

Gestión empresarial

COMPRAS: CÓMO OPTIMIZAR COSTES

Tres de cada cuatro euros de los gastos de una empresa son para proveedores. El director de Compras gana peso en las pymes

Ángeles Caballero MADRID.

“En España estamos muy acostumbrados a automedicarnos. De repente alguien tose y enseguida le recomendamos un jarabe que a nosotros nos fue fenomenal. Pero a ninguno se nos ocurre pensar que no somos ni médicos ni farmacéuticos”.

Juan José Jiménez, presidente de Aerce (Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos) utiliza este ejemplo puramente sociológico –aunque con suficientes tintes de realidad– para trasladarlo a su sector. “Pensamos que comprar, como es un acto cotidiano, lo sabe hacer todo el mundo. Pero no es lo mismo ir con tu dinero delante que con el de la empresa. Estamos tan acostumbrados a hacerlo que creemos que lo sabemos todo. Mentira”.

Se busca director de compras. O eso parece. Un puesto que hace tiempo apenas estaba profesionalizado y para el que, como dice Jiménez, parece que servía cualquiera. Pero esa percepción, como toda que sea apresurada, es errónea. Además, se trata de un puesto que gana enteros en las empresas porque, con o sin crisis de por medio, su tarea es imprescindible para el buen funcionamiento de los negocios. Ya que los errores de compras se pagan caro. Literal.

“Hay que saber comprar profesionalmente hablando. Cuando nos confundimos y pagamos un euro de más por algo, ese euro no vuelve más a la empresa y se pierde. Es una metedura de pata irreversible”, añade Jiménez.

La relevancia de esta función se comprende con una cifra contundente. De media, tres de cada cuatro euros que gasta una compañía se destinan a pagar a sus proveedores, así que de una buena gestión de ese presupuesto depende el ahorro para el balance de la empresa, más que ajustes en otras áreas que suelen ser más frecuentes, como la de personal. Y la buena gestión de la compra no tendrá un impacto leve: algunos estudios calculan que un ahorro del 5 por ciento obtenido por este departamento puede mejorar los resulta-

“Pensamos que todos sabemos comprar. Pero no es lo mismo ir con tu dinero que con el de la empresa”

Juan José Jiménez
Presidente de Aerce

“La continua necesidad de optimizar costes lo convierte en una figura crítica en la empresa”

Alfredo Santos
Director general de Hudson

“Debemos conocer qué necesita de la empresa y eso requiere abrir canales de comunicación”

Eduardo Montes
Dtor de Compras de Cartonajes Vir

dos operativos de las compañías en más de un 30 por ciento.

La definición más académica de este puesto la aporta Alfredo Santos, director general de búsqueda y selección de Hudson. “Se encarga de definir la política de compras de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio, fija los objetivos económicos anuales de su área, que incidirán de modo directo en los resultados de cada unidad de negocio, y la empresa en su totalidad”, señala.

La mayoría de las empresas del Ibex cuenta con un director corporativo de compras, y desde Aerce aseguran que antes del inicio de la crisis esto no era tan habitual. Y uno de los datos que revela el aumento del peso de este perfil en las organizaciones es que su salario también ha engordado. Según un estudio de esta asociación, desde 2008 el sueldo de los directores de compra ha subido un 13 por ciento hasta los 85.500 euros. Además, la formación universitaria de quienes trabajan en el área de Compras ha pasado en un lustro del 29,3 por ciento al 39,6 por ciento.

“Es un puesto que definitivamente ha ganado peso en los últimos 15 años, y no solamente en los últimos 5 con motivo de la crisis. La continua necesidad de buscar eficiencias en los costes, hace que esta figura sea crítica en las or-

ganizaciones, hasta el punto que es determinante en la cuenta de resultados de la empresa”, explican desde Hudson.

Ahorro y beneficio directo

“El departamento de Compras es una pieza esencial porque cada euro que nos ahorramos incide en el beneficio directo”, insiste Jesús Rebollo, profesor de Marketing y Distribución de IE Business School.

En su opinión, la persona que ocupe este puesto debe concentrarse no sólo en vigilar los costes –facturas telefónicas, mantenimiento de la limpieza... todo es importante– sino en los ejes que le aportan valor añadido al consumidor y por tanto harán aumentar la demanda.

