

7 CLAVES

PARA COMPRENDER EL

MUNDO DE COMPRAS

El mapa que necesitas para entender
el mundo de procurement



ANGÉLICA TOGA

7 CLAVES PARA COMPRENDER EL MUNDO DE COMPRAS

El mapa que necesitas para entender el mundo de
procurement

ANGÉLICA TOGA

Copyright de la edición original © 2024 Angélica Torres

1ª Edición: julio de 2024

Todos los derechos protegidos.

A Nicolás Lavié, Irene Romano y Alex Hernanz por sus aportaciones en la revisión del primer borrador.

A mi familia, amigos y compañeros de proyectos por haber apoyado mi primera locura en el mundo editorial.

A la VIDA, que me ha traído tantas y tantas causalidades que son las que me han hecho llegar donde estoy hoy.

CONTENIDO

ADVERTENCIA 7

PRÓLOGO **Error! Bookmark not defined.**

ACLARACIONES PREVIAS 10

CLAVE 1 11

 ESTO DE PROCUREMENT, ¿ES IMPORTANTE? 11

CLAVE 2 27

 EL COMPRADOR: ¿NACE O SE HACE? 27

CLAVE 3 37

 PROCUREMENT: DISEÑO Y ESTRUCTURA 37

CLAVE 4 58

 PROCUREMENT EN ACCIÓN: EL PROCESO DE COMPRAS 58

CLAVE 5 70

 EL CLIENTE INTERNO: ¿CÓMO CONQUISTARLO? 70

CLAVE 6 79

 PROVEEDORES: ¿AMIGOS O ENEMIGOS? 79

CLAVE 7 90

 PROBLEMAS: EL PAN NUESTRO DE CADA DÍA 90

BONUS 99

 COMPRAS SOSTENIBLES Y DE VALOR AÑADIDO 99

EPÍLOGO 109

LA AVENTURA INTERMINABLE DE PROCUREMENT	109
GLOSARIO.....	114
DEFINICIONES ÚTILES.....	114

Angélica Toga

ADVERTENCIA

Toda la información y casos que te presento en este libro son fruto de mi experiencia desde el año 2015 en el mundo de las compras o procurement y no suponen garantía de ninguna clase.

Como dicen los sabios antiguos y los gurús modernos: no te creas nada de lo que te digo; analízalo, verifícalo y, si te convence, adóptalo.

Si tienes algún comentario, sugerencia o crítica, puedes mandarme un e-mail a contacto@pronorma.es.

También tengo una lista de correo llamada Procurement Revolucionario.

A los que están apuntados, les mando emails interesantes y entretenidos sobre el mundo de compras y, de vez en cuando, les regalo plantillas, checklist y auditorías.

Puedes apuntarte en mi página web www.pronorma.es

INTRODUCCIÓN

¿Este libro es para tí? Este libro es para mi yo de 2015. Aquél que no sabía lo que era un departamento de compras por dentro y le ofrecieron el reto de dirigir el de una multinacional energética.

Como persona metódica y detallista que soy, me gusta conocer bien el trabajo que se hace en los departamentos que he tenido la suerte de liderar. Y eso mismo fue lo que hice al llegar a éste. Pero me topé con un “pequeño” problema. El mundo de compras o procurement estaba empezando y no había mucha literatura ni oferta formativa amplia que me permitiese aprender rápido y de manera sencilla lo que significaba un departamento de compras.

No sólo era novata como responsable de un departamento de compras, también era nueva como profesional de compras.

Siempre que recuerdo los inicios se me pone una sonrisa en la cara porque tenía un jefe que esperaba que yo lo supiese todo sobre cómo funciona compras, así, por ciencia infusa. Y no sólo eso, la mayor parte de las veces esperaba que yo le leyese la mente y adivinase la respuesta a las preguntas que me hacía.

Yo lo hacía lo mejor que podía y me pasaba horas en reuniones con mi equipo, aprendiendo de ellos.

Así que los primeros meses, me los pasé leyendo todo lo que tenía alguna relación con el mundo de las compras, en reuniones con mi equipo y, por supuesto, participando activamente en muchos procesos de compra.

Recuerdo que sentí que era un trabajo que encajaba conmigo, que me permitía utilizar muchas habilidades que hasta ese momento no había explotado. He de decir que yo venía del mundo de la contabilidad, la fiscalidad y el control de gestión. Sentí que podía aportar valor tangible a la empresa con mi trabajo y disfrutar con ello.

No fue hasta los seis meses de rodaje que empecé un curso de Dirección de Compras que me fue muy útil. Dediqué los siguientes nueve meses de mi vida a hacerlo (y aprobarlo).

Así que este pequeño libro está pensado para que haya en el mundo un manual que pueda ayudar a cualquiera que se acerque al mundo de las compras desde cualquier posición: curiosidad por saber qué es eso del procurement, nuevo en compras o con ganas de profesionalizarse como comprador.

Aquí te voy a explicar los 7 aspectos clave de compras que debes conocer para comprender el mundo de procurement y el papel que puedes tener en él. ¿Son estos los únicos? No, considéralo una introducción y, si quieres profundizar en alguno, estaré encantada de ayudarte.

Espero que te sea útil y que disfrutes de su lectura.

ACLARACIONES PREVIAS

¿Compras o procurement? En los países de habla hispana, nos referimos indistintamente a compras con ambos términos, pero en términos ingleses, purchasing (compras) es sólo la parte de comprar o contratar mientras que procurement hace referencia a las actividades pre y post purchasing; es decir, toda la cadena de suministro. Mi consejo es que uses el término que se utiliza en tu empresa. En este libro, las utilizaré indistintamente.

¿Comprador (buyer) o procurement specialist? Aquí también nos encontramos con utilización indistinta en español. En inglés buyer se refiere al comprador de base y procurement specialist al comprador más experimentado. Una vez más, usa el término que se utilice en tu empresa. Yo hablaré del comprador.

CLAVE 1

ESTO DE PROCUREMENT, ¿ES IMPORTANTE?

Esa es la primera pregunta que me hice al llegar.

Desde fuera, muchos pensábamos que compras era un “corta rollos” ya que hacía unos meses la empresa había decidido que prácticamente todo lo que se comprara, tenía que pasar por procurement.

Eso significó que tenías que contar con ellos para contratar todo y, si no lo hacías, podía llegar el caso de que no se pagasen las facturas a los proveedores.

¿Cómo hicieron para que todo pasase por compras? Fácil. No se podían contabilizar las facturas sin que hubiese un pedido de compra detrás. Y sólo compras podía crear los pedidos...

Sufrimos bastantes meses para adaptarnos al nuevo sistema y supuso un esfuerzo de años para demostrar que

compras aporta valor a la organización y no es sólo un obstáculo.

Así que la respuesta a la pregunta es: depende.

Qué simpática soy, ¿verdad? La importancia de compras va a depender del tipo y tamaño de empresa y, sobre todo, del papel que le haya asignado la dirección.

Cuando en una empresa ya se habla de “los de compras”, lo más habitual es que sea un departamento independiente y su papel es garantizar el suministro efectivo y eficiente de bienes, servicios y recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Procurement se encarga de gestionar y coordinar el proceso para conseguir el precio correcto y la cantidad adecuada en el momento oportuno. Esto hace que compras sea un **gestor estratégico de los recursos de la empresa**.

¿Por qué compras es un gestor de recursos?

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), entre el **50% y el 80% del gasto total** de una empresa en España es gestionado por departamentos de **compras**.

Además, cualquier reducción de costes se refleja íntegra y directamente en el beneficio de la empresa. Esto lo ves en el cuadro que hay dentro de un par de páginas.

Con las ventas no pasa lo mismo. A ellas hay que descontarles los gastos directos e indirectos que se producen por la propia actividad de la empresa.

Te puedo contar algunas razones más para que comprendas la importancia de compras:

Al negociar con proveedores y obtener ofertas competitivas optimizando el proceso de compras, puede conseguir mejores precios y condiciones comerciales. Esto le concede a compras el título de **gestor eficiente de costes**.

Cuando lidera los procesos de compra, siendo el interlocutor con los proveedores en los concursos, asegura la imparcialidad de la decisión y el trato justo a los proveedores. Es el **garante de la transparencia** en la contratación.

Al gestionar el flujo de bienes y servicios sin interrupciones, en el momento y cantidad correctos, le convierte en **garante del suministro estable**.

Cuando selecciona los proveedores adecuados y hace las gestiones necesarias para mitigar los riesgos asociados en la cadena de suministro asegurando la calidad de los productos y servicios comprados, facilita a la empresa el mantener altos estándares de calidad en sus productos finales. Esto implica que compras sea el **líder de la cadena de suministro** o supply chain (SC).

Al colaborar con los proveedores estratégicos manteniendo una relación cercana, identifica oportunidades para introducir nuevas tecnologías o materiales que mejoren la eficiencia y calidad de los productos y servicios de la empresa. Es decir, compras es un **motor de la innovación y la mejora continua**.

Cuando garantiza que todos los productos y servicios comprados cumplen con la leyes, regulaciones y estándares en vigor e introduce requisitos de responsabilidad social, ambiental y de gobernanza a los proveedores, contribuye a la **mejora de la reputación e imagen de la empresa** ante sus clientes y otras partes interesadas (stakeholders).

La capacidad de compras de obtener los mejores productos y servicios en términos de precio, calidad, cantidad y tiempo, así como el saber responder rápidamente a los cambios en el mercado, contribuye a **mejorar la posición competitiva** de la empresa en su industria y mercados donde opera.

Puede ser una **herramienta poderosa** para alcanzar los **objetivos de sostenibilidad** de una empresa. Al adoptar prácticas sostenibles como la evaluación de la huella de carbono de los proveedores y la selección de aquellos que utilizan materiales reciclados puede mejorar significativamente la reputación corporativa y reducir el impacto ambiental.

Las tecnologías emergentes están revolucionando el mundo de procurement. La **inteligencia artificial** (IA) puede predecir **tendencias de mercado** y optimizar las decisiones de compra, mientras que el **blockchain** garantiza la **transparencia** y la **seguridad** en las transacciones. Pueden transformar el departamento de compras en un **motor de innovación y eficiencia**. Además, el big data permite analizar patrones de consumo y optimizar inventarios y procesos logísticos.

No está mal, ¿verdad? Pues, además de lo que te he contado arriba, tengo que hablarte **del efecto multiplicador de las compras sobre los beneficios** que es una de las formas de medir y demostrar el valor que aporta compras a la empresa.

Dice así: en función de la estructura de costes de una empresa, se pueden conseguir mayores incrementos porcentuales de beneficio a través de la reducción de costes que del aumento de ventas.

¿Cómo? ¿What? No puede ser... Eso mismo fue lo que pensé cuando oí este concepto por primera vez. Te lo explico con un ejemplo.

Por facilitar la explicación, vamos a considerar que no hay amortizaciones.

Cogemos 3 empresas:

- Empresa distribuidora de alimentación cuyo EBITDA es un 15% de las ventas, los costes fijos representan un 75% y el coste de personal un 10%.
- Empresa industrial dedicada a fabricación de electrodomésticos con un EBITDA del 30% sobre ventas, costes fijos del 50% y personal del 20%.
- Empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales con un EBITDA del 20% sobre ventas, costes fijos del 20% y personal del 60%.

Simulamos un incremento de ventas del 10% y una disminución de costes del 10% y vemos lo que pasa con el EBITDA

	Empresa Distribución		Empresa Industrial		Empresa Servicios	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Ingresos por ventas	€ 1.000.000,00	100%	€ 1.000.000,00	100%	€ 1.000.000,00	100%
Costes fijos	€ 750.000,00	75%	€ 500.000,00	50%	€ 200.000,00	20%
Personal	€ 100.000,00	10%	€ 200.000,00	20%	€ 600.000,00	60%
EBITDA	€ 150.000,00	15%	€ 300.000,00	30%	€ 200.000,00	20%
Incremento ventas 10%						
Ingresos por ventas	€ 1.100.000,00	100%	€ 1.100.000,00	100%	€ 1.100.000,00	100%
Costes fijos	€ 825.000,00	75%	€ 550.000,00	50%	€ 220.000,00	20%
Personal	€ 110.000,00	10%	€ 220.000,00	20%	€ 660.000,00	60%
EBITDA	€ 165.000,00	15%	€ 330.000,00	30%	€ 220.000,00	20%
Incremento EBITDA	€ 15.000,00	10%	€ 30.000,00	10%	€ 20.000,00	10%
Reducción costes 10%						
Ingresos por ventas	€ 1.000.000,00	100%	€ 1.000.000,00	100%	€ 1.000.000,00	100%
Costes fijos	€ 675.000,00	68%	€ 450.000,00	45%	€ 180.000,00	18%
Personal	€ 100.000,00	10%	€ 200.000,00	20%	€ 600.000,00	60%
EBITDA	€ 225.000,00	23%	€ 350.000,00	32%	€ 220.000,00	20%
Incremento EBITDA	€ 75.000,00	50%	€ 50.000,00	17%	€ 20.000,00	10%

Como puedes ver, un incremento de ventas del 10% tiene un impacto del 10% en el EBITDA de la empresa porque los costes están relacionados directamente con las ventas. A mayores ventas, mayores costes.

En cambio, al reducir los costes un 10%, cuanto más porcentaje de costes fijos tenga la empresa, más se amplifica o multiplica el efecto sobre EBITDA.

¡Importante!: un incremento de los costes tendría el mismo impacto, pero de signo negativo en los resultados.

Y tampoco hay que olvidar que **no es fácil ni incrementar las ventas ni disminuir los costes** en esos porcentajes.

Te puedo contar algunas **ventajas adicionales** de la mejora de los costes de compra:

- Son ahorros inmediatos que repercuten directamente en el beneficio. Para hacer esto mismo a través de las ventas es necesario comprar, producir, vender y cobrar o realizar el servicio y cobrar.
- Es dinero que no sale de la empresa mientras que, para vender más, hay que inmovilizar más recursos financieros.
- No es necesaria una inversión alta; es más, a veces basta con reorganizar y profesionalizar el departamento de compras para conseguir resultados.
- No implica problemas laborales como puede pasar con una reducción de costes de personal.

Y hay una razón muy importante por la que compras tiene que ser socio estratégico de la dirección y no depender de otros departamentos.

El cliente interno tiene un objetivo estratégico que suele estar sujeto a un presupuesto.

Ese objetivo pasa por comprar bienes o servicios, pero no es su prioridad.

