

# Excelencia en la Gestión de Compras, Contratación y Aprovisionamientos

Maximizando la competitividad de su organización

Estrategias en la gestión de suministros  
para crear valor

José Gómez  
[correo@josegomez.eu](mailto:correo@josegomez.eu)

## 1. Hitos en la gestión de Compras

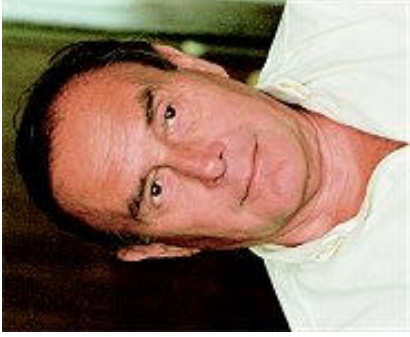
Dentro del mundo de la empresa, la Gestión de Compras (GC) es una disciplina joven si la comparamos con otras tales como la Gestión Contable o la industrialización de procesos.

**Históricamente**, la GC ha sido fundamentalmente una labor administrativa y, como tal:

- Ha funcionado de modo reactivo
- ha tenido un enfoque fundamentalmente interno
- Se ha caracterizado por su relativa pasividad

Los departamentos de Compras estaban claramente estructurados como centros de coste

En los **años 70**, la industria occidental comienza una crisis que hace cambiar muchas estructuras de la empresa. Japón se transforma en una amenaza seria. **Pooler** es el primero en plantear la idea de los departamentos de Compras como centros de beneficio



En los **años 80**, se profesionaliza la función de Compras en el mundo, tomando carta de naturaleza como disciplina técnica en foros académicos y profesionales.

**Peter Kraljik** hace públicos sus análisis en la Harvard Business Revue. Su trabajo, centrado en la “gestión de categorías”, promueve estrategias diferentes para la GC (también para los Aprovisionamientos) en función del tipo de mercado de suministro.

Japón empieza a ganar terreno en multitud de sectores y esto hace cambiar muchos paradigmas en la industria occidental, dándose una importancia creciente a la Gestión de Calidad (e.g. TQM), las estrategias de suministro (MRP, JIT, etc) y a las Compras.

Es la industria del automóvil quien lidera los avances en todos estos ámbitos. Este liderazgo persiste en buena medida hasta nuestros días.



Es **a principios de los 90** cuando la función de Compras se hace realmente visible dentro y fuera de las organizaciones, alcanzando su máximo exponente en la figura de **López de Arriortúa**.

Como máximo responsable de la gestión de proveedores – primero en General Motors y posteriormente en Volkswagen– Arriortúa acapara titulares por los éxitos en sus programas de reducción de costes. Es entonces cuando, por primera vez en la historia, el público en general es consciente de la existencia del profesional de las Compras y de su importancia en la marcha de las empresas.

Un último hito en el desarrollo de las Compras corresponde a la publicación **en 1999** de un trabajo de **Pinkerton**, en el que se aboga por una gestión integral de toda la Cadena de Suministros (CS) como mejor manera de añadir valor a través de la gestión de materiales. Se defiende el carácter proactivo del comprador como gestor de la CS y reconoce la dificultad de establecer esa gestión integral en la práctica.

## 2. Un nuevo paradigma

Los hitos anteriores han venido asociados, por una parte, a una profesionalización creciente del trabajo del comprador. Por otra, a un cambio profundo en el enfoque que se ha dado a la GC:

- Inicialmente centrada en el **precio** de los suministros.
- Con incipientes objetivos de **costes** posteriormente.
- Con una gestión más exigente de los mismos (considerando el **coste total** evaluado a lo largo del ciclo completo de vida del suministro) después y
- Llegando a manejar el **valor** que se aporta desde las Compras (o -en su caso- la gestión integral de suministros)

En un número cada vez mayor de organizaciones, se está pasando de gestionar el coste (reduciéndolo) a gestionar el valor (aumentándolo)

## 3. Gestión del Valor



Lo que entendemos por valor.

**Miles**, considerado el fundador del Análisis de Valor, estableció que un suministro tiene valor si es adecuado en prestaciones y coste.

**Centrar la gestión de Compras en el manejo del valor tiene sentido:** El valor es aquello –y únicamente aquello– por lo que el cliente está dispuesto a pagar de manera sostenible. Siendo esto así, gestionar bien el valor supone gestionar adecuadamente las necesidades o los deseos de los clientes.