El director de Compras debe renegociarlo todo. Su trabajo consiste también en conseguir mejores precios de los proveedores habituales. Para ello es importante evaluar trimestralmente las facturas de esos proveedores, y mejorar los acuerdos que tenemos con ellos.

En este caso, según las personas consultadas, la factura telefónica es uno de los dolores de cabeza recurrentes de muchas compañías. Quizá haya que optar por el correo electrónico o por Skype. O compartir la oficina o parte de ella.

Y en qué sectores se pueden encontrar más profesionalizados estos departamentos. Para Juan José

Jiménez, en el químico-farmacéutico, el de automoción... “aquellos que tienen unos márgenes pequeños y que por tanto son los que más ajustan costes presionando a los proveedores”, explica. Jesús Rebollo está de acuerdo con esta afirmación, y añade que es un departamento que siempre ha estado íntimamente vinculado a los departamentos de logística y finanzas, “aunque ahora tiene relación más directa con el área comercial”.

Antes de la crisis, “cuando todo valía”, explica Rebollo, el margen era importante pero no tanto porque podías tapar con la demanda otras carencias de la empresa. “Pero hoy, en plena crisis y con una caída drástica del consumo, nos ha tocado reducir precios y por tanto te quedas sin tanto margen”, añade rotundo.

En las pymes, o mejor dicho, el 99,8 por ciento del tejido empresarial español, parece que también se dan cuenta.

“El departamento de Compras es un área estratégica y mi empresa se ha dado cuenta, pero no es lo normal. Antes me ocupaba de la gestión de pedidos y de la mercancía”, cuenta Ana Escuder, responsable de Compras de El Archipiélago, una empresa canaria que se dedica a la fabricación y distribución de zumos bajo la marca Libbys.

Una empresa formada por 85 personas en la que su departamento maneja un importe de unos seis millones de euros y una partida para el transporte de unos 500.000. “En mi caso hay un antes y un después de la formación”, dice.

Ella trabaja en la compañía desde hace nueve años, siempre en el área de Compras, pero reconoce que no contaba con formación específica para su día a día lleno de gestión de proveedores, logística, stocks, etc. “La empresa nos formó a dos personas y eso nos ayudó muchísimo”, añade.

Formación y conocimiento. Dos requisitos imprescindibles para cualquier director de Compras que se precie. Un área de negocio que hasta ahora se ha visto como un mero centro de costes y no como beneficios. “Eso se consigue integrándolo de verdad en la compañía”, dice Juan José Jiménez desde Aerce, para quien antes de sacar la chequera, hay que pasar por tres etapas.

Por dentro y por fuera

La primera consiste en conocer bien la empresa. La segunda requiere de una descripción, lo más completa posible, de las necesidades de dicha empresa con un técnico. A partir de aquí, la tercera, y última, se basa en la búsqueda de las soluciones que ofrece el mercado para los aspectos estudiados. Nuevos proveedores, nuevos productos...

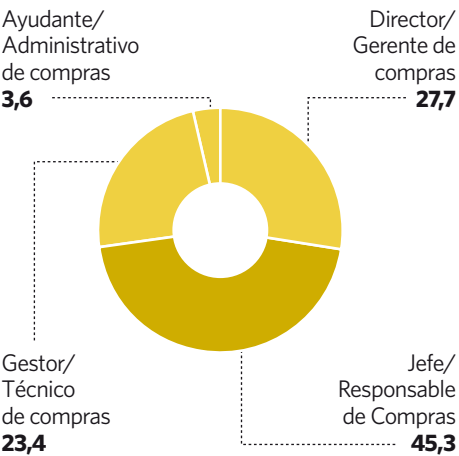
“A través de su desempeño, determina en gran medida el nivel de competitividad de los productos y servicios que una empresa comercializa, en tanto en cuanto es ingre-