Entonces esos bienes o servicios, para ellos, tienen que funcionar, estar dentro del presupuesto y llegar a tiempo.

Como eso no significa obtener el mejor precio, puede que la compra o contratación no sea eficiente. ¿Por qué? Porque el cliente interno no quiere pasarse de su presupuesto. Punto. Si no le va a suponer mayor gasto del que tiene autorizado, se conforma.

La función de compras aquí es vital para garantizar un gasto eficiente y, de paso, cumplir con la segregación de responsabilidades (segregation of duties).

Esta segregación de funciones busca que el que compra no pague, el que paga no negocie, el que negocia no recepcione, el que recepciona no concilie, el que aprueba no ejecute y el que audita no interviene en el proceso.

Si compras depende en el organigrama de algún cliente interno, sería como poner al zorro a cuidar de las gallinas.

Bueno, hasta aquí te he contado los motivos por los cuales tiene que existir un departamento de compras independiente en la empresa y una de las formas de medir el valor que aporta.

Mi siguiente reflexión fue: me queda claro, pero ¿es consciente de este valor el resto de la empresa?

La respuesta suele ser un no. Nos odian, nos tratan como a simples pasa-pedidos, apagafuegos, ... Esto es porque ese valor no se ha hecho tangible, no se ha bajado a tierra y no se está comunicando.

Entonces entra en juego lo que se llama **marketing de compras** que es el arte de vender a propios y extraños el valor que aporta compras. Este valor será diferente en cada empresa en términos de valor numérico, pero, generalmente, distinguimos entre:

- **Valor tangible.** Aquí hablamos de reducción de costes (costes ahorrados o savings). Este cálculo se puede hacer de maneras diferentes según lo establezca la empresa: comparando el precio final negociado vs el presupuesto asignado, la primera oferta recibida o el precio anteriormente negociado si estamos hablando de una renovación o renegociación de un contrato. Recuerda que esto lo define cada empresa y que no vale estar cambiando el criterio según nos convenga.
- **Valor intangible.** Aquí tenemos los costes evitados que son ahorros financieros o económicos derivados de la toma de decisiones estratégicas durante el proceso de compra. Hablamos de mejoras en plazos de entrega, de la calidad de los productos y servicios, gestión de inventario

eficiente, selección de proveedores adecuados, cumplimiento normativo y legal, mejoras en el time to market (tiempo que transcurre desde la detección de la necesidad de compra hasta que se pone a la venta el producto), evaluación de riesgos y la mitigación asociada, desarrollo de proveedores y productos, innovación, etc.

Genial, ya sabemos cómo se crea valor desde compras. Ahora, ¿cómo lo concretamos? Pues lo hacemos con los llamados **KPIs (key performance indicators o indicadores clave de desempeño)** que nos permiten medir cuantitativamente en el tiempo la evolución del departamento y contribuyen a la mejora continua.

Sólo este apartado nos daría para un capítulo aparte, pero, por ahora, es suficiente con revisar los más habituales.

Aquí tengo que decirte que es muy importante que estén alineados con los objetivos y estrategia del área de compras ya que se utilizarán para **medir la eficiencia, eficacia y rendimiento del departamento.**

- **Coste unitario.** Mide el coste promedio de los bienes o servicios adquiridos. El objetivo es reducirlo con el tiempo.
- **Ahorros en compras o savings.** Mide el porcentaje de ahorro obtenido de acuerdo con lo que he explicado al hablar del valor tangible. Refleja la eficacia de las negociaciones y la fórmula de cálculo se determinará como decida la empresa.

- **Tiempo medio de respuesta (TMR o MTR).** Mide la duración promedio desde la identificación de la necesidad hasta la finalización del proceso de compra. Un TMR más corto puede mejorar la eficiencia y reducir costes.
- **Grado de cumplimiento de los proveedores.** Mide la capacidad de los proveedores para cumplir con los plazos de entrega y los niveles de servicio acordados.
- **Rotación de proveedores.** Mide la frecuencia con la que se cambian los proveedores. Un alto índice de rotación podría indicar problemas con la calidad o el rendimiento del proveedor. Es lógico que haya rotación en compras de menor importancia pero, en compras estratégicas debería ser pequeño.
- **Grado de cumplimiento de las políticas de compras.** Mide el grado en que los compradores siguen las políticas y procedimientos establecidos.
- **Número de proveedores homologados.** Mide la cantidad de proveedores que cumplen con los requisitos de homologación de la empresa.
- **Satisfacción del cliente interno:** Mide la satisfacción de los usuarios internos con el servicio que ofrece compras. Suele hacerse a través de una encuesta de satisfacción.
- **Coste medio por pedido.** Mide el coste promedio realizar un pedido de compras.
- **Porcentaje de compras locales frente a compras internacionales.** Es un indicador que está tomando

mucha relevancia en los últimos tiempos al irse incorporando criterios de sostenibilidad en las cadenas de suministro.

- **ROI de compras.** Este es un indicador clave también conocido como indicador de rendimiento de compras. Mide la rentabilidad de compras para la empresa. Se calcula dividiendo los ahorros conseguidos entre el coste del departamento. Es decir, si yo he conseguido ahorros por valor de 1.000.000 € y el coste anual del departamento de compras (personal incluido) es de 100.000 € tendré un ROI del 1.000%. Aquí hay que decir que se considera bueno cualquier valor de este indicador que sea superior a 475% teniendo en cuenta que un buen departamento de compras ronda el 650%.

Como he dicho más arriba, estos son los más comunes pero **la lista puede ser tan extensa como quiera la empresa** ya que, en función de la industria en la que opera y de los objetivos estratégicos, serán más relevantes unos KPIs u otros.

En cuanto a su presentación, puede hacerse a través de diferentes herramientas.

La más extendida es el **cuadro de mando integral** de compras que analiza indicadores de compras desde cuatro perspectivas:

- **Finanzas.** Cómo optimizamos los recursos financieros y aseguramos la rentabilidad de

compras. Savings, ROI, costes del departamento, etc.

- **Cliente interno.** Cómo satisfacemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes. TMR, pedidos OTIF, SLAs, etc.
- **Procesos.** Cómo medimos la eficiencia y efectividad de los procesos de compras. Time-to-customer, nº de proveedores homologados, nº de proveedores activos, etc.
- **Aprendizaje y crecimiento.** Cómo fomentamos la mejora continua y el desarrollo del equipo de compras. Costes de formación, índice de rotación, iniciativas de mejora continua, etc.

Te dejo un ejemplo inventado para que veas cómo podría ser visualmente:

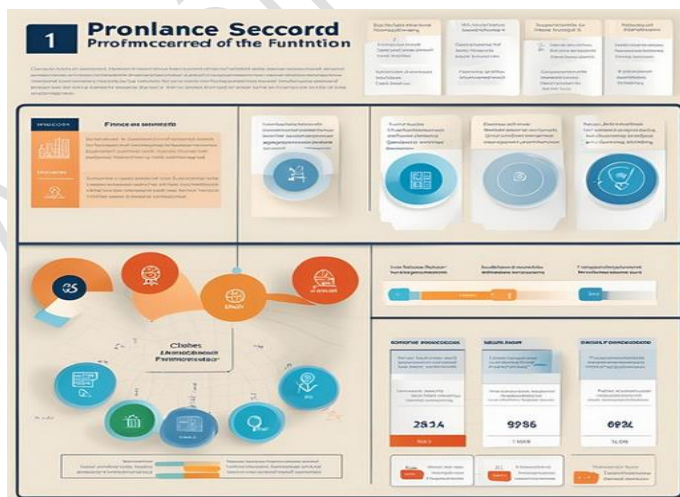


Ilustración 1. Creada con IA

Volviendo a nuestro marketing de compras, nos tenemos que enfocar en comunicar los logros de compras. ¿A quién lo hacemos? Nos centraremos en **dos stakeholders** principalmente:

- **Cliente interno.** Aquí hablamos de todos los departamentos a los que compras presta algún servicio. Aunque hablaremos más adelante de ellos, aquí sólo te digo que nos tenemos que enfocar en sus necesidades y presentarles los resultados de nuestro trabajo.
- **Dirección.** Nos referimos a la dirección de compras y a la alta dirección de la empresa. Esta es la parte interesada clave a la que tenemos que “vender” lo bien que lo hace compras. La dirección tiene que estar convencida de que compras es un departamento tan estratégico como ventas así que es posible que tengas que ir educando a la alta dirección y demostrándole que creas valor para tu empresa.

¿Qué herramientas tenemos para comunicar (vender) el valor que aportamos a la empresa? Basándome en mi experiencia y en las mejores prácticas de compras, hay dos instrumentos principales:

- **Reporte mensual de evolución de los indicadores.** Aquí, con el cuadro de mando integral del que te he hablado más arriba, reflejamos de manera visual y atractiva cómo van evolucionando

los indicadores de compras para analizarlos y extraer conclusiones. A mí me gusta mucho distribuirlo a las partes interesadas en formato newsletter, pero puede ser algo tan sencillo como una hoja de Excel con los números. Aquí lo importante es que las conclusiones del análisis sirvan para impulsar la mejora continua del departamento de compras a través de planes de acción.

- **Revisión del sistema de gestión de compras por la dirección.** Es un informe anual y no es más que la memoria de las actividades realizadas durante el año por compras. Se revisa el cumplimiento del plan estratégico, del plan operativo, del presupuesto de compras y, sobre todo, sirve de apoyo a la dirección para tomar decisiones. El formato, una vez más, depende de cada empresa, pero lo más habitual es hacerlo siguiendo el esquema que indica la ISO 9001.

Como ves, muchas veces no se le da a procurement el valor que tiene porque no se conoce. No se conoce desde el propio departamento y, conociéndose, no se le da publicidad a los logros conseguidos.

Ya sabes lo que dicen por ahí, **lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla**, por muy bueno que sea, **no se demuestra y no se mejora**.

Hemos llegado al final de la primera clave donde hemos visto la importancia de la función de compras a través de su aportación clave a la empresa.

Básicamente, compras es el héroe oculto.

Es el gran estratega de la gestión de recursos para que la empresa obtenga exactamente lo que necesita, en el momento justo y al mejor precio.

Es el mago de las finanzas porque reduce costes y multiplica el ebitda.

Es el gran negociador que asegura las mejores condiciones con los proveedores.

Es el guardián de la calidad y de suministro para que nada falte y todo funcione.

Es el innovador al trabajar con proveedores para introducir nuevos materiales y tecnología.

Es el publicista interno que promueve incansablemente los logros del departamento.

Es el gran conector que alinea objetivos y estrategias.

Es el pegamento que todo lo une.

Los departamentos de compras no son entes etéreos. Los forman las personas, los compradores. Si quieres saber qué tienes que tener para ser el mejor comprador, te lo cuento en el siguiente capítulo.

CLAVE 2

EL COMPRADOR: ¿NACE O SE HACE?

Durante mucho tiempo existió la creencia de que ciertas habilidades, o nacías con ellas o no había nada que hacer. Afortunadamente, hubo muchas personas que no lo creyeron, se formaron y se convirtieron en los mejores en lo suyo inspirando a muchos a seguir sus pasos.

Así que esa ha sido siempre mi actitud. Si necesito aprender o mejorar una habilidad, me formo, no espero a que me lo den todo hecho. Leo, hago cursos, mentorías, pruebo nuevas ideas...

Y eso exactamente es lo que hice, entendí las habilidades y conocimientos que necesitaba para hacer mi trabajo en procurement y me puse manos a la obra.

Descubrí que no se puede dar un listado cerrado y ya está. Es cierto que hay determinadas **habilidades y conocimientos** que hay que tener sí o sí, pero van a **variar**

en función del puesto que desarrollemos dentro del departamento de compras.

La lista es infinita, pero, dependiendo de tu rol en procurement, unas habilidades serán más importantes que otras y, además, será necesario tener conocimientos expertos, avanzados o básicos en función de las responsabilidades del puesto.

No es lo mismo estar lanzando concursos y negociando con proveedores que estar homologándolos y auditándolos o estar haciendo el reporting de control del departamento y seguimiento de presupuestos.

Un comprador debe sentirse cómodo negociando, gestionando las actividades del día a día del sistema de compras, debe conocer las categorías que están bajo su responsabilidad, ser capaz de llevar varios concursos a la vez y tener conocimientos de contratos. Me gusta pensar que **es un mago que consigue sacar conejos de la chistera**.

Las **responsabilidades** del comprador se centran en **garantizar** que las compras se realicen de manera eficiente, efectiva y cumpliendo con las políticas y regulaciones establecidas.

Entre otras, las **principales habilidades** que necesitarás son:

- **Técnicas.** Debes tener un conocimiento profundo del proceso de compras, incluyendo gestión de

proveedores, licitaciones, negociación de contratos y gestión de riesgos. ¿Cómo puedes adquirirlas? Reuniones con proveedores, ferias especializadas, San Google y, mi favorita desde hace poco, ChatGPT. Con la IA puedes aprender sobre categorías específicas, le pides un informe sobre el mercado o la industria X y te permite tener una visión profunda de aquello que necesites.

- **Analíticas.** Debes ser capaz de analizar datos y tendencias para tomar decisiones informadas sobre las compras y negociaciones con proveedores. Existe educación formal como cursos especializados, libros y, muy importante, entender cómo utilizar e interpretar las herramientas de análisis de datos como Excel, PowerBI, Qlik, Tableau, etc.
- **De negociación.** Es esencial para obtener las mejores condiciones y precios de los proveedores. Aquí, aparte de la educación formal y la práctica, yo recomiendo varios libros: "Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder" de Roger Fisher y William Ury, "Rompe la barrera del no: 9 principios para negociar como si te fuera la vida en ello" de Chris Voss e "Influencia: La psicología de la persuasión" de Robert Cialdini.
- **Conocimiento de costes.** Debes ser capaz de identificar oportunidades para reducir costes y optimizar el gasto en adquisiciones sin comprometer la calidad y los plazos. Aquí no hay

formación especializada. Tiene mucho de sentido común. Es necesario conocer cómo se compone el gasto total de lo que estás comprando. Es decir, saber el peso que tiene cada componente del precio: personal, materia prima, transporte, gastos indirectos, etc. Es lo que se conoce como escandallo. Por ejemplo, si un proveedor de material de comunicación me dice que me tiene que subir el precio porque el papel está disparado, yo analizaré los precios del papel para ver si es razonable o no lo que propone. Tendré en cuenta cuánto ha subido el precio en el mercado y qué peso tiene en el precio final.