**El concepto de valor ¿es subjetivo?**

Lo es, puesto que –acudiendo a la definición anterior– el valor se basa en una “adecuación” y esta no deja de ser una decisión del cliente o usuario. En todo caso, hay maneras de medir (=hacer objetivo) el valor.

### Cómo expresar el valor

El valor puede calcularse como cociente entre las prestaciones y el coste del suministro, siendo este último un concepto suficientemente familiar y medible (p.ej. en euros) como para no entrar en más detalles.

### Factores que influyen en el valor

El término “prestaciones” puede descomponerse a efectos de análisis en un conjunto de parámetros, a saber:

- Prestaciones *per se* o físicas
- Oportunidad del suministro
- Grado de identificación producto–usuario

La suma de estos parámetros, afectados por los correspondientes factores de ponderación, hace que el valor pueda expresarse así:

$$\text{valor} = \frac{\alpha \times \text{prestaciones} + \beta \times \text{oportunidad} + \gamma \times \text{experiencias}}{\text{coste}}$$

## 4. Cómo incrementar el valor

La manera más intuitiva de incrementar el valor corresponde al incremento de las prestaciones físicas. Es el caso de proporcionar mayor potencia al motor de un automóvil o mayor velocidad de centrifugado a una lavadora. Esta función corresponde fundamentalmente al **diseñador** del producto o servicio, aunque el buen gestor de Compras no debe ser ajeno a ella colaborando en las primeras fases del diseño del producto.

Esta no suele ser, sin embargo, la manera óptima por dos razones:

1. Normalmente, el valor proporcionado de este modo deja pronto de ser directamente proporcional a la mejora “física” para acabar teniendo comportamiento asintótico.
2. En términos de coste suele ser una opción poco recomendable.



Una manera normalmente más **efectiva** de mejorar el valor consiste en reducir los costes. Este es un terreno en el que, además, el **comprador** se mueve con soltura.

Aumentar la oportunidad del suministro consiste básicamente en hacer que los productos se encuentren:

- en el momento oportuno
- puestos a disposición en el lugar preciso
- en una cantidad adecuada

Lo cual no es sino otra manera de decir que sean objeto de una buena gestión **logística**.

Por otra parte, la identificación del cliente con el producto se produce a través de una trayectoria positiva – lo cual es fruto de una combinación de factores– en el caso de que el cliente haya comprado el producto (o productos de la misma marca) con anterioridad.



Caso de tratarse de un nuevo cliente, ese grado de identificación tendrá mucho que ver con la imagen de marca o con la estética del producto. Tanto en un caso como en otro, el **marketing** es aquí la herramienta decisiva para incrementar el valor, y el **diseño industrial** un fiel aliado.

En este sentido, las tendencias actuales apuntan a un peso creciente del marketing en el valor percibido por los clientes, hasta tal punto que a menudo se recurre a una marca con prestigio en determinado ámbito (p.ej. prendas de lujo) para lanzar al mercado con éxito (cuando menos sospechoso) productos que nada tienen que ver en cuanto a diseño o tecnología con los anteriores (p.ej. teléfonos móviles)

Afortunadamente, el marketing tiene un peso muy reducido en las decisiones de compra profesional (al menos de momento)

Como resumen, el valor que se aporta a los clientes con un determinado suministro puede incrementarse:

- aumentando las prestaciones físicas
- optimizando su logística
- mejorando su sintonía con el cliente
- disminuyendo los costes
- mediante una combinación de los factores anteriores

## 5. Cómo medir el valor

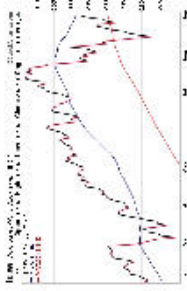
Suele decirse que “lo que no se mide, no se mejora” cosa que parece bastante razonable. Dicho esto, vamos a plantear algunas aproximaciones a la medida del valor y, sobre todo, a la relación existente entre el incremento de valor y la gestión de materiales.

### Las encuestas

Una primera manera de medir el valor aportado es a través de encuestas de satisfacción de clientes. En mi opinión, este tipo de herramienta – válida en ciertos casos– tiene numerosos inconvenientes, particularmente en el caso de que el número de clientes sea grande.