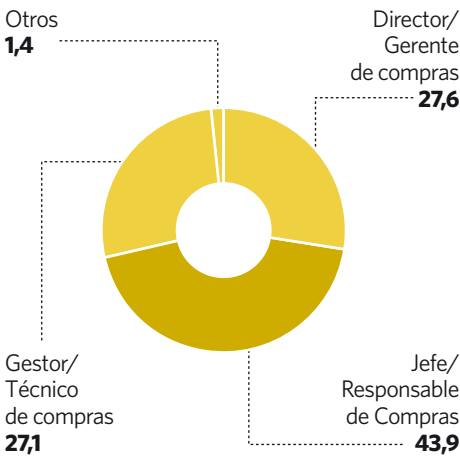
THINKSTOCK

La evolución del puesto en un lustro

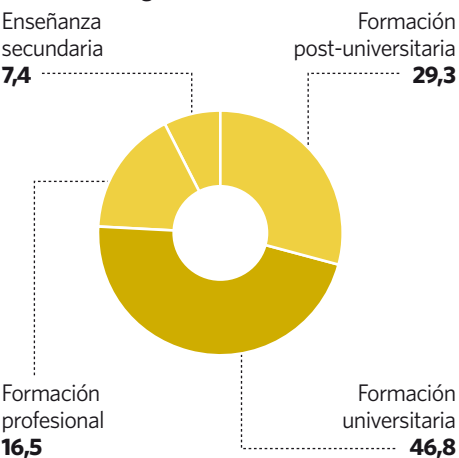
Distribución puesto de trabajo 2008 (%)



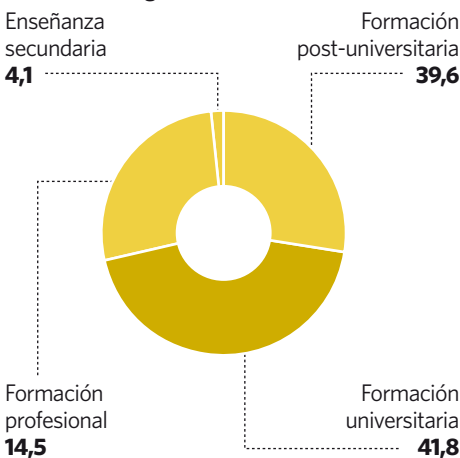
Distribución puesto de trabajo 2013 (%)



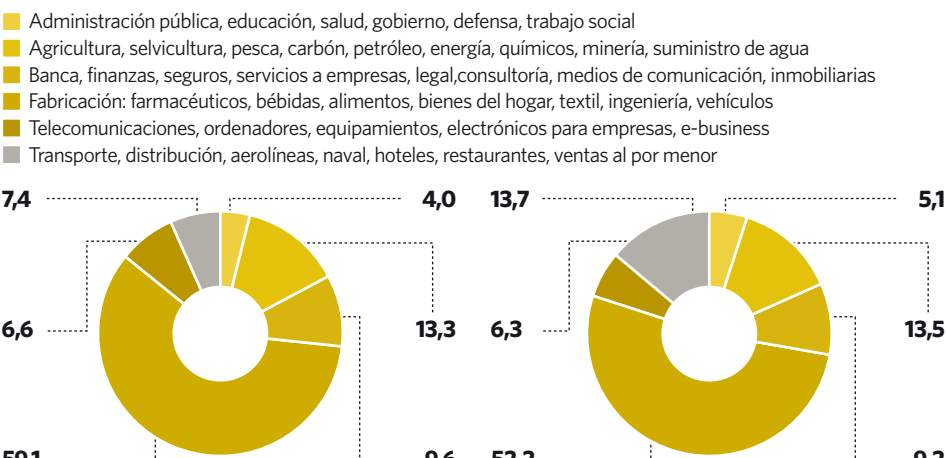
Distribución según estudios 2008 (%)



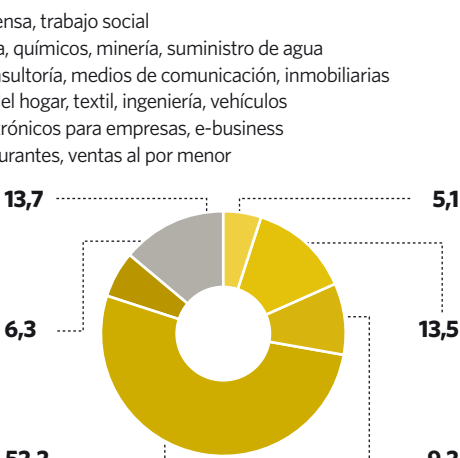
Distribución según estudios 2013 (%)