- **Orientación a resultados.** El comprador debe estar enfocado en alcanzar los objetivos de procurement de manera oportuna y dentro del presupuesto.
- **Gestión de proveedores.** Debes ser capaz de establecer y mantener relaciones sólidas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios con la calidad requerida por la empresa. Esta es una de las claves de procurement y tiene un capítulo dedicado.
- **Cumplimiento (compliance) y ética.** Debes cumplir con las políticas internas y regulaciones externas relacionadas con las compras y asegurarse de que todos los procesos se llevan a cabo de manera ética y transparente. Esto significa que tienes que conocer los requisitos y procesos de tu

empresa al dedillo y apoyarte en legal y compliance para no poner en riesgo los intereses de la empresa.

- **Comunicación.** Debes poder comunicarse de manera efectiva con los diferentes departamentos de la organización y con los proveedores. Las reuniones informativas y de intercambio de opiniones periódicas son más efectivas que aquellas que se tienen sólo cuando hay problemas y hay que apagar un fuego.
- **Flexibilidad.** El comprador debe estar dispuesto a adaptarse a los cambios en el mercado y a las necesidades de la empresa. Como ya habrás comprobado, el "es que siempre se ha hecho así" es lo más dañino que le puede pasar a un departamento. Y, como dicen, la vida es lo que nos pasa mientras estamos haciendo planes...
- **Gestión del tiempo.** Debes ser capaz de gestionar múltiples proyectos y tareas simultáneamente, cumpliendo con los plazos y prioridades establecidos. Todos hemos oído hablar de la matriz de Eisenhower. Recuerda que es la de los cuatro cuadrantes que clasifica las tareas en función de su urgencia e importancia. Yo no la encuentro útil a veces, pero la combino con lo que a mí me sirvió de la lectura de estos libros: "Organízate con eficacia: Máxima productividad personal sin estrés" de David Allen, "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen R. Covey y "Tráguese ese sapo: 21

maneras de dejar de postergar y hacer más en menos tiempo" de Brian Tracy.

- **Orientación al cliente interno.** Debes entender las necesidades del cliente interno de la organización y trabajar para cumplir con sus requisitos de manera eficiente. Este es otro aspecto clave que tiene su propio capítulo dentro de este libro.

Bien, además de las habilidades técnicas, las **habilidades blandas** o soft skills juegan un papel crucial en tu éxito como comprador. La **empatía** para entender las necesidades de los clientes internos y externos, y el **liderazgo** para guiar equipos y proyectos son esenciales. Estas habilidades te facilitan la negociación, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones sólidas con los proveedores.

No te puedes olvidar de dos fuentes muy importantes para tu desarrollo como comprador: las **mentorías** y el **networking**. Contar con un mentor experimentado te puede dar orientación y apoyo valiosos. Construir una red profesional amplia puede abrir puertas a nuevas oportunidades y colaboraciones. Participar en asociaciones de profesionales de compras y asistir a conferencias del sector son buenas formas de expandir tu red.

Por ejemplo, un mentor puede ayudarte a superar desafíos específicos en tu carrera, mientras que asistir a conferencias del sector te permite conocer a otros

profesionales y aprender de las mejores prácticas. El networking también puede abrirte puertas a nuevas oportunidades de empleo y proyectos interesantes.

Aunque no es muy conocido en España, existen certificaciones profesionales de supply chain que tienen mucho prestigio en Europa:

- **Certified Professional in Supply Management (CPSM):** Ofrecida por el Institute for Supply Management (ISM).
- **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):** Ofrece varios niveles de certificación en compras y suministros.
- **Certified Supply Chain Professional (CSCP):** Ofrecida por APICS.

Ahora, ¿en qué aplicar estas habilidades? Las aplicarás en tareas como:

- **Investigación o sourcing de proveedores:** Buscar y evaluar proveedores potenciales que puedan proporcionar los bienes o servicios requeridos por la empresa. Esto implica investigar y comparar precios, términos y condiciones de diferentes proveedores.
- **Negociación de contratos:** Negociar acuerdos con proveedores para garantizar condiciones favorables en términos de precios, plazos de entrega, garantías, entre otros aspectos. Ten en cuenta que los contratos con proveedores no sólo tienen

requisitos de compras. Lo suyo es tener modelos de contratos acordados con Legal y Compliance para ahorrar tiempo cada vez que negociamos un nuevo acuerdo. Si no se firma un contrato, al menos hay que firmar unas condiciones generales de compra y contratación (que también tendrás acordadas con Legal y Compliance).

- **Gestión de proveedores:** Mantener relaciones sólidas con los proveedores, realizar evaluaciones periódicas y gestionar cualquier problema o conflicto que surja durante la relación comercial. Aquí te apoyarás en algún software o sistema que automatice ciertas tareas. Cada empresa decide cuál es el mejor para ella.
- **Control de inventario:** Supervisar el inventario de la empresa para garantizar que se mantengan niveles adecuados de existencias y evitar tanto la escasez como el exceso de inventario. Esta tarea puede que no esté entre tus responsabilidades. Variará en función de la madurez del departamento de la que te hablo en el próximo capítulo.
- **Seguimiento de órdenes de compra:** Asegurarse de que las órdenes de compra se procesen correctamente y que los bienes o servicios se entreguen según lo programado. Pasa igual con esta tarea como con la anterior. Ya te contaré.
- **Cumplimiento normativo:** Asegurarse de que todas las compras se realicen de acuerdo con las

políticas y regulaciones internas y externas de la empresa.

- **Análisis de costes:** Realizar análisis de costes para identificar oportunidades de ahorro y eficiencia en el proceso de compras aplicando los conocimientos que has adquirido conforme te he contado más arriba.
- **Participación en licitaciones:** Preparar y participar en procesos de licitación para obtener las mejores ofertas de los proveedores. Ten en cuenta que la fase más importante de un proceso de compras es la preparación. De ello te hablo dentro de un par de capítulos.

Si sientes que tienes todo lo que se necesita para ser un buen profesional de compras, pero estás atascado en tu carrera, quieres crecer, pero no sabes cómo o no sabes por dónde empezar, visita mi página web www.pronorma.es o ponte en contacto conmigo a través de contacto@pronorma.es

Espero que ahora coincidas conmigo en que un buen comprador es una mezcla de talento natural y habilidades aprendidas.

En este capítulo hemos visto las principales habilidades esenciales y blandas o soft skills que necesitarás en tu día a día y cómo desarrollarlas y aplicarlas.

Ahora que ya tenemos los mejores profesionales, vamos a ver cómo organizamos el departamento.

Esto lo veremos en la siguiente clave.

Angélica Toga

CLAVE 3

PROCUREMENT: DISEÑO Y ESTRUCTURA

Ahora nos tenemos que poner serios... ¡es broma! pero tenemos que empezar con una definición teórica de qué es el departamento de compras:

El departamento de compras es el **responsable** de **gestionar y coordinar** todas las actividades relacionadas con la **compra de bienes y servicios** necesarios para la actividad de una empresa. Es el encargado de **planificar, organizar y ejecutar las actividades de compra** de una empresa, con el objetivo de obtener los **productos y servicios** adecuados al **precio correcto** y en el **momento oportuno**. Su función principal es asegurar que la organización obtenga los recursos necesarios para operar

de manera eficiente, maximizando el valor y minimizando los riesgos asociados con las adquisiciones.

El **diseño y la estructura del departamento** va a depender siempre del tamaño, el sector al que pertenece y de las necesidades específicas de la compañía.

Así que quiero presentarte un concepto denominado **estado o madurez de la función de compras**.

En función del valor que queremos que aporte compras a la compañía, optaremos por una estructura u otra. Este valor aportado se define en la estrategia global de la empresa y se aterriza en la estrategia de compras.

Lo más habitual es que los departamentos de compras evolucionen con el tiempo y pasen por diferentes etapas hasta alcanzar la madurez.

- En una **primera etapa** lo que hace el departamento de compras es garantizar el suministro de bienes y servicios y el foco se pone en pasar pedidos. Todos en la empresa compran y no hay gran coordinación sobre las compras que se realizan. Partimos de lo que se llama gestores de pedidos donde las principales funciones que tienen son la gestión de aprovisionamiento, grabación de pedidos y negociaciones básicas de precios. Se caracteriza porque las compras se realizan de manera reactiva, respondiendo a las necesidades inmediatas. El enfoque está en la transacción: obtener el producto

o servicio rápidamente. Poca o ninguna planificación a largo plazo y dependencia de las solicitudes de los departamentos internos. Para evolucionar el departamento sería necesario implementar procesos básicos estableciendo procesos formales para las actividades de procurement, como solicitudes de cotización y órdenes de compra, dar formación básica en gestión de compras para el equipo e introducir herramientas básicas de gestión de compras para mejorar la eficiencia y el seguimiento.

- En una **segunda etapa** ya aparece un enfoque más estratégico y los esfuerzos se centran en la reducción de precios. El departamento de compras es básico, las compras no están estructuradas y puede que se haga algo de evaluación de proveedores. Hay negociaciones de precios y cantidades, hay análisis de cost drivers, homologación de proveedores y gestión de la calidad. Se empieza a hacer una gestión por categorías y por commodities. Para avanzar a la siguiente etapa, habría que formar al equipo en negociación, establecer indicadores de rendimiento para evaluar el desempeño del departamento y mejorar la comunicación interna.
- En la **tercera etapa** se pasa de la simple reducción de precios a considerar el TCO (coste total de la propiedad o total cost of ownership); es decir, consideramos no solo el precio que nos da el

proveedor, sino que también tenemos en cuenta esos costes que no se ven a simple vista, que no son evidentes como el mantenimiento, reparaciones, sustituciones de piezas, entrenamiento del personal, etc. También se busca conocer el mercado y aparece lo que llamamos sourcing o búsqueda de proveedores. Aquí aparece una cierta planificación a medio y largo plazo y se busca conocer el mercado a través de análisis y benchmarking para mejorar la toma de decisiones. Para avanzar a la etapa siguiente, es necesario pasar a estrategias por categoría de compras, fomentar relaciones de colaboración con proveedores e integrar herramientas de análisis de datos y gestión de compras.

- En la **cuarta etapa** no solo consideramos el TCO, también se une la gestión de la demanda que tiene la compañía agregando cantidades, consolidando necesidades, estableciendo planes de contratación, etc. Se empieza a integrar a los proveedores en los procesos de compra y se les evalúa y desarrolla mínimamente. Para avanzar a la última etapa, es necesario integrar la sostenibilidad en las compras alineándose con la estrategia de la empresa, fomentar el desarrollo profesional del equipo de compras y participar en las decisiones estratégicas de la compañía.
- Y en la **quinta y última etapa** compras se relaciona con el negocio como socio estratégico, no sólo

como unidad de servicio. Se busca la excelencia por encima de todo y aparecen la innovación de la mano de los proveedores y el SRM o supplier relationship management, que es aquel momento en el que tratamos a nuestros proveedores como socios de negocio y compras pasa a liderar la cadena de suministro. Esta etapa se caracteriza porque se busca la mejora continua y, por lo tanto, la excelencia. Aquí tenemos que esforzarnos en mantener y consolidar el estatus alcanzado mediante la innovación y mejora continua, liderar iniciativas de sostenibilidad y RSC y fomentar la transformación digital aprovechando las últimas tecnologías y tendencias para mejorar los procesos.

Cada etapa tiene sus herramientas típicas. Voy a contarte un poco más pero no quiero dar nombres comerciales porque, igual cuando leas esto, no existen o hay otros mejores. Te sugiero que acudas a internet para encontrarlos.

En la primera etapa de compras reactivas, usamos principalmente hojas de cálculo, correo electrónico y Teams o similar y sistemas de gestión de órdenes de compra básicos.

En la segunda etapa de compras eficientes, ya tenemos un software de gestión de inventarios y plataformas de e-procurement sencillas.

En la tercera etapa, de compras proactivas, utilizamos software de análisis de mercado de terceros, herramientas de SRM para comunicación con proveedores y algún software de gestión de contratos.

En la cuarta etapa, de compras estratégicas, entran en juego los ERP o sistemas de planificación empresarial, las plataformas de análisis de datos como las que te conté en el capítulo 1 y las herramientas de gestión de riesgos.

Y, en la última etapa de compras de alto impacto, integramos la inteligencia artificial y los robots de automatizaciones, blockchain para contratos y plataformas de innovación colaborativas.

Esta secuencia de software es la que suelen aplicar las empresas. Yo no sé tú, pero a mí me parece un disparate.

Te cuento un caso que he vivido en primera persona.

Empresa muy puntera española, la conoces con seguridad. El nombre da igual y tampoco puedo decírtelo porque tengo un acuerdo de confidencialidad.

El caso es que, siguiendo esa evolución del departamento de compras, ahora que van a pasar a la quinta etapa, se han gastado un dineral en una nueva herramienta de compras que les integra todo y, por lo tanto, han dejado de utilizar tres plataformas que les supusieron una inversión importante en su día y que les cubrían sus necesidades.

Mi reflexión aquí es, si tenían pensado evolucionar el departamento hasta la última etapa, tenían que haber optado por instalar en la segunda o tercera etapa la herramienta que tienes ahora. Sí, probablemente era más inversión de la prevista para lo que representaba compras, pero era sólo un poco más. No como ahora que tiran literalmente a la papelera lo que les costaron esas tres herramientas. Para eso está la planificación estratégica.

Bien, en función de la etapa en que se encuentre nuestro departamento de compras, la configuración o reparto de funciones y responsabilidades puede ser diferente sobre todo en funciones de compras poco maduras.

Se puede elegir entre un modelo de procurement **centralizado** o **descentralizado**, dependiendo de las necesidades y la estructura de la empresa.

El centralizado ofrece una mayor coherencia y control, mientras que el descentralizado permite una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades locales.

Es necesario analizar las ventajas y desventajas de cada modelo para decidir cuál es el más adecuado para la situación de la empresa.

También existen los **modelos híbridos** que se mueven entre los dos extremos anteriores.

Modelo centralizado. Todas las decisiones y actividades relacionadas con las compras se gestionan desde una única unidad o departamento central. Este departamento

central tiene la autoridad para manejar todas las compras y contratos de la organización.

Ventajas:

- **Economías de escala:** Mayor poder de negociación y mejores precios debido a grandes volúmenes de compra.
- **Consistencia y estandarización:** Políticas, procesos y procedimientos uniformes que reducen la variabilidad y mejoran el control de calidad.
- **Control centralizado:** Mejora la visibilidad y control sobre el gasto y las adquisiciones.
- **Optimización de recursos:** Reducción de duplicidades y mejor utilización de recursos y personal.

