos industriales.
- Matricaría y utillaje.
- Componentes y material auxiliar y compras generales.

A nivel local las plantas están agrupadas en las siguientes regiones:

- Península Ibérica.
- Mercosur.
- Norteamérica.
- Mercados Emergentes.
- Resto de Europa".

#### Jerarquía

La jerarquía establecida de mayor a menor es la siguiente:

- a) Director Corporativo de Compra, que está en el Comité de Dirección.
- b) Directores de Commodity.
- c) Jefes de Agrupación, que agrupa a una unidad de mercado.
- d) Director de Procesos, que se encarga de que el modelo funcione de forma dinámica y de coordinar los Comités de Compras.
- e) Compradores.

Con esta organización se consiguió que a

nivel local, cada planta se centre en velar por sus propios resultados apoyándose en la gestión global por parte de los equipos de los commodities".

"A la hora de establecer el procedimiento general de Compras se debía responder a las siguientes preguntas:

¿Qué proveedores se van a contratar?  
 ¿Qué condiciones de negociación se van a tener? En la primera pregunta, los técnicos habían estado contando con buenos proveedores, pero no habían registrado sus experiencias para compartirlas con el resto de la multinacional".

"A partir de ese momento, Compras también va a proceder a participar en la selección de los proveedores".

"En los Comités de Compras, se discute la calidad de los suministradores, pudiéndose vetar su contratación si se considera oportuno. Las premisas sobre las que Gestamp va a discutir las condiciones de compra son el resultado del trabajo del departamento de Compras".

"Los Comités es el órgano para la toma de decisiones en Gestamp".

"Se articulan en torno a reuniones semanales en las que se toman una media de entre 50 decisiones, deliberándose entre 3 y 7 minutos para cada decisión".

"A esta reunión se acude para decidir o a exponer los problemas derivados de una decisión".

"Cada comité se prepara con dos días de antelación, teniendo el comprador que volcar toda la información sobre la compra en un sistema de información accesible para el resto de miembros del equipo".

"Para eso, entre otras funcionalidades, se implantó el software de Fullstep, a través del cual todos los miembros del equipo de Compras pueden ver la información que se está volcando, de forma que pueden tener una posición formada ante el comité".

"El equipo de Procesos prepara la agenda de cada reunión, estableciendo una hora precisa para presentar cada decisión".

"Si un miembro del equipo no acude, da, automáticamente, su conformidad a la decisión tomada durante el encuentro".

"Todas las decisiones de Compras se rigen principalmente por las siguientes cuatro variables:

- a) Adaptación a las necesidades y especificaciones
- b) Precio.
- c) Modelo de pago (análisis financiero).
- d) Otras variables tales como modelo de aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, etc...".

"Esta metodología de toma de decisiones ha supuesto:

- a) Transparencia en la toma de decisiones.
- b) Conseguir establecer una dinámica de transmisión de conocimientos.

**"En los Comités de Compras se discute la calidad de suministradores, vetándose su contratación si se considera oportuno. Las premisas sobre las que se discuten las condiciones de compra son resultado del trabajo de Compras"**



**“El Cuadro de Mandos, asimismo, también facilita medir y seguir todo tipo de indicadores de evolución de la actividad de Compras: número de ofertas pedidas de media; ahorros globales por material, por comprador, por planta etc...”**



c) Construir una cultura corporativa que asuma el consenso y el trabajo en equipo como un valor fundamental”.

Como parte fundamental del modelo era necesario implantar una plataforma tecnológica para esta nueva estructura de Compras: “Ningún modelo de compras puede funcionar de forma efectiva si no cuenta con una plataforma informática que contenga los datos generados y permita analizar desde que se hace una solicitud de aprovisionamiento hasta que se ejecuta todo el proceso de la compra”.

“Fullstep cuenta con un sistema con varios módulos que cubre desde la gestión interna de la solicitud de compra hasta la adjudicación al proveedor”.

“La implantación de la plataforma comenzó con el módulo Fullstep Global Sourcing (FSGS) que permite gestionar toda la actividad de un departamento de compras, a la vez que aporta a los compradores la funcionalidad que necesitan para su realizar su actividad diaria”.

