

LA FUNCIÓN DE COMPRAS, CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD¹

INTRODUCCIÓN

Aunque parezca extraño, hasta hace muy poco, la dirección general de muchas empresas no ha sido consciente del impacto que supone en la cuenta de resultados una reducción del coste de las compras². Aún hoy en día, existen innumerables organizaciones que ni siquiera se han parado a pensarlo.

Cuando se agota o se ve limitada la mejora de la competitividad por los medios habituales, como son: la acción comercial y el marketing, las inversiones productivas y en I+D, la reingeniería de los procesos, la formación y la optimización de los recursos humanos, queda una con un gran potencial: la **reducción de los costes de las compras**. Esta vía tiene la gran ventaja de que su efecto sobre la cuenta de resultados es directo, como se explicará más adelante.

La reducción de los costes y, por lo tanto, el incremento del beneficio es, sin duda, **el resultado más tangible** que las acciones de la función de compras pueden proporcionar. Pero no es el único, la función de compras, dada su interrelación con todas las áreas operativas y funcionales de la empresa, puede ser utilizada hábilmente por la dirección general como impulsora de una mejora global de la gestión y la organización. Esta es su **acción intangible**.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido con la colaboración de D. Juan José Porras Borrego, (MBA 03) y el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto.

Copyright © Julio 2010, Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado Sept. 2012

² Entiéndase como coste de las compras el coste de los bienes o servicios comprados.

Hay dos claves en la función de compras: el conocimiento del mercado, proveedores y productos, y un planteamiento óptimo de la negociación. Para optimizarla, se requiere que toda la empresa trabaje coordinadamente bajo la misma estrategia y enfocada hacia los mismos objetivos.

Por lo tanto, para lograr una mejora competitiva derivada de la función de compras, la dirección de la empresa deberá impulsar cambios que permitan:

- Mejorar la información disponible para comprar y negociar.
- Considerar los plazos de tiempo necesarios para el proceso de compras completo (en especial, para negociar).
- Mejorar el proceso de negociación buscando la colaboración y las relaciones a futuro con los proveedores.
- La búsqueda, potenciación y optimización de una red de proveedores.

Estas acciones, bien ordenadas e interiorizadas por la empresa, tendrán un efecto global de mejora que será clave en la competitividad futura.

Esta nota técnica desarrollará las claves organizativas y los cambios en la gestión necesarios, para consolidar la función de compras como una de las herramientas de la dirección general para la mejora de la competitividad.

EL PAPEL DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA EMPRESA

El coste de lo comprado puede suponer entre un 35% y un 80% (según sectores) de los ingresos de una empresa. Esto es válido en sectores tan diversos como el alimentario, el textil, el del transporte o el de la maquinaria industrial. Si se tiene en cuenta que la subcontratación de la mano de obra no deja de ser una compra, sólo en empresas con elevado coste relativo de la mano de obra y que utilicen principalmente personal propio, el coste relativo de lo comprado es menos relevante.

Se analizará, a continuación, el impacto que puede tener en la cuenta de resultados una disminución del coste de las compras.

La ecuación del beneficio es sencilla:

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

Se deduce de ella que, para lograr un incremento en los beneficios, un aumento de los ingresos no es el único camino válido. En muchas situaciones, una acción correctora sobre los costes y, dentro de ellos, sobre las compras, es más eficaz que sobre las propias ventas, aunque el enfoque tradicional nos lleve a intuir lo contrario.

Los ingresos suelen estar limitados por la situación del mercado y la actuación de la competencia. Además, un aumento en los costes comerciales no tiene por qué tener un efecto proporcional en el incremento de las ventas.

Con respecto a los costes, las principales partidas suelen ser las de personal y las compras. Dado el escaso margen de actuación que existe sobre los costes de personal³, sólo nos quedarían los costes de materiales y servicios como fuente de mejora del beneficio.

A continuación se propone un ejemplo⁴ del efecto que la reducción de costes en los aprovisionamientos tiene en la rentabilidad. Éste será mayor cuanto mayor sea el peso de las compras en la cuenta de resultados de la empresa y cuanto menor sea el tanto por ciento de beneficio sobre ventas.

Considerando la rentabilidad como el cociente entre el beneficio y el activo, al reducir el coste de las compras un 1%, se conseguiría un incremento del 27% en la rentabilidad de la empresa, como se puede apreciar en la tabla adjunta:

Situación*	Actual	Reducción 1%
Ventas	14.300	14.300
Coste Compras	11.500	11.385
Otros Costes	2.370	2.370
Rdo. Explotación	430	545
Activo	4.300	4.300
Rentabilidad	10%	12,6%

* Cifras en millones de euros.

A la vista del ejemplo, pese a que la función de compras es, por definición, un generador de costes, su adecuada gestión puede suponer una importante **fuerza de ventaja competitiva**.

Además, la función de compras tiene su papel dentro de la cadena de valor de la empresa; normalmente se sitúa entre los proveedores y las funciones operativas, muy conectada con el área financiera y de administración. Compras recibirá de las áreas operativas la definición de

³ Debido a la dificultad legal que existe en España para reducir el sueldo de los empleados o para despedir a personas que no tengan un contrato temporal.

⁴ El ejemplo está inspirado en los resultados de Mercadona, empresa líder del sector de la distribución en España. Fuente: Memoria anual de Mercadona del año 2008.