Desventajas:

- **Burocracia:** Procesos más lentos debido a la necesidad de aprobación central.
- **Desconexión con necesidades locales:** El equipo central puede no entender completamente las necesidades específicas de diferentes unidades operativas. Puede no responder rápidamente a necesidades locales específicas.

Se suele aplicar en grandes multinacionales y en sectores como la fabricación, tecnología, electrónica, aerolíneas, farmacéuticas, etc.

Modelo descentralizado. Las decisiones y actividades de compra se gestionan a nivel local o de unidad de negocio. Cada departamento o unidad tiene la autoridad y responsabilidad para gestionar sus propias adquisiciones.

Ventajas:

- **Flexibilidad y agilidad:** Respuesta rápida a las necesidades específicas de cada unidad.
- **Conocimiento local:** Mejor comprensión y adaptación a las necesidades y mercados locales.
- **Empoderamiento:** Las unidades operativas tienen más control y responsabilidad sobre sus compras.

Desventajas:

- **Falta de economías de escala:** Menor poder de negociación y precios más altos debido a compras en volúmenes menores.
- **Inconsistencias:** Variabilidad en políticas, procesos y procedimientos que puede afectar la calidad y control.

- **Duplicidad de esfuerzos:** Posibilidad de duplicación de funciones y recursos en diferentes unidades.

Se suele aplicar en empresas con mucha diversificación de productos o dispersas geográficamente. Sectores como la construcción, hospitalidad, turismo o educación aplican este modelo.

Modelo híbrido. Combina elementos de los dos modelos anteriores. Las decisiones estratégicas y las grandes compras se gestionan de manera centralizada, mientras que las compras operativas y específicas se gestionan de manera descentralizada.

Ventajas:

- **Lo mejor de ambos mundos:** Aprovecha las economías de escala y el control centralizado mientras mantiene la flexibilidad y adaptabilidad local.
- **Optimización de recursos:** Centraliza compras estratégicas y estandarización, descentraliza compras operativas para dotar de agilidad.
- **Equilibrio entre control y flexibilidad:** Proporciona una estructura equilibrada adaptable a diversas situaciones.

Desventajas:

- **Complejidad de gestión:** Necesita una coordinación efectiva entre las unidades centralizadas y descentralizadas.
- **Costes de implementación:** Inicialmente puede ser costoso y complicado de implementar.

Se suele aplicar en organizaciones grandes y complejas que requieren tanto control central como flexibilidad local.

Sectores como retail, automoción, energía, petróleo, alimentación y bebidas o banca y servicios financieros lo utilizan porque necesitan equilibrio entre control de costes y respuesta rápida.

En este punto no podemos olvidar la integración del departamento de compras con otras funciones como finanzas, producción y marketing ya que es crucial para asegurar la alineación de objetivos y estrategias.

Esta colaboración optimiza recursos y mejora la eficiencia operativa. Por ejemplo, trabajar estrechamente con el departamento de finanzas puede asegurar que las decisiones de compras estén alineadas con los objetivos financieros de la empresa como el control de stocks o colaborar con producción puede ayudar a asegurar que los materiales y componentes necesarios estén disponibles a tiempo, evitando interrupciones en la producción.

Recuerda que la elección del modelo depende de la estrategia elegida y puede cambiar en función de las necesidades de la empresa.

Ahora bien, una vez elegido el modelo, hay que definir las responsabilidades y tareas de los puestos.

En organizaciones maduras, compras depende de la dirección general y participa en las decisiones estratégicas.

Para configurar el departamento, habitualmente se hace una primera clasificación de los costes por tipo de compra:

- **Compras directas.** Aquí tenemos las compras de materias primas, componentes y maquinaria necesarios para fabricar los productos o servicios que vende la compañía.
- **Compras indirectas** que son todas aquellas compras que pueden ser accesorias o independientes de los productos y servicios que vende nuestra compañía. Estarían incluidas las categorías de servicios de mantenimiento, servicios profesionales, marketing, tecnologías de la información, logística, etc.
- **Compras de proyectos.** En determinados tipos de empresa se crean equipos de proyecto. Son sobre todo empresas con un gran componente de diseño, ingeniería y fabricación (trenes, desaladoras, parques eólicos, constructoras, etc.). En estos casos, se suelen crear equipos donde compras forma parte de ellos y se encarga de los acuerdos marco

con los proveedores y las compras para cada uno de los proyectos.

Esto sirve para asignar las responsabilidades de los diferentes miembros del departamento.

Además, dentro de esta clasificación entre directos e indirectos se hace un desglose por categorías y cada una de ellas se asigna a un comprador. En el caso de organizaciones más pequeñas se pueden asignar varias categorías a un mismo comprador.

El clasificar por categorías es una estrategia que implica la gestión de grupos de productos o servicios relacionados como una unidad única.

Esto permite una mejor comprensión de los mercados de suministro, el desarrollo de estrategias de compra específicas para cada categoría y la identificación de oportunidades de ahorro. Por ejemplo, agrupar todas las compras de tecnología de la información bajo una misma categoría puede resultar en negociaciones más efectivas y mejores condiciones con los proveedores.

La **herramienta** más efectiva para desarrollar estrategias de compra por categorías es la **Matriz de Kraljic**.

Es una herramienta de gestión de compras que clasifica los productos o servicios que una empresa adquiere en función del **riesgo del suministro** y del **impacto** en los beneficios.

Esta matriz fue desarrollada por Peter Kraljic en 1983 y se divide en cuatro cuadrantes.

Productos rutinarios. Tienen bajo riesgo de suministro y bajo impacto en los beneficios. La estrategia a seguir con ellos es la simplificación y la eficiencia. Se enfoca en optimizar los procesos y reducir los costes administrativos. Ejemplo: Material de oficina.

Cuello de Botella. Tienen alto riesgo de suministro y bajo impacto en los beneficios. Aquí el alto riesgo también puede interpretarse como pocos proveedores (poca oferta). La estrategia se basará en asegurar el suministro. Hay que buscar diversificación de proveedores y mantener inventarios de seguridad. Ejemplo: Componentes específicos y difíciles de sustituir.

Apalancados. Tienen bajo riesgo de suministro y alto impacto en los beneficios. Suelen ser grandes volúmenes de compra por lo que la estrategia será aprovechar el poder de compra para negociar precios y condiciones favorables con los proveedores, dado que hay muchos en el mercado. Ejemplo: Materias primas como acero.

Estratégicos. Tienen alto riesgo de suministro y alto impacto en los beneficios. La estrategia aquí será la colaboración y asociación con proveedores. Es necesario desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores, involucrándolos en procesos de desarrollo y asegurando la calidad y la innovación. Ejemplo: Tecnologías críticas para nuestra fabricación.



Ilustración 2. Matriz de Kraljic. Elaboración propia.

Como ves, la clasificación por categorías y la matriz se combinan y permiten diseñar la estrategia de compras más adecuada.

Adicionalmente a las áreas operativas de compras, si existen las áreas de control y reporte de procurement, se asignarán las tareas y responsabilidades que corresponden a este tipo de departamentos.

Aparte de las tareas más evidentes, se suele incluir en esta área la gestión de riesgos en la cadena de suministro. Es fundamental para asegurar la continuidad del suministro.

Esto incluye la identificación de riesgos potenciales, como la dependencia de un único proveedor y el desarrollo de

planes de contingencia para prevenirlos o mitigarlos. La herramienta más útil suele ser el mapa de riesgos que pueden ayudar a visualizar y priorizar los riesgos, permitiendo una gestión proactiva y eficaz.

Para ello, identificaremos los riesgos (de suministro, calidad, financieros, contractuales, sostenibilidad, etc.). A continuación, los evaluaremos en dos vertientes (probabilidad e impacto) y, en función del resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto, los clasificaremos de mayor a menor riesgo.

Una vez que tenemos todo, aplicaremos estrategias de mitigación del riesgo.

Estas estrategias pueden ser muy variadas: diversificación de proveedores, inventarios de seguridad, monitorización, etc.

En la página siguiente tienes un ejemplo ilustrativo de cómo puede hacerse.



Ilustración 3. Ejemplo ilustrativo de análisis de riesgos. Creado con IA

Ahora quiero hablarte de otro concepto muy importante para compras.

Dentro de la gestión por categorías, habrá gastos o costes controlados o negociados por compras y otros que no.

Esto es lo que se define como **perímetro de compras** que es el gasto gestionado directamente por compras dentro del conjunto de los costes de una compañía.

Por ejemplo, si una empresa tiene un gasto de 100 M€ y compras negocia 86 M€, el perímetro de compras será el 86%.

Cuanto más madura es la función de compras, más perímetro tiene bajo su responsabilidad.

Ojo, en el perímetro se incluyen aquellas compras que, aun no siendo gestionadas directamente por el departamento, son supervisadas por éste y siguen los procedimientos marcados.

Bien, ya tenemos una primera asignación de funciones y responsabilidades.

Adicionalmente, sería ideal contar con un departamento que se dedique al control; control entendido como cálculo de indicadores, elaboración de informes, homologación de proveedores y reporting.

Aquí es fundamental tener las funciones de control y reporting separadas de las de gestión de compras para garantizar la independencia y transparencia del departamento.

Si nuestra retribución variable depende de los ahorros que consigamos y esos ahorros los calculamos nosotros mismos... imagina lo que puede pasar.

Ahora que ya tenemos la distribución por tipo de compra, pasamos al personal que trabaja dentro del departamento.

El **organigrama** más habitual se compone de un responsable o director.

De él dependen los responsables de categorías, de ellos los técnicos de compras y, en un mundo ideal, habría también gestores de contratos y asistentes.

Todo esto dependerá del tamaño y presupuesto de procurement.

Por supuesto, hay que hacer una revisión anual de la estructura del departamento para asegurar que esté bien dimensionado y pueda crear valor añadido con su trabajo.

¿Qué más cosas debe tener un departamento de compras para que su gestión sea la más optimizada?

Debe tener un **sistema de gestión de compras**.

Debe contar con una **estrategia** alineada con la estrategia global y una **política de compras** que afecte a toda la compañía.

Esa política de compras se tiene que desarrollar en lo que se conoce como **manual de compras**, que se desglosa a su vez en **procedimientos** y éstos en **instrucciones de trabajo**.

¿Qué pretendemos al tener toda esta documentación que da soporte al sistema? Precisamente eso, sistematizarlo porque eso garantiza que los procesos son homogéneos, que podemos hacer crecer el departamento sin preocuparnos de si todo el mundo está haciendo las cosas

de igual manera y le da fiabilidad y trazabilidad al ecosistema de compras. Como intuirás, cada documento tiene que cumplir una serie de requisitos que nos darían para un libro y no es el objetivo de este manual. Si tienes alguna duda, escíbeme a contacto@pronorma.es y te ayudo.

Ahora tengo que volver a hablarte del **marketing de compras** porque está muy bien saber que añadimos valor, pero hay que demostrarlo.

Esto lo haremos a través de lo que se llaman **cuadros de mando de indicadores** que, como ya te he contado, tienen objetivos cuantificables que miden el rendimiento de compras en todos los aspectos y que deben ser comunicados a toda la empresa.

Esto nos permitirá seguir la evolución y rendimiento del departamento, evaluar en qué etapa del desarrollo se encuentra y establecer planes de acción para la mejora continua.

Si quieres un **recurso gratuito** para evaluar la madurez de tu departamento de compras, puedes pasarte por www.pronorma.es y, al apuntarte a la lista de Procurement Revolucionario, te lo llevas.

Y hasta aquí los pilares para construir un departamento de compras.

Hemos visto los modelos de organización con sus ventajas, desventajas y aplicaciones, cómo establecer la gestión por

categorías a través de la matriz de Kraljic, cómo determinar el perímetro de compras y los componentes de un buen sistema de gestión de compras.

Ya tenemos el departamento organizado así que toca ponerse manos a la obra.

Si quieres saber cómo funciona el proceso de procurement, te lo cuento en la siguiente clave.

Angélica Torga

CLAVE 4

PROCUREMENT EN ACCIÓN: EL PROCESO DE COMPRAS

Llegados a este punto en que tenemos claro para qué sirve compras y cómo se estructura, ahora vamos a revisar en qué consiste un **proceso de compras estándar** y los diferentes roles que intervienen.

Nuestro objetivo principal como compras es asegurar que la empresa obtenga los productos y servicios necesarios, con la mejor calidad y al mejor precio posible, al tiempo que gestionamos los riesgos y mantenemos relaciones sólidas con los proveedores. Para que digan que los de compras no hacen nada...

El proceso de procurement o de compra estandarizado para pedir información (RFI), propuestas (RFP) o cotizaciones (RFQ), sigue una serie de pasos que varían en

función de la organización y el tipo de adquisición que se esté realizando.

Esta variación no es en cuanto a los pasos, sino en cuanto a los requisitos y responsabilidades de los implicados. Permíteme insistir en que es muy importante definir claramente las responsabilidades que tiene cada una de las partes.

Además, no es lo mismo comprar algo por primera vez a que sea una compra habitual, periódica o recurrente.

¿Y para las compras estratégicas? El proceso es el mismo, lo que cambia son los requisitos y exigencias de algunas fases.

Por ejemplo, es muy probable que la aprobación de la compra estratégica la haga un comité compuesto con todas las partes interesadas mientras que la compra de un material rutinario la apruebe compras junto con el departamento que gestionará el contrato.

La secuencia de pasos es la siguiente:

- **Identificación de necesidades.** En esta etapa, se identifican y definen las necesidades de la organización y se hace en conjunto con nuestro cliente interno. Para RFP y RFQ, suele darse por diversas causas, como el lanzamiento de un nuevo proyecto, reposición de inventario, inversiones o la adquisición de servicios externos, entre otros. En caso de una RFI se hace por la

necesidad de conocer datos sobre algún producto nuevo del que no tenemos mucha información y, por tanto, se la pedimos a los proveedores. Tenemos que identificar los departamentos y personas involucrados en el proceso y, junto con ellos, entenderemos por qué necesitamos ese producto o servicio en particular. También con nuestro cliente interno, analizamos la situación actual por si existen ya recursos o soluciones contratados para satisfacer la necesidad. Es muy importante preguntarnos si es necesario adquirir o contratar algo nuevo o se puede aprovechar lo que ya tenemos contratado. A continuación, determinaremos el alcance de la necesidad; es decir, qué características técnicas, de calidad, cantidades, presupuesto (si existe) y plazos de entrega requiere el cliente. Aquí es muy importante que las características técnicas y de calidad sean lo más estándar posible para que la compra no esté dirigida a una marca o empresa concreta (por ejemplo: "sistema operativo iOS" nos estaría dirigiendo a la marca de la manzana). Ojo que es algo que yo me he encontrado muy a menudo y, a menos que esté totalmente justificado, debemos evitarlo por todos los medios para no restringir las opciones de mercado. El último paso será priorizar esta necesidad de contratación en función de su importancia y urgencia dentro de las otras

necesidades que tenemos identificadas y planificadas en compras.