Si, adicionalmente, el cliente no es el usuario final, sino que existe una compleja estructura de canales de distribución que termina en un vendedor minorista, todo parecido de los resultados será poco menos que una coincidencia.





## La valoración de mercado

Para las empresas que cotizan en mercados de valores, la cotización bursátil es una medida muy fiel de la manera en que el mercado valora los productos de la empresa.

Tiene como inconveniente que, en el caso de grandes grupos empresariales, es imposible establecer una relación por cada negocio o mercado.

Un segundo inconveniente consistía en el desconocimiento de la relación existente entre la Gestión de Suministros y las variaciones del valor bursátil. Este interrogante quedó en buena medida aclarado con un análisis empírico publicado en 2002.

## El análisis de H&S

Los profesores Hendricks y Singhal estudiaron la relación entre la gestión logística y el comportamiento en bolsa de 861 empresas de distintos sectores durante un periodo de 10 años (1989–1998)

Para llevar a cabo su estudio, tomaron compañías cotizadas en bolsa y analizaron el impacto de las incidencias logísticas publicadas en medios de ámbito nacional en su valor bursátil.

Este es un extracto de las **conclusiones** a las que llegaron:

1. las pérdidas de valor asociadas con la cadena de suministro son mayores para las empresas de menor tamaño
2. existe una relación directa entre la pérdida de valor por incidencias logísticas y la tasa de crecimiento de la empresa
3. el factor logístico con mayor incidencia (negativa) en el valor de la compañía son los cambios solicitados por los clientes
4. Las incidencias logísticas conocidas por parte del mercado suponen una **pérdida de valor media del 9%**



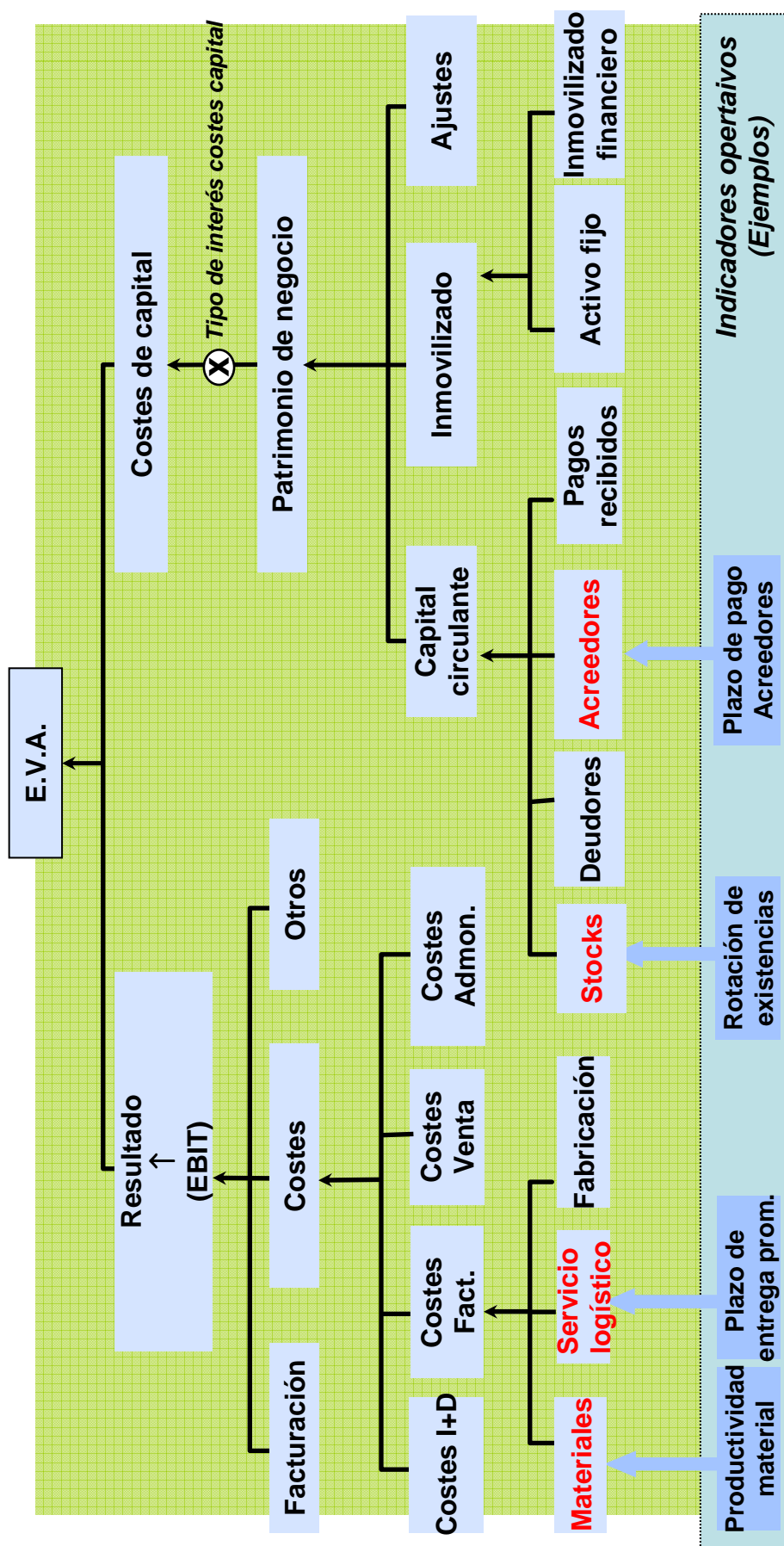
### El cálculo del E.V.A.