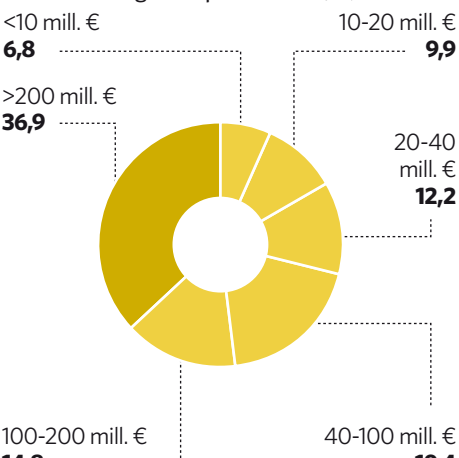
Distribución según sector de actividad 2008 (%)



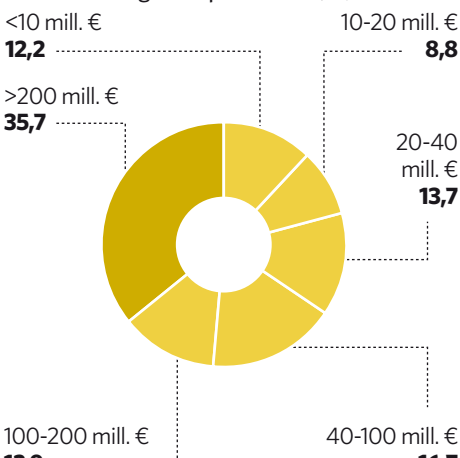
Distribución según sector de actividad 2013 (%)



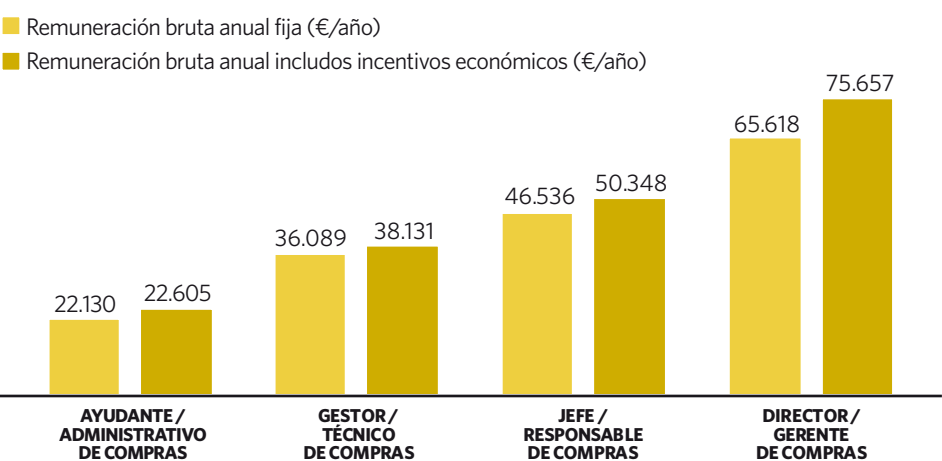
Facturación según empresa 2008 (%)



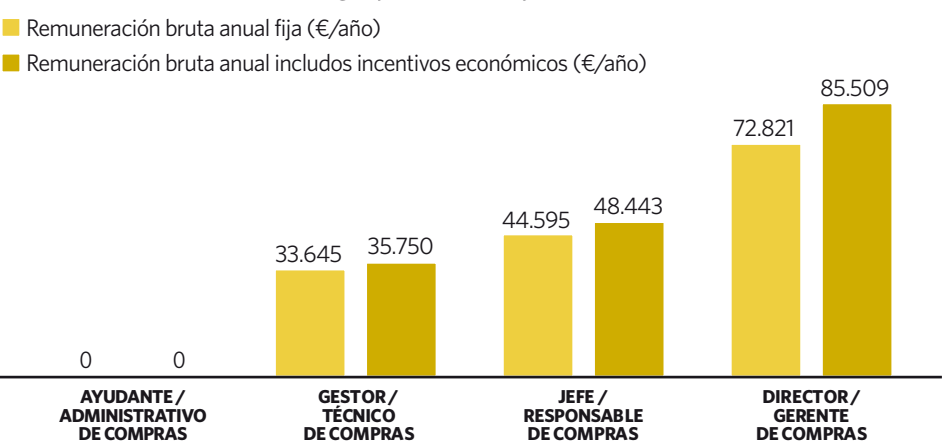
Facturación según empresa 2013 (%)