- **Planificación de adquisiciones.** Cuando llega el momento de empezar un proceso de contratación según nuestro plan operativo, desarrollamos un plan detallado para la adquisición. Así que vamos a revisar con nuestro cliente interno los requisitos específicos, el presupuesto y los plazos; también evaluaremos los riesgos y estableceremos acciones para mitigarlos (aquí hablamos de interrupciones de la cadena de suministro, volatilidad de precios y dependencia de proveedores). No podemos olvidarnos de tratar aspectos regulatorios y de sostenibilidad en este paso para garantizar el cumplimiento normativo y mejorar el impacto que pueda tener la compra en aspectos ambientales y sociales. Una vez que tenemos claro todo lo anterior, será responsabilidad de compras la elección del tipo de proceso de compra: solicitud de oferta a unos pocos proveedores (proceso simple y rápido), tender competitivo, sole provider (cuando el producto o servicio sólo lo ofrece un proveedor en el mercado) o single source (cuando, por las características de la necesidad o estrategia de la compañía sólo vamos a negociar con un proveedor determinado, aunque haya más que ofrecen el producto o servicio). Es importante

analizar si este tipo de compra se ha realizado en el pasado para capturar las lecciones aprendidas y evitar problemas que pudieron presentarse en su momento. En algunos casos, por el tipo de compra que se quiere hacer, previo al lanzamiento del tender al mercado, se emite una RFI (Request for Information) para recopilar información sobre proveedores potenciales y las soluciones que ofrecen. Esto nos ayudará a comprender mejor el mercado y tomar decisiones más informadas. En contrataciones complejas o muy innovadoras, incluso, llegaremos a reunirnos con los proveedores a los que hemos invitado a la RFI para entender mejor la solución propuesta y adquirir conocimientos del propio mercado (aquí estamos aplicando la innovación en compras). No olvides que este paso es muy importante en el proceso de compras y debemos ser concienzudos y detallistas en la recopilación y análisis de los datos en esta fase. (Si quieres el checklist de la planificación de un proceso de compras, escríbeme a contacto@pronorma.es y te lo mando).

- **Sourcing:** aquí definimos la búsqueda, evaluación y selección de proveedores dentro del mercado que, potencialmente, pueden ser proveedores nuestros porque comercializan o fabrican lo que necesitamos. Seleccionamos

proveedores en número suficiente y que cumplan con nuestros criterios (calidad, capacidad, estabilidad financiera, experiencia, historial, etc.) para invitarlos a participar en nuestros tender o a enviarnos una cotización. En la fase anterior, se habrá definido si queremos ir a proveedores globales o más locales. Puede darse el caso de que el número de proveedores que podemos seleccionar sea muy reducido para el bien o servicio que queremos comprar. Aquí podemos estudiar invitar a proveedores con determinadas características para que, ayudándoles a desarrollarse, puedan comercializar o fabricar para nosotros la solución que necesitamos.

- **Solicitud de información (RFI):** Puede darse el caso de que no tengamos claro qué producto o servicio queremos comprar o qué proveedores seleccionar. Lo que haremos es lanzar una solicitud de información o request for information (RFI). Aquí no buscamos ofertas o propuestas formales sino información detallada y relevante para comprender mejor el mercado y/o la oferta de productos y servicios. Nos permitirá tener información que podremos utilizar no sólo en este momento si no también a futuro. Para ello crearemos un documento o comunicado que incluya una introducción y antecedentes de nuestra empresa, el contexto de la solicitud que estamos haciendo, el propósito y alcance de la

información que estamos solicitando (especificando los productos, soluciones o servicios), los criterios que se utilizarán para valorar las respuestas, los requerimientos de información (experiencia, capacidad, referencias, precios estimados, etc.), la estructura y formato de la respuesta, fecha límite de presentación e información de contacto en caso de dudas.

- **Solicitud de propuestas (RFP) / Solicitud de cotizaciones (RFQ):** Una vez que tenemos claro qué queremos comprar y a quién, se envía una request for proposal (RFP) o request for quotation (RFQ) a los proveedores seleccionados. Aunque muchas veces nos referimos indistintamente a ellas, existe una pequeña diferencia entre ambas. La RFQ tiene requisitos muy específicos y busca obtener precios y condiciones para productos o servicios claramente definidos que permitan una comparación y toma de decisiones rápida. La RFP se refiere a situaciones en que buscamos soluciones creativas o innovadoras con requisitos menos definidos. Es decir, en una RFP, requeriremos respuestas más elaboradas y amplias que en la RFQ, pero con una estructura similar en ambos casos al de la RFI del punto anterior. Eso sí, en esta fase es muy importante garantizar que todos los proveedores tienen la misma información al mismo tiempo y, en caso de que presenten dudas, éstas sean resueltas y

enviadas a todos los proveedores; no solamente al que las ha planteado.

- **Evaluación de propuestas:** Entramos en una fase crítica de nuestro proceso de compras. Ya hemos recibido las propuestas de los proveedores así que nos ponemos manos a la obra y realizamos una revisión preliminar donde aseguramos que todas las propuestas cumplen con los requisitos formales y documentales solicitados. Una vez hecho esto, se evalúan y se comparan para determinar cuál es la mejor opción. Normalmente la evaluación técnica la hace nuestro cliente interno y la parte comercial o tabulación es realizada por el personal de compras. Esto se puede hacer de forma conjunta en un comité o equipo de proyecto o por separado. Antes de realizar la evaluación, las reglas del juego tienen que estar claras. ¿A qué me refiero? A que los criterios de evaluación y su peso tienen que estar establecidos con anterioridad. Así evitaremos sesgos en la revisión de propuestas. Ahora sí, se hará la evaluación desde todos los puntos de vista (técnico, legal, calidad, cumplimiento normativo y económico) asignando puntuaciones a las propuestas que nos facilitarán la elección de los proveedores finalistas (o el claro vencedor). Para asegurar la objetividad y consistencia del proceso, la tabulación o análisis de propuestas debe ser

compartida, discutida y aprobada por todos los participantes en la evaluación.

- **Negociación y selección del proveedor:** una vez que tenemos una shortlist (lista de proveedores finalistas) o un proveedor finalista de la fase anterior, lo más recomendable en esta etapa es que la negociación comercial la lleve compras. No voy a entrar en detalles del proceso de negociación más allá de que esta fase requiere de preparación y de objetivos claros a conseguir en un acuerdo en que las dos partes ganen. Una vez realizada la negociación con resultados satisfactorios, presentamos los resultados de la negociación y pedimos su aceptación por el cliente interno. Una vez aprobada la propuesta del proveedor a adjudicar, se negocian los términos y condiciones de la contratación con el proveedor seleccionado. Esto puede incluir aspectos como el precio, las condiciones de entrega, las garantías, contingencias y otros detalles contractuales. Llegados a este punto, comunicamos a los proveedores no seleccionados que no han sido adjudicatarios y les agradecemos su participación en el proceso.
- **Contratación y gestión del contrato:** el acuerdo con el proveedor se suele formalizar a través de un contrato o documento formalizado donde se reflejan los términos acordados, las responsabilidades de ambas partes y otros

detalles importantes. Durante la ejecución del contrato, se realiza un seguimiento continuo para garantizar el cumplimiento de los términos acordados y resolver cualquier problema que pueda surgir. En esta fase, en organizaciones de compras maduras, la gestión del contrato y seguimiento de los indicadores de rendimiento la suele hacer el departamento usuario del contrato mientras que procurement queda para la resolución de conflictos y disputas que puedan surgir con el proveedor, así como monitorizar su rendimiento de cara a futuras contrataciones.

- **Recepción y control de calidad:** Una vez que los productos o servicios son entregados, se realiza una inspección y control de calidad para asegurarse de que cumplen con los requisitos establecidos en el contrato. Aunque esta es una fase del proceso de compras que suele ser llevada a cabo por el departamento que utiliza los productos o servicios contratados, en caso de disconformidades o problemas se suele involucrar a procurement para que los trate con el proveedor.
- **Pago y cierre:** Finalmente, el último paso del proceso es el pago al proveedor de acuerdo con los términos establecidos en el contrato. La responsabilidad de este proceso suele estar en el departamento de contabilidad o de tesorería en virtud de la segregación de funciones para evitar

riesgos de pagos inapropiados, erróneos, fraudes y garantizar la segregación de funciones. Una vez completado, se han cumplido todas las obligaciones contractuales y se da por cerrado el proceso de procurement. En cuanto al cierre del contrato, éste suele ser realizado por parte de compras y, siguiendo las mejores prácticas, se debería realizar un análisis de la vida del contrato (lo que fue bien y lo que fue mal) y un registro de las lecciones aprendidas para el futuro, así como contribuir a la mejora continua de la función de compras.

Es importante tener en cuenta que estos pasos pueden variar en su secuencia y alcance dependiendo de las políticas y procedimientos específicos de cada empresa.

Si tu compañía no lo tiene definido, es el momento de hacerlo y, si lo tiene, puedes revisarlo y detectar si hay pasos que se pueden añadir, eliminar u optimizar.

Recuerda que buscamos la excelencia y eso requiere de un trabajo de análisis y revisión continuos.

En este capítulo hemos visto la secuencia de un proceso de compra y la importancia de tener claro quién hace qué en cada paso.

Para sacar adelante un proceso de compras necesitas al cliente interno.

Si quieres saber cómo relacionarte con él, te lo cuento en la siguiente clave.

Angélica Toga

CLAVE 5

EL CLIENTE INTERNO: ¿CÓMO CONQUISTARLO?

En primer lugar, tenemos que aclarar qué se considera **cliente interno**. No es ni más ni menos que todas aquellas áreas o **departamentos** de la empresa **que necesitan bienes o servicios**. Sí, aunque no cuenten con nosotros a la hora de comprar, los vamos a considerar. ¿Por qué? Porque lo ideal es que, aunque no llevemos desde procurement directamente los procesos de compra, seamos, como mínimo sus asesores y sigan los procedimientos que tanto nos hemos esforzado en identificar y estandarizar.

Aquí quiero contarte **una opinión muy personal**. Hay departamentos que, bajo la excusa de que es "un tipo de contratación muy particular (los de compras no tenéis ni

idea, sólo sabéis apretar al proveedor)”, consiguen salir del circuito y las normas de compras. Algunos ejemplos son los servicios de apoyo jurídico, servicios de IT, flota de vehículos, marketing, etc. ¡No te dejes engañar! Por supuesto que pueden ser **complejas y muy técnicas**, pero, para eso, el cliente interno tiene que ser **escrupulosamente detallista en la parte técnica** y permitir que compras haga el resto como en cualquier otra compra. ¿Te imaginas al responsable de fábrica diciendo que ya hacen ellos todo el proceso de compra de una máquina para troquelar porque “es muy complejo”? Pues eso... muchas veces esconde una falta de conocimiento de qué se quiere comprar (o de ganas de sentarse a ponerlo blanco sobre negro) y **acaban comprando lo que les quieren vender...**

Por todo lo anterior, es crucial establecer **relaciones sólidas** con el cliente interno, pero te dejo más razones:

- **Comprensión de las necesidades del cliente interno:** Mantener una comunicación constante y fluida nos lleva a comprender sus necesidades, nos permite tomar decisiones informadas y satisfacer de manera eficiente los requisitos de la empresa.
- **Apoyo a los objetivos organizativos:** Una colaboración estrecha con los clientes internos asegura que las estrategias de procurement estén alineadas con los objetivos generales y el plan estratégico de la empresa. Esto facilitará la

consecución de las metas organizativas y contribuirá al éxito global de la compañía.

- **Transparencia y confianza:** Construir relaciones basadas en la transparencia y la confianza es esencial. La confianza mutua facilita una comunicación abierta, lo que conduce a una mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de procesos de procurement.
- **Agilidad y adaptabilidad:** Una estrecha relación con el cliente interno permite a los profesionales de procurement adaptarse rápidamente a cambios en las necesidades o prioridades. Esto asegura que la función de compras sea ágil y pueda ajustarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial y de la propia empresa.

Ahora que ya tenemos claro que para garantizar una **colaboración efectiva** y **satisfacer las necesidades** de nuestra empresa de manera oportuna y eficiente debemos cultivar la relación con nuestro cliente interno, ¿cómo podemos hacerlo?

- **Comunicación abierta:** La comunicación con nuestro cliente interno debe ser siempre abierta y transparente (hay que ser claros y sinceros con lo que esté pasando). Esto es esencial e implica establecer una comunicación bidireccional para comprender las necesidades del cliente y darle información sobre las capacidades y limitaciones del proceso de compra. Puede incluir reuniones

regulares, correos electrónicos, sistemas de tickets o plataformas de colaboración en línea. Escuchar activamente sus opiniones, sugerencias y preocupaciones y tener en cuenta sus comentarios al tomar decisiones en el proceso de compra. Utilizar un lenguaje claro y conciso al comunicarse con él y evitar tecnicismos o jerga especializada que pueda generar confusión y asegurarse de que la información se presente de manera comprensible y relevante para los destinatarios (esto cuesta mucho, a mí la primera). Hay que proporcionar información oportuna para que los clientes internos estén informados sobre el progreso de las compras, los plazos, los cambios o cualquier otra información importante relacionada con sus requerimientos. Por ejemplo, una plataforma de gestión de proyectos puede ayudar a coordinar las tareas de compras, asignar responsabilidades y seguir el progreso de los pedidos, asegurando que todos los involucrados estén al tanto de los avances y cualquier problema que surja.

- **Involucración temprana:** es básico que el departamento de compras esté involucrado desde las etapas iniciales de los proyectos o decisiones de compra que se lideran desde otros departamentos; incluso aunque aún no se sepa si se llevará a cabo. Permite que se entiendan mejor los requisitos, objetivos y necesidades y que

procurement colabore en la planificación y toma de decisiones desde el principio.