El Economic Value Added, o valor añadido en términos económicos, es un parámetro de gestión que puede ser usado tanto a nivel empresarial como asociado a un proyecto o producto concretos.

El EVA, por contraposición al EBIT y parámetros similares, mide el valor económico generado ponderando el beneficio obtenido con los recursos utilizados para llegar a él.

$$\text{E.V.A.} = \text{resultado} - \left[ \frac{\text{costes de capital}}{\text{patrimonio de negocio}} \right]$$

La gestión de materiales tiene una incidencia directa en la consecución de E.V.A. según se muestra en la figura siguiente. La contribución de la gestión de suministros tiene de esta manera una relación clara con la aportación de valor económico.





## 6. Dos enfoques distintos en la gestión del valor



Existen, según hemos comentado, distintas maneras de satisfacer a los clientes en función de la combinación de los distintos parámetros empleados en la creación de valor.

Adicionalmente, la existencia de clientes (mercados) diferentes hace que existan apreciaciones distintas al respecto del valor de los suministros.

El Corte Inglés y Aldi son dos buenos ejemplos de empresas de éxito, ejemplares en muchos aspectos, que tienen una **gestión muy diferente del valor** y sin embargo un punto en común: el cliente como centro de su “universo”

A continuación se resumen las estrategias de ambas empresas. De ellas pueden deducirse las maneras de gestionar las Compras en ambos casos (muy diferentes también)



### Maximizar calidad/precio

- Surtido limitado
- Localización marginal
- Marketing casi inexistente
- Humildad
- Ámbito mundial
- Centralización reducida
- Un negocio
- Clubs de fans
- Publico *insider*
- Decoración espartana
- Motivación: éxito

### Optimizar el servicio

- Surtido amplio
- Localización céntrica
- Marketing muy fuerte
- Poder
- Ámbito regional
- Centralización amplia
- Multitud de negocios
- Miembros con tarjeta
- Publico generalista
- Decoración sofisticada
- Motivación: orgullo de pertenencia

## Referencias

- “Purchasing must become Supply Management”**  
P. Kraljic. Harvard Business Review, oct 1983
- “The evolution of Purchasing to Supply Chain Management”**  
R. Pinkerton. European P&L Strategies, julio 1999
- “Proceso de Transformación de la Función de Compras”**  
J. Civit. Compras&Existencias, julio 2004
- “Die Elf Geheimnisse des Aldi-Erfolgs”**  
D. Brandes, Piper 2004
- “Techniques of Value Analysis and Engineering”**  
L. Miles. LM Value Foundation, 1989

## Acerca de

Este documento es resumen de una de las intervenciones en el encuentro “Excelencia en la Gestión de Compras, Contratación y Aprovisionamientos” organizado por Marcus Evans en Madrid en diciembre de 2007.

José Gómez es profesional de las Compras y la Logística y vive en Zaragoza. En la actualidad es coordinador de SCM en una de las divisiones del grupo SIEMENS. Con anterioridad ha sido responsable de Compras de Siemens–Elasa y de Azkoyen Industrial. José colabora con distintas instituciones en el ámbito de las Gestión de Materiales.

Más información:

<http://mundo-logistico.blogspot.com>

<http://www.josegomez.eu>