Remuneración media bruta anual según puesto de trabajo (2008)

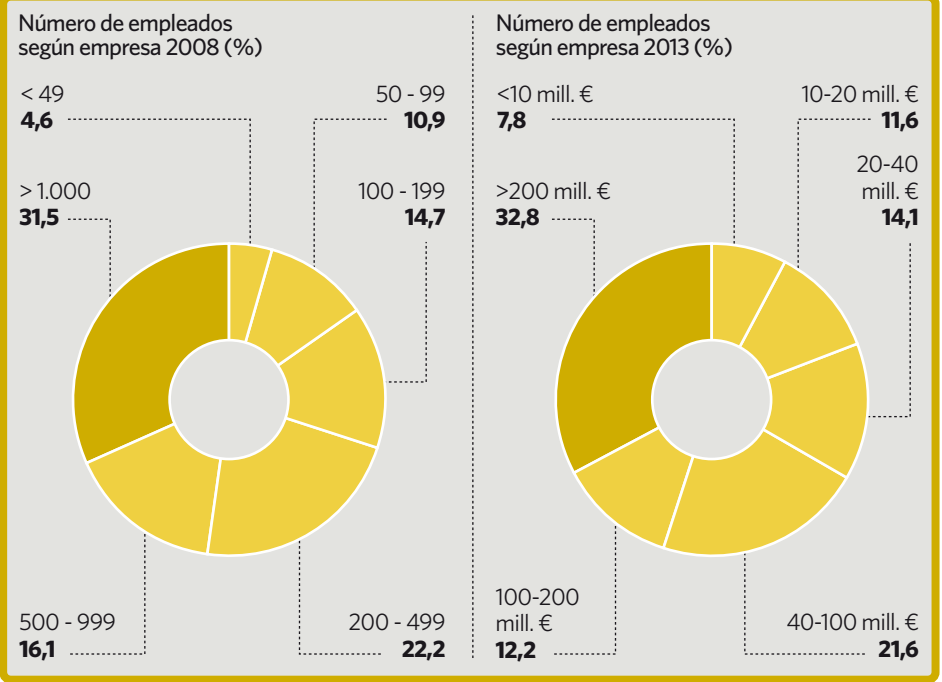


Remuneración media bruta anual según puesto de trabajo (2013)



Ahorros en compras, directos a la cuenta de resultados

AHORRO EN COMPRAS	0%	1%	2%	3%	4%	5%
Materiales y serv.comprados	65,00	64,35	63,70	63,05	62,40	61,75
Salarios y sus cargas	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Amortizaciones e intereses	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Beneficios antes impuestos	10,00	10,65	11,30	11,95	12,60	13,25
Ventas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Aumento beneficios a.i.	0,00	6,50	13,00	19,50	26,00	32,50



Fuente: AERCE.

diente crítico de la estructura de precios -si hablamos de compras directas-, y además en la rentabilidad global de la empresa -si hablamos de compras indirectas-, añade Alfredo Santos.

Cartonajes Vir es una empresa familiar con sede en Asturias que

se dedica a la fabricación de cajas de cartón ondulado. Con más de 80 años en el mercado, decidieron en 2004 dejar a un lado la promoción interna y ficharon a Eduardo Montes como director de Compras.

“El departamento ya existía en ese año pero no estaba lo suficien-

temente profesionalizado. Querían a alguien que aportara aire fresco. Yo trabajaba en el departamento comercial de una empresa del sector de la logística, así que pasé de vendedor a comprador”, explica Montes.

En una planta de producción co-

mo ésta -en la que trabajan 140 personas-, Montes explica que hace falta tener la vista puesta (y la atención, claro) en varios puntos. Según dice, hay que tener mucho conocimiento del mercado, estar al día de las oportunidades que éste ofrece y tener muy en cuenta el compo-

nente financiero y el logístico. “Al final, nuestro trabajo consiste en optimizar costes”, resume.

Porque al final, como apunta Jesús Rebollo, la ecuación es bastante sencilla: “O renegocio todo o no tengo demanda, y si no tengo demanda, cierro”.