- **Asesoramiento y orientación:** El departamento de compras puede actuar como asesor y proporcionar orientación al cliente internos en términos de opciones de compra, proveedores potenciales, aspectos técnicos y comerciales y mejores prácticas del mercado. Esto ayuda al cliente interno a tomar decisiones informadas y maximizar el valor obtenido de las compras. En este punto es importante destacar que debemos orientar a nuestro cliente interno hacia unas especificaciones o requisitos lo más estandarizados posible, evitando de esta manera que nos podamos ver obligados a liderar un proceso en el que solo tenemos un proveedor, ya que nuestro cliente interno está optando por una marca concreta y no por una solución. Asimismo, hay que darles conocimientos y orientación adecuados sobre los procesos de compra a los clientes internos para que estén familiarizados con ellos. Organiza sesiones con cada cliente interno para explicarles cómo funciona el proceso de compra con ellos: hitos, quién hace qué y cuándo lo hace, qué esperar de cada fase, etc. Esto ayudará a mejorar su comprensión, a gestionar las expectativas y facilitará la colaboración efectiva en el proceso de compras.

Recuerda: no basta sólo con mandar un email o decir aquello de “está todo en el procedimiento”.

- **Gestión de expectativas:** Es fundamental establecer expectativas claras y realistas con los clientes internos en relación con los plazos, costes y resultados de los procesos de compra. El departamento de compras debe dar información precisa sobre los tiempos de entrega, los procesos de compra y los posibles desafíos y riesgos que puedan surgir. Explicar las limitaciones y restricciones del proceso de compra, como plazos ajustados, presupuestos limitados o requisitos específicos del mercado. Esto ayudará a evitar expectativas poco realistas o inalcanzables. Puedes explicarle el cronograma, utilizar herramientas de gestión de proyectos o tener reuniones semanales de seguimiento, por ejemplo.
- **Proactividad en la resolución de problemas:** Si surgen problemas durante el proceso de compra, es importante abordarlos de manera proactiva y colaborativa. El departamento de compras debe trabajar en estrecha colaboración con los clientes internos para resolver cualquier problema o desafío de manera eficiente y efectiva, manteniendo una comunicación abierta y buscando soluciones conjuntas. Aquí es muy importante realizar una escucha activa de todas las partes para entender si estamos ante un

problema fácilmente solucionable o nos estamos enfrentando a un conflicto que puede poner en riesgo los objetivos establecidos en el proceso. Recuerda que la resolución de conflictos es una negociación y un arbitraje de intereses opuestos.

- **Evaluación y feedback:** Procurement debe solicitar comentarios y evaluaciones periódicas de los clientes internos sobre su desempeño. Esto ayuda a identificar áreas de mejora, comprender las necesidades cambiantes y garantizar una mejora continua en el proceso de procurement. Se puede hacer a través de encuestas de satisfacción periódicas que pueden incluir preguntas relacionadas con la comunicación, la calidad de los productos o servicios adquiridos, el cumplimiento de plazos, la eficiencia y la atención al cliente y deberá medirse a través de escalas de valoración o preguntas abiertas para recopilar información detallada. También podemos realizar entrevistas o reuniones individuales con los principales clientes internos para obtener feedback más detallado y personalizado que nos permitirán identificar oportunidades de mejora, recopilar ideas y sugerencias y comprender las necesidades específicas de cada departamento o área de la empresa. Es muy útil establecer y medir indicadores relevantes para el cliente interno. Pueden estar relacionados con la eficiencia del

proceso, la calidad de los productos o servicios, la satisfacción del cliente interno y otros aspectos importantes para ellos. Por supuesto, hay que evaluar periódicamente los resultados de estos indicadores y compartirlos con el cliente interno en reuniones periódicas donde lideraremos una comunicación abierta. Ésta es la única manera de poder mejorar día a día. Es clave comunicar al cliente interno las acciones tomadas con base en su feedback. Así demostraremos que sus comentarios son tomados en cuenta y le daremos información sobre los resultados de las evaluaciones y las acciones tomadas, así como sobre los avances realizados, las mejoras implementadas y cualquier cambio que pueda afectar su experiencia en el proceso de procurement.

- **Implementación de SLAs y KPIs:** Los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) y los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son herramientas efectivas para gestionar las expectativas y medir la satisfacción del cliente interno que merecen mención aparte. Los SLAs definen claramente las expectativas de los clientes internos en términos de tiempo de respuesta, calidad y otros criterios importantes. Los KPIs permiten medir el rendimiento del departamento de compras. Por ejemplo, un KPI podría ser el tiempo medio de respuesta a solicitudes de compra (TMR o MTR) y

un SLA podría especificar que el departamento de compras debe responder a todas las solicitudes en un plazo de 24 horas.

Con todas las acciones anteriores mejoraremos la colaboración, aumentaremos la satisfacción del cliente interno y lograremos una gestión eficiente y efectiva de las adquisiciones y, por lo tanto, contribuiremos al éxito general de la empresa. Ni que decir tiene que será más fácil incorporar procesos al perímetro de compras sin tener que obligar al cliente interno.

En esta clave hemos visto cómo convertir en aliados a nuestros clientes internos a través de diferentes estrategias y herramientas.

Igual que sin nuestro cliente interno no hay motivo para que exista compras, nos falta ver qué papel representan los proveedores y esto es lo que te cuento en el siguiente capítulo.

CLAVE 6

PROVEEDORES: ¿AMIGOS O ENEMIGOS?

Aunque siempre se ha considerado a los proveedores como **el enemigo a abatir**, establecer y mantener relaciones sólidas con los proveedores resultará en una cadena de suministro más eficiente, mejores precios, mayor calidad de productos y servicios, innovación y colaboración. Tampoco hay que olvidar que ellos contribuyen a construir la reputación de la empresa.

Ojo, que **no todos los proveedores** pueden considerarse amigos porque pueden actuar de forma que no **buscan el beneficio mutuo**. Hablo de aquellos casos en que el proveedor actúa de manera desleal, compitiendo contra nosotros, aprovechándose de nuestra dependencia de sus productos o servicios, no haciéndose responsable de

problemas de calidad o entrega y teniendo que estar negociando con ellos de manera continua.

¿Cuáles son los **aspectos clave** que hay que tener en cuenta a la hora de **establecer buenas relaciones** con nuestros proveedores?

- **Selección adecuada de proveedores:** Es preciso realizar un proceso de selección de proveedores sólido y exhaustivo. No sólo por el bien de nuestra empresa, también para ayudar a los proveedores a desarrollarse y mejorar. Para ello, evaluaremos criterios como la capacidad de cumplir con los requisitos, la experiencia previa, su ubicación geográfica, la calidad, su capacidad de producción, la logística, gestión de inventarios y su historial de cumplimiento con otros clientes. No podemos olvidarnos de averiguar su solidez financiera y el cumplimiento de las normas éticas y de sostenibilidad como la responsabilidad social corporativa, la gestión ambiental, el respeto a los derechos laborales y el cumplimiento de regulaciones y estándares internacionales. Podemos hacer un sistema de pasa/no pasa u otorgarles puntuaciones en función de los resultados. Yo soy más partidaria de las puntuaciones porque permite seguir la evolución en el tiempo y desarrollar planes de acción en conjunto con ellos para que mejoren continuamente.

- **Comunicación abierta y transparente:**

Mantener una comunicación abierta y transparente con los proveedores implica establecer canales de comunicación efectivos y claros, compartir información relevante sobre los requisitos, las expectativas, los plazos y los cambios en el proceso de procurement. También es importante escuchar y considerar las perspectivas y sugerencias de los proveedores. Cuanta más información compartamos de manera clara y oportuna, mejor será la comprensión mutua y se reducirán los malentendidos. Debemos ser transparentes en los procesos de procurement y compartir información sobre los criterios de selección, las políticas de compras, las evaluaciones de proveedores y cualquier otro aspecto relevante. Esto ayuda a los proveedores a comprender las expectativas y los estándares y a alinear sus esfuerzos para cumplir con nosotros.

- **Construcción de relaciones de confianza:**

Fomentar relaciones de confianza mutua con los proveedores implica cumplir los compromisos, respetar los acuerdos y tratar a los proveedores de manera justa y ética. La confianza es fundamental para establecer relaciones a largo plazo y fomentar la colaboración. Establecer acuerdos claros y mutuamente aceptados para evitar malentendidos y conflictos. Fomentar la

retroalimentación abriendo espacios para que los proveedores compartan su opinión, sugerencias y preocupaciones. Fomentar un ambiente en el que se sientan seguros y alentados a proporcionar feedback honesto y constructivo. Valorar y considerar la retroalimentación de los proveedores para mejorar los procesos y la relación en general. Es clave mantener una comunicación regular y fluida incluso cuando no haya problemas o situaciones urgentes, mantenerlos informados sobre el progreso de los proyectos, compartir actualizaciones relevantes y estar disponibles para responder preguntas o inquietudes.

- **Colaboración e innovación:** Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para impulsar la innovación y mejorar conjuntamente los procesos y productos. Compartir ideas, conocimientos y mejores prácticas para buscar continuamente mejoras y generar valor añadido. Establecer una comunicación abierta y fluida con los proveedores, compartiendo información relevante sobre las necesidades de la organización, los objetivos del proyecto y los desafíos que se enfrentan. También se puede compartir conocimiento sobre tendencias del mercado, avances tecnológicos y mejores prácticas en la industria. Esto fomentará un entendimiento mutuo y permitirá a los

proveedores aportar ideas y soluciones innovadoras. Hay que programar reuniones periódicas con los proveedores para discutir temas estratégicos, identificar oportunidades de mejora y buscar soluciones conjuntas. Estas reuniones pueden abordar aspectos como la optimización de costes, la reducción de tiempos de entrega, la mejora de la calidad de los productos o servicios y la innovación en el diseño, entre otros. El objetivo es fomentar un ambiente de colaboración y generar ideas creativas. Invitar a los proveedores a participar en el proceso de diseño implica involucrar a los proveedores desde las etapas iniciales del proceso de diseño de productos o servicios. Sus conocimientos técnicos y experiencia pueden aportar ideas innovadoras y contribuir a la optimización del diseño, la selección de materiales y la funcionalidad del producto o servicio. Hay que compartir información sobre las necesidades cambiantes del mercado, las demandas de los clientes y las nuevas tendencias. Asimismo, los proveedores pueden compartir su experiencia en términos de mejores prácticas, lecciones aprendidas y avances tecnológicos relevantes. Esta transferencia de conocimientos mutua puede impulsar la innovación y la mejora continua. Una idea que se está empezando a implantar es establecer programas de

reconocimiento y premios para los proveedores que demuestren innovación y aporten soluciones valiosas. Esto les motiva para proponer ideas creativas y esforzarse por ofrecer mejoras constantes en sus productos o servicios. Establecer alianzas estratégicas puede ser beneficioso a largo plazo con proveedores clave. Estas alianzas pueden implicar acuerdos exclusivos, colaboración en la planificación estratégica, desarrollo conjunto de nuevos productos o servicios y, por supuesto, compartir los beneficios mutuos que se generen.

- **Evaluación del desempeño de los proveedores:** Es necesario hacer **evaluaciones periódicas** del desempeño de los proveedores en función de criterios predefinidos. Se pueden evaluar aspectos como la calidad, la puntualidad en las entregas, el servicio al cliente, la capacidad de respuesta y la capacidad de cumplir con los requisitos acordados. Estos criterios se adaptarán a la realidad de nuestra empresa y no hay una solución única válida para todos. Utilizaremos estos resultados para identificar áreas de mejora y mantener un diálogo constructivo con los proveedores para ayudarles a desarrollarse. Definir los **criterios y las métricas** que se utilizarán para **evaluar el desempeño** de los proveedores tiene que incluir aspectos como calidad de los productos o servicios,

cumplimiento de plazos de entrega, capacidad de respuesta, nivel de servicio al cliente, cumplimiento de normas éticas y de sostenibilidad, etc. Con estas mediciones, tendremos datos y evidencias que respalden la evaluación del desempeño que hagamos de nuestros proveedores (información de pedidos, informes de calidad, informes de entregas, registros de reclamaciones, feedback de clientes internos, etc.) Es importante contar con información objetiva y confiable para respaldar los resultados de la evaluación. Estableceremos un **sistema de calificación o puntuación** que permita asignar valores numéricos o categorías a los proveedores en función de la puntuación obtenida en los diferentes criterios de evaluación. Esta escala nos servirá para compararlos, analizarlos e **identificar áreas de mejora**. Realizaremos estas evaluaciones del desempeño de los proveedores de manera periódica y nos permitirá hacer un seguimiento continuo y detectar tendencias a lo largo del tiempo. Es muy importante que comuniquemos de manera **clara y transparente** los resultados de las evaluaciones a los proveedores. Para ello, daremos **feedback constructivo**, resaltaremos fortalezas y áreas de mejora y estableceremos metas o acciones correctivas conjuntas, si es necesario. Esto fomentará la **mejora continua** por parte de los

proveedores y fortalecerá la relación entre ambas partes. Por ejemplo, ofrecer programas de formación en gestión de calidad o prácticas de sostenibilidad puede ayudar a tus proveedores a mejorar su desempeño y cumplir mejor con los requisitos de tu empresa. También tendremos en cuenta el feedback de nuestro cliente interno sobre los proveedores ya que, su opinión y comentarios sobre el desempeño de los proveedores, puede brindar una visión más completa y objetiva. Y, por último, realizaremos **reevaluaciones periódicas** para monitorizar el progreso de los proveedores y asegurarse de que se mantienen los estándares de desempeño deseados. Realizaremos revisiones periódicas del sistema de evaluación y ajustaremos los criterios si es necesario para reflejar cambios en las necesidades de la organización.