“La implantación de este módulo ayuda en la implantación de los procedimientos y estándares mínimos establecidos por la Dirección de Compras y que todos los compradores tengan un acceso común a los conocimientos generados por cada uno de sus compañeros”.

Además, el sistema permite gestionar los Comités de Compras”.

“El siguiente paso fue estandarizar las solicitudes de aprobación de Compras mediante la implantación del módulo FSPM”.

“Eso significa que una vez que, desde cualquier departamento de una planta, se plantea la necesidad de un material, se envía un formulario de solicitud - para que, se apruebe, modifique o rechace mediante un workflow electrónico”.

“El solicitante y el resto de compradores pueden ver en que estado se encuentra esa solicitud desde las aprobaciones hasta el proceso de compra”.

“Otro punto que se tuvo en cuenta para el control de la actividad de compras fue la implantación de un Cuadro de mandos integral que mantuviera actualizada on-line la información de gestión de la plataforma de

compras interrelacionada con la emanada de los diferentes ERPs”.

“La plataforma de compras nos facilita una foto fija”, es decir la información de cada una de las adjudicaciones, pero no la información dinámica de lo que está ocurriendo en cuanto al verdadero consumo y aplicación de los acuerdos (precios) alcanzados. Finanzas, siempre necesita poder contrastar la actividad de Compras con los ERPs de la empresa, con lo verdaderamente suministrado”.

“El Cuadro de Mandos, asimismo, facilita medir y seguir todo tipo de indicadores de evolución de la actividad de Compras: número de ofertas pedidas de media, ahorros globales, por material, por comprador, por planta etc...”.

La información emanada del Cuadro de Mandos es continuamente actualizada por el Director de Procesos.

Todo esto se ha implantado ya en la Península Ibérica, que es su mercado matriz y el más importante, en gran parte de Europa, en Mercosur y actualmente se está desplegando en el resto de regiones donde la multinacional tiene presencia.

### El buen profesional de Compras

“Otro punto importante es conseguir hacer entender que la profesionalización de las Compras también pasa por saber reconocer y reclutar al buen profesional para conseguir la realización de esta tarea”.

Durante muchos años, se ha dejado esta tarea en manos de administrativos o técnicos cuyos objetivos principales no son la optimización de la gestión de compras, y, en algunos casos, con escasa formación para desarrollar la profesión de comprador, “pues no se consideraba como algo estratégico”.

“El buen profesional de Compras debe tener una formación que le proporcione capacidad analítica, dominar otros idiomas, principalmente la lengua inglesa, contar con experiencia en el sector para el que va a realizar la función de comprador y conocer varios sistemas informáticos”.

“Pero, por encima de todo eso, debe tener una serie de requisitos personales para conseguir desarrollar una carrera de éxito en

esta área, como ocurre con los comerciales en su campo de trabajo”.

“Entre estas cualidades que definen al buen profesional de Compras, destacan:

a) Ser una persona con buena capacidad para las relaciones públicas.  
b) Ser capaz de cambiar la actitud y los registros comunicativos con los interlocutores a medida que la negociación va avanzando.

c) Tener predisposición a establecer alianzas y sinergias en su empresa y con los proveedores desde una perspectiva ganar-ganar, estableciendo relaciones de confianza y defendiéndolas ante las presiones de la Dirección General”.

“Desde su implantación, la plataforma ha gestionado 5.645 procesos de compras a 10.475 proveedores, siendo todo esto gestionado por un total de 133 usuarios”.

Una vez más, y como venimos afirmando desde los comienzos de esta publicación, la buena compra es mucho más que conseguir un artículo a buen precio.

Ser líder a nivel global supone asumir esto o, de lo contrario, estar atrasado en cambiar pequeños elementos que suponen altos desembolsos con escasos retornos. ■

### Las claves

- Gestamp es una multinacional española líder en el sector de los componentes de automoción. Su carácter de multinacional se origina en la expansión internacional de la operativa fabril de los gigantes de la automoción (Ford, Volkswagen, General Motors, Nissan-Renault, etc...)
- Sin embargo, esta multinacional española no contaba con un Departamento de Compras que aprovechara las ventajas derivadas de la Globalización. Para conseguirlo, ha contratado los servicios de la consultora Fullstep que, tras un proceso de diagnóstico, está implantando una nueva organización de la estructura y su operativa cotidiana y un nuevo sistema informático para Compras.