- **Contratos y acuerdos sólidos:** Establecer contratos y acuerdos sólidos con los proveedores, que incluyan **términos y condiciones claros y justos**. Definiremos claramente los términos y condiciones de manera clara y detallada, designando las responsabilidades de ambas partes, los productos o servicios a suministrar, los plazos de entrega, los precios y condiciones de pago, las cláusulas de resolución de disputas, las

obligaciones de confidencialidad y cualquier otra condición relevante. Escribiremos claramente las metas y objetivos que se espera lograr a través del contrato o acuerdo. Pueden ser objetivos de calidad, eficiencia, costes, plazos, innovación o cualquier otro aspecto relevante para la relación con el proveedor. Hay que asegurarse de que los requisitos estén claramente documentados en el contrato o acuerdo. Estableceremos cláusulas de revisión y modificación en caso de cambios en las circunstancias o necesidades de la organización que deben incluir los procedimientos y condiciones para realizar modificaciones, asegurando que ambas partes estén de acuerdo y que se sigan los procesos legales necesarios. Consideraremos la gestión de riesgos asociados con la relación con el proveedor. Esto puede incluir riesgos operativos, riesgos de suministro, riesgos financieros, riesgos legales o cualquier otro tipo de riesgo relevante. Estableceremos cláusulas que permitan la gestión y mitigación de los riesgos, definiendo responsabilidades y acciones en caso de que ocurran eventos adversos. Incluiremos cláusulas de confidencialidad y propiedad intelectual de la información sensible compartida entre ambas partes y estableceremos cláusulas de propiedad intelectual para proteger los derechos de propiedad de las ideas, innovaciones o

desarrollos generados en el contexto de la relación con el proveedor. Incluiremos mecanismos de resolución de disputas en caso de surgir diferencias o conflictos entre las partes que pueden incluir negociación, mediación, arbitraje u otros métodos alternativos de resolución de conflictos, evitando así recurrir a costosos litigios judiciales. Y, por último, revisaremos y actualizaremos periódicamente los contratos para asegurarnos de que sigan siendo relevantes y se ajusten a los cambios en las circunstancias o necesidades de la organización. Esto incluye realizar revisiones contractuales periódicas y renovar los contratos cuando sea necesario.

- **Gestión de conflictos:** En caso de conflictos o desacuerdos con los proveedores, los abordaremos de manera proactiva y constructiva. Es muy importante mantener una comunicación abierta para resolver problemas de manera eficiente y buscar soluciones beneficiosas para ambas partes. Escuchar las preocupaciones de los proveedores, involucrar a los clientes internos afectados y trabajar juntos para encontrar soluciones es la mejor forma de abordar los conflictos.

No quiero terminar sin dejarte una reflexión personal. Para mí, las relaciones sólidas con los proveedores son

esenciales para el éxito de procurement y no es fácil, pero teniendo esta clave clara y bien implementada, habremos mitigado una gran parte de los riesgos.

Ya hemos visto a los actores clave del proceso de procurement y cómo se integran en el proceso de compra.

Como en todo proceso, surgen complicaciones, fricciones y diferencias de entendimiento.

Si quieres saber cómo abordarlos, no te pierdas el siguiente capítulo.

CLAVE 7

PROBLEMAS: EL PAN NUESTRO DE CADA DÍA

Un buen comprador es un **guerrero con capacidad visionaria** y preparado para cualquier imprevisto.

Los problemas surgen, no los podemos evitar, pero hay una serie de **obstáculos** que aparecen en el día a día dentro de un departamento de compras y que son los **más habituales**.

Vamos a ver en qué situaciones pueden darse y si existe alguna posibilidad de evitar que ocurran o, en caso de que ocurran, cómo ponerles remedio lo antes posible o neutralizarlos.

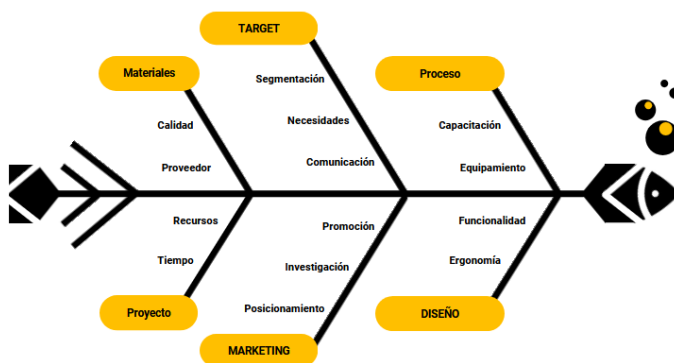
Algunos de los desafíos comunes a los que nos enfrentamos los profesionales de procurement suelen ser:

- **Gestión de proveedores y el riesgo asociado:** Encontrar, seleccionar y gestionar proveedores fiables. Puede haber problemas con la calidad de los productos o servicios entregados, demoras en la entrega, falta de capacidad de respuesta o incumplimiento de los acuerdos contractuales. Este tipo de problemas lo podemos enfrentar a través de un **análisis de riesgos**. Haremos una tabla como la que te expliqué en la clave 3 pero aquí listaremos todos los posibles problemas que nos podamos encontrar con los proveedores, cuál es el nivel de impacto que pueden tener en el negocio si se producen y qué medidas podemos poner para mitigarlos en caso de que se produzcan. Por ejemplo, en demoras en la entrega o falta de capacidad de respuesta, la medida paliativa es disponer de dos o más proveedores que podamos utilizar alternativamente sin poner en riesgo ni la calidad ni el precio. El **análisis de causa raíz** es una técnica fundamental para identificar y resolver problemas recurrentes. Herramientas como los **diagramas de Ishikawa** (diagrama de espina de pescado) y los análisis de los **"5 porqués"** ayudan a desentrañar las causas subyacentes de los problemas y a desarrollar soluciones efectivas y duraderas. Por ejemplo, si

un proveedor no cumple consistentemente con los plazos de entrega, un análisis de causa raíz puede revelar problemas en su proceso de producción o logística que necesitan ser abordados.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

IDENTIFICACIÓN DE RAÍCES DEL PROBLEMA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO



NOTAS:

Ilustración 4. Ejemplo de diagrama de Ishikawa. Elaboración propia.

- **Cambios en los requisitos:** A medida que evolucionan las necesidades de la organización, pueden surgir cambios en los requisitos de compra. Esto puede implicar ajustes en los volúmenes de compra, especificaciones técnicas o plazos de entrega. La gestión de estos cambios y su comunicación efectiva a los proveedores puede resultar complicada. Para minimizar el

impacto que pueden tener estos ajustes es muy importante tener relaciones de confianza y estables con nuestros proveedores como hemos explicado en el módulo anterior. Estos cambios normalmente nos llegan a compras a través de otros departamentos. Aquí también es fundamental que los cambios se comuniquen a compras lo antes posible. Si nos los dicen tarde o sin margen de tiempo, nos convertimos en apagafuegos.

- **Presupuestos limitados:** Los profesionales de procurement a menudo operamos con presupuestos ajustados. Esto puede requerir la búsqueda de opciones más económicas, negociaciones de precios o la reevaluación de las necesidades para encontrar soluciones más rentables. Realizar un análisis exhaustivo de los gastos actuales nos permitirá identificar áreas de oportunidad y posibles ahorros identificando posibles ineficiencias y áreas donde se puedan realizar ajustes. Estableceremos prioridades identificando aquellas necesidades críticas de adquisición y estableciendo prioridades claras. Enfocaremos los recursos en las áreas que generen el mayor impacto en la empresa y dejaremos para más adelante aquellas compras menos críticas o que puedan esperar. Podemos realizar comparaciones y análisis de benchmarking para evaluar los precios y las

prácticas del mercado. Esto lo hacemos comparando los costes y condiciones de compra con otras organizaciones similares para asegurarnos de que estamos obteniendo los mejores precios y condiciones posibles. Podemos utilizar herramientas de e-procurement para automatizar y agilizar los procesos ya que nos puede ayudar a reducir los costes administrativos (burrocracia), mejorar la eficiencia y proporcionar visibilidad en tiempo real sobre los gastos y la gestión de proveedores.

- **Cumplimiento normativo (compliance):** Las actividades de procurement están sujetas a una serie de regulaciones y políticas internas y externas. Cumplir con estas normativas puede ser un desafío constante. Tenemos Leyes y regulaciones cambiantes relacionadas con las compras que pueden variar según el país, la industria y el tipo de compra. Mantenerse al día con los cambios en las normativas y asegurarse de cumplir con ellas puede ser complicado. Es necesario realizar un seguimiento constante de los cambios legales y adaptar los procesos de procurement en consecuencia. En el caso de organizaciones gubernamentales o proyectos financiados con fondos públicos, el cumplimiento de las leyes de contratación pública es fundamental al tratarse de regulaciones rigurosas que requieren procesos de licitación abiertos,

justos y transparentes. Cumplir con los procedimientos adecuados, los plazos y los requisitos documentales puede ser complejo. Por otro lado, las organizaciones están bajo más presión cada vez para garantizar que sus procesos de procurement sean éticos y socialmente responsables y para que sus proveedores cumplan con estándares de trabajo justo, no utilización de trabajo infantil, prácticas sostenibles y respeto a los derechos humanos. Esto llega a extenderse a los subcontratistas de mis proveedores ya que estas situaciones aumentan el riesgo de incumplimiento normativo. Procurement puede ser vulnerable a prácticas corruptas, como el soborno o el favoritismo en la selección de proveedores por lo que será necesario implementar políticas y controles sólidos para prevenir y detectar actos de corrupción, así como formar al personal sobre las prácticas éticas. Otro punto importante es el tratamiento de datos personales y confidenciales que requiere cumplir con las leyes de protección de datos y privacidad. Esto implica asegurarse de que los proveedores y terceros involucrados en el proceso cumplan con las normativas aplicables y establecer salvaguardas adecuadas para proteger la información sensible.

- **Coordinación interna:** en procurement a menudo tenemos que colaborar con otras áreas

de la organización, como finanzas, logística o departamentos de usuarios internos. La coordinación y comunicación efectiva con estas partes interesadas puede ser un desafío para asegurar que se cumplan las necesidades y expectativas de todos los involucrados. Aquí podemos realizar lo que se llama un mapa de stakeholders o de partes interesadas donde en función del interés y la influencia que tengan en la compañía los diferentes grupos de interés podemos detectar cuáles son sus necesidades y establecer acciones para mantener una buena comunicación con ellos y minimizar los conflictos que se puedan presentar.

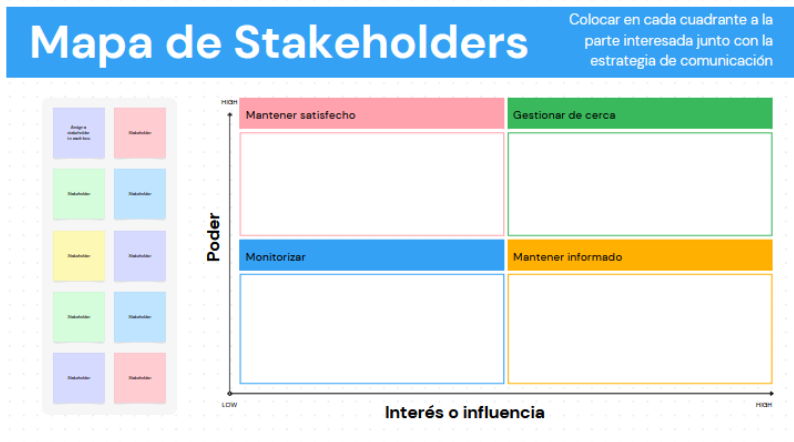


Ilustración 5. Mapa de stakeholders. Elaboración propia.

- **Tecnología y automatización:** La implementación y gestión de sistemas de e-procurement, como los sistemas de gestión de

compras o plataformas electrónicas, puede presentar desafíos técnicos y de adopción. Además, la automatización de procesos puede requerir cambios en la forma en que se realizan las tareas y puede encontrar resistencia por parte del equipo de compras. Estamos hablando no solo del desafío en la selección de la tecnología que nos obliga a ser muy cuidadosos debido a que evoluciona muy rápidamente, sino que también estamos hablando de que hay que integrar el nuevo ERP en los sistemas existentes garantizando la ciberseguridad y la protección de datos. Hay que formar al personal en la utilización de la nueva herramienta. Vamos a crear nuevas formas de relacionarnos con nuestros proveedores que permitirán dotar de transparencia a la cadena de suministro y dispondremos de mayor cantidad y calidad de datos relacionados con la actividad de procurement que nos requerirán de un mayor análisis, pero, por el contrario, facilitarán la toma de decisiones estratégicas.

- **Gestión de Crisis en la Cadena de Suministro:**

Las crisis en la cadena de suministro pueden surgir de diversas formas y de manera inesperada, desde desastres naturales hasta interrupciones logísticas. Para gestionar estas crisis, es crucial tener un plan de contingencia detallado que incluya protocolos de

comunicación y estrategias alternativas de suministro. La clave es actuar rápidamente y comunicar abiertamente con todos los implicados para minimizar el impacto en la operación. Por ejemplo, tener múltiples proveedores para un producto crítico puede asegurar que, si uno tiene problemas, aún puedes tener el producto de otro proveedor.

Esto que te he contado son solo algunos ejemplos de los problemas que pueden surgir en el día a día dentro del área de compra.

Cada empresa puede enfrentar desafíos específicos según su industria, tamaño y modelo de negocio.

La capacidad de abordar y resolver estos problemas de manera eficiente y efectiva es fundamental para garantizar el éxito de la función de compra y la gestión de la cadena de suministro.

En esta última clave hemos visto como compra se convierte en detective, gestor de crisis, creativo, flexible y evaluador de riesgos.

Hemos llegado al final del libro, pero, en un mundo en el que es necesario mejorar continuamente e integrar la sostenibilidad en todo lo que hacemos, no quiero dejar de contarte cómo se puede hacer desde compra.

Si esto te interesa, sigue leyendo...

BONUS

COMPRAS SOSTENIBLES Y DE VALOR AÑADIDO

La introducción al mundo de las compras no estaría completa sin un enfoque en sostenibilidad y gestión de valor añadido.

Las normas UNE 15896 de excelencia en compras e ISO 20400 de compras sostenibles dan directrices que cualquier departamento de compras debe tener en cuenta para alcanzar un rendimiento óptimo y responsable.

A continuación, te contaré cómo estos estándares pueden integrarse en las prácticas diarias para no solo cumplir con los objetivos organizacionales, sino también para contribuir al desarrollo sostenible y crear valor a largo plazo.

Compras Sostenibles: Un Pilar Estratégico

Las compras sostenibles son aquellas que tienen el mayor impacto positivo posible en los ámbitos ambiental, social y económico durante todo el ciclo de vida del producto o servicio.

Este enfoque no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también puede resultar en beneficios tangibles como la reducción de costes a largo plazo, la mitigación de riesgos y la mejora de las relaciones con las partes interesadas (stakeholders).

Según la ISO 20400, los **principios clave** de las compras sostenibles son:

Rendición de Cuentas: Las organizaciones deben ser responsables de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Esto incluye la transparencia en las prácticas de compras y la promoción de la sostenibilidad en toda la cadena de suministro.

Compras mide su efectividad, la reporta a la dirección y las partes interesadas y, de este modo, se hace responsable de sus resultados y busca mejorar continuamente.

Transparencia: Es esencial que las decisiones y actividades de compras sean claras y accesibles para todas las partes interesadas.

La transparencia fomenta la confianza y facilita la colaboración con proveedores y otras partes involucradas.

Memoria anual para la dirección, reuniones con clientes internos y encuentros con proveedores son las herramientas fundamentales para cumplir con este requisito.

Comportamiento Ético: Las organizaciones deben promover y mantener altos estándares éticos en todas sus operaciones de compras. Esto implica actuar con integridad y equidad en todas las relaciones comerciales.

Trato igual a todos los proveedores cuando participan en una licitación, criterios de homologación claros, comunicación de no adjudicación, etc. son algunos de los instrumentos que tenemos.

Integración y Mejora Continua: La sostenibilidad debe integrarse en todas las prácticas de compras existentes y las organizaciones deben trabajar continuamente para mejorar sus resultados de sostenibilidad.

Innovación de productos junto con los proveedores, desarrollo de proveedores para que implanten cada vez más prácticas sostenibles, establecer indicadores propios que nos midan cómo de sostenibles son nuestros proveedores y cadenas de suministro.

Este es un breve resumen de lo que recoge la ISO 20400. Conocerla en profundidad e implantarla dan para un libro o, en este caso, para un curso especializado.

Si te interesa saber más, mándame un email a contacto@pronorma.es

Angélica Toga

Gestión de Compras de Valor Añadido

La UNE 15896 especifica los requisitos para un sistema de gestión de compras que permita a las organizaciones desarrollar e implementar políticas y procedimientos eficientes.

Esta gestión se enfoca en cinco aspectos o perspectivas como la gobernanza, tecnología, proveedores, cliente interno y equipo de compras.

De esta forma, impulsamos la excelencia en compras y maximizamos el valor que aporta nuestro departamento a los resultados de la empresa.

Un sistema de gestión sólido debe incluir:

Estructura y Procesos: Definir claramente la relación entre estrategias, políticas, procedimientos y procesos de compras, asegurando que estén alineados con los objetivos organizacionales. La clave está en una buena estrategia y un manual de compras.

Responsabilidad y Profesionalización: Identificar las responsabilidades dentro del proceso de compras y promover la profesionalización de la función de compras, garantizando que las decisiones se tomen por personal capacitado y competente. Planes de carrera, de formación, incentivos y desarrollo de los compradores.

Código de Conducta y Ética: Establecer un código de conducta que se alinee con los valores de la organización y un código de ética personal que todos los involucrados en compras deben seguir. Este documento es muy importante y suele ser independiente del código general de la compañía.

Innovación y Mejora Continua

La gestión de compras debe ser dinámica y abierta a la innovación.

Es crucial identificar y aprovechar oportunidades que puedan ofrecer beneficios tangibles para la organización.

Esto incluye:

- **Gestión del Conocimiento:** Fomentar la adquisición, debate y difusión de ideas que beneficien a la organización. El conocimiento debe ser gestionado de manera que apoye la mejora continua y la innovación en las compras. Boletines mensuales, seminarios y píldoras sobre compras pueden impulsar y expandir el conocimiento de compras. Crear una base de datos centralizada donde se compartan mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de estudio puede ayudar a difundir el conocimiento y mejorar los procesos de compras en toda la organización.
- **Auditorías y Evaluación del Desempeño:** Realizar auditorías regulares para evaluar y mejorar el

desempeño del departamento de compras, asegurando que las prácticas se mantengan alineadas con los estándares de excelencia.

Relaciones con Proveedores.

Las organizaciones deben trabajar estrechamente con sus proveedores para asegurar que compartan los mismos valores de sostenibilidad, calidad, compromiso, etc.

Esto incluye:

- **Evaluación y Selección:** Evaluar la capacidad de los proveedores para cumplir con los requisitos y realizar un análisis comparativo de sus ofertas justo y transparente.
- **Desarrollo y Colaboración:** Fomentar relaciones colaborativas que permitan el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras y sostenibles.

Gestión de Contratos

La gestión efectiva de contratos es esencial para garantizar que los acuerdos con los proveedores se cumplan de manera sostenible. Esto incluye:

- **Monitorización y Evaluación:** Supervisar el cumplimiento de los contratos y evaluar el desempeño de los proveedores en términos de sostenibilidad. Por ejemplo, realizar auditorías periódicas para asegurar que los proveedores

mantengan los estándares de calidad y servicio acordados.

- **Resolución de Problemas:** Establecer procedimientos para gestionar y resolver problemas que puedan surgir durante la ejecución del contrato, promoviendo la mejora continua y la cooperación mutua.

No podemos hablar de **excelencia en compras** sin integrar la **sostenibilidad** en el proceso de compras.

Esta integración debe comenzar con una estrategia y planificación adecuadas.

Esto implica:

- **Análisis de Necesidades y Mercado:** Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización y del mercado, identificando oportunidades para integrar criterios de sostenibilidad. No es lo mismo una industria o cadena de suministro en Europa que en zonas conflictivas o inestables.
- **Definición de Especificaciones:** Incorporar requisitos de sostenibilidad en las especificaciones de compras, asegurando que los productos y servicios adquiridos contribuyan a los objetivos de sostenibilidad de la organización.

La implementación de una estrategia de compras sostenibles requiere una gestión diligente y monitorización constante.

Esto incluye:

Formación y sensibilización: Capacitar al personal de compras y a otros stakeholders sobre la importancia de las prácticas sostenibles y cómo implementarlas efectivamente.

Uso de Herramientas Tecnológicas: Emplear herramientas tecnológicas que faciliten la trazabilidad y el seguimiento de los criterios de sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Esto nos asegura transparencia y eficiencia.

Indicadores de Desempeño: Definir y utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito de las iniciativas de sostenibilidad. Son fundamentales para medir y evaluar el éxito de nuestras iniciativas de sostenibilidad ya que nos dan datos valiosos que podemos usar para mejorar continuamente nuestras prácticas.

Conclusión: Hacia un Futuro Sostenible y de Valor Añadido

Integrar las directrices de las normas ISO 20400 y UNE 15896 en las prácticas de compras no solo es una estrategia imprescindible, sino que también es una responsabilidad.

Al adoptar estas prácticas, las organizaciones pueden posicionarse como líderes responsables, capaces de gestionar eficientemente sus recursos, mitigar riesgos y crear valor a largo plazo.

Además, estas prácticas aseguran que las empresas no solo operen de manera eficiente y rentable, sino que también contribuyan positivamente al desarrollo sostenible y al bienestar global.

En resumen, las compras sostenibles y de valor añadido son esenciales para cualquier organización que aspire a ser competitiva y responsable en el entorno actual.

Este enfoque holístico y estratégico en la gestión de compras es, sin duda, el camino hacia un futuro más sostenible y exitoso.

EPÍLOGO

LA AVENTURA INTERMINABLE DE PROCUREMENT

Llegamos al final de este recorrido.

Si has llegado hasta aquí, quiero agradecerte tu interés y dedicación.

Espero haberte ayudado a entender mejor el mundo de compras, desde los conceptos básicos hasta la integración de prácticas sostenibles y de valor añadido.

Mi objetivo era escribir una guía práctica y útil, basada en mi experiencia y en las mejores prácticas de procurement.

Reflexión Personal: a lo largo de los años, he visto cómo la función de compras ha evolucionado y se ha convertido en una parte esencial de la estrategia empresarial. Hemos pasado de ser vistos como simples compradores a ser

reconocidos como gestores estratégicos de recursos, promotores de la sostenibilidad y creadores de valor.

Una de las lecciones más importantes que he aprendido es la necesidad de adaptabilidad.

El mundo de las compras está en constante cambio, impulsado por la evolución tecnológica, las fluctuaciones del mercado, los acontecimientos imprevistos y las crecientes expectativas en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Adaptarse a estos cambios no es una opción, sino una necesidad.

Es esencial estar siempre dispuesto a aprender, a innovar y a mejorar.

El futuro del comprador es prometedor y desafiante.

La tecnología seguirá transformando nuestra manera de trabajar, desde la automatización de procesos hasta la inteligencia artificial y el blockchain.

Estos avances nos permitirán ser más eficientes y precisos, pero también requerirán nuevas habilidades y conocimientos.

La sostenibilidad, por su parte, seguirá siendo una prioridad.

Como compradores, tendremos que seguir liderando iniciativas que reduzcan el impacto ambiental y promuevan prácticas éticas en toda la cadena de suministro.

Recuerda que cultivar relaciones sólidas y basadas en la confianza con nuestros proveedores, clientes internos y demás stakeholders es fundamental para el éxito del departamento.

Estas relaciones facilitan la colaboración y la innovación y nos ayudan a navegar por los desafíos y a aprovechar las oportunidades que se presentan.

El viaje hacia la excelencia en compras no tiene fin. Siempre habrá nuevos retos que enfrentar y nuevas metas que alcanzar.

Mi consejo es que sigas comprometido con tu desarrollo profesional, que te mantengas informado sobre las tendencias y las mejores prácticas, y que nunca dejes de buscar maneras de mejorar.

Espero que este libro te haya proporcionado herramientas y conocimientos valiosos que puedas aplicar en tu día a día.

Mi deseo es que te sientas inspirado y preparado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que el mundo de compras te ofrece.

Recuerda, el éxito en compras no se trata solo de obtener el mejor precio, sino de crear valor, promover la sostenibilidad y construir relaciones sólidas.

Gracias y espero que nos veamos en el camino.

Madrid, 22 de julio de 2024.

Angélica Loga

Puedes contactar conmigo y dejarme tus preguntas, comentarios y sugerencias en el email contacto@pronorma.es

Si quieres más recursos y conocimientos, pásate por www.pronorma.es y apúntate a la lista de Procurement Revolucionario.

GLOSARIO

DEFINICIONES ÚTILES

A continuación, te detallo las definiciones formales de algunos de los conceptos que hemos visto a lo largo del libro.

Si quieres ampliar más información, escíbeme a contacto@pronorma.es

1. Auditoría de Proveedores: Evaluación periódica de los proveedores para asegurar que cumplan con los estándares de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa.

2. Big Data: Análisis de grandes volúmenes de datos para identificar patrones de consumo, optimizar inventarios y mejorar procesos logísticos.

3. Blockchain: Tecnología utilizada para garantizar la transparencia y seguridad en las transacciones de la cadena de suministro, proporcionando un registro inmutable de todas las actividades.

4. Cadena de Suministro: Red de entidades, personas, tecnologías y recursos involucrados en la producción y entrega de un producto o servicio desde el proveedor hasta el cliente final.

5. Comprador (Buyer): Persona responsable de adquirir bienes y servicios para la organización, asegurando que se obtengan en la cantidad correcta, al precio adecuado y en el momento oportuno.

6. Contrato Marco: Acuerdo a largo plazo con un proveedor que establece los términos y condiciones generales para futuras transacciones específicas.

7. Coste Directo: Gastos relacionados directamente con la producción de bienes o servicios, como materias primas y mano de obra.

8. Coste Indirecto: Gastos no directamente relacionados con la producción, como servicios de mantenimiento, tecnología de la información y marketing.

9. Economía Circular: Modelo económico que busca reducir el desperdicio y promover la reutilización y reciclaje de materiales, contribuyendo a la sostenibilidad de la cadena de suministro.

10. Evaluación de Sostenibilidad: Proceso de revisión de las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza de los proveedores para asegurar el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad de la empresa.

11. Gestión de Inventarios: Supervisión y control de los niveles de existencias para asegurar que se mantengan en cantidades adecuadas, evitando tanto la escasez como el exceso de inventario.

12. Gestión de Riesgos: Proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos potenciales en la cadena de suministro, asegurando la continuidad del suministro y la calidad de los productos o servicios.

13. Homologación de Proveedores: Proceso de evaluación y aprobación de proveedores para asegurar que cumplen con los requisitos y estándares de la empresa antes de realizar transacciones comerciales.

14. Innovación Abierta: Estrategia de colaboración con proveedores y otros socios externos para desarrollar nuevas ideas, productos y soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

15. KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de rendimiento que mide la eficiencia y eficacia del departamento de compras en diversas áreas, como ahorro de costos, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente interno.

16. Matriz de Kraljic: Herramienta de gestión de compras que clasifica los productos o servicios en función del riesgo de suministro y el impacto en los beneficios, ayudando a desarrollar estrategias específicas para cada categoría.

17. Mejora Continua: Filosofía de trabajo que busca la optimización constante de procesos, productos y servicios mediante la implementación de cambios incrementales.

18. Outsourcing: Contratación de proveedores externos para realizar actividades o servicios que tradicionalmente se realizan internamente en la empresa.

19. Procurement: Proceso completo de adquisición de bienes y servicios, que incluye actividades pre y post-purchase, tales como selección de proveedores, negociación, gestión de contratos y evaluación de desempeño.

20. RFI (Request for Information): Solicitud de información preliminar de proveedores, utilizada para comprender mejor el mercado y las opciones disponibles antes de emitir una RFP o RFQ.

21. RFP (Request for Proposal): Solicitud de propuestas detalladas de proveedores, utilizada cuando se necesitan soluciones creativas o innovadoras.

22. RFQ (Request for Quotation): Solicitud de cotizaciones específicas de precios para productos o servicios definidos, permitiendo una comparación rápida y directa entre proveedores.

23. SLA (Service Level Agreement): Acuerdo de nivel de servicio que define las expectativas del cliente interno en términos de tiempo de respuesta, calidad y otros criterios importantes.

24. SRM (Supplier Relationship Management): Gestión de las relaciones con los proveedores, enfocada en mejorar la colaboración, la eficiencia y la innovación.

25. TCO (Total Cost of Ownership): Análisis que considera todos los costes asociados con la adquisición de un producto durante su vida útil, incluyendo mantenimiento, operación y eliminación.



Ilustración 6. Gráfico TCO. Cortesía de Alex Hernanz (Avanti)

La llegada a la profesión de comprador suele ser por una casualidad

Y es normal sentirse perdido. Con suerte habrás estudiado en la Carrera una asignatura llamada Dirección de Operaciones. Pero poco se hablaba en ella de compras o procurement.

Es lo que me sucedió a mí.

En este libro encontrarás las claves que necesitas para entender el mundo de compras.

Es el “fondo de armario” de todo aquel que acaba de llegar o quiere tener una visión más amplia de qué hacen los mejores departamentos de compras.

A través de ejemplos, historias y aplicaciones reales nos adentraremos en este mundo tan apasionante.

Si quieres ahorrar tiempo y acelerar tu aprendizaje, este libro es el mejor punto de partida.