

Midiendo adecuadamente las contribuciones de compras

En mi experiencia, uno de los temas que más controversia causa en las organizaciones y particularmente dentro del área de compras, es el reporte de los ahorros y beneficios generados por esta área. Pocas empresas tienen un sistema robusto para el control y reporte de estas contribuciones, por lo cual, son algo cuestionable y esto le resta valor al arduo trabajo de los compradores.



En estas “joyas” que de repente aparecen en internet, me encontré un documento del gobierno de Nueva Zelanda llamado “Guide to measuring procurement savings & benefits” que recomiendo ampliamente revisar a detalle, y del cual presento a continuación algunas de las ideas más relevantes.

El documento define los ahorros y los beneficios como resultado de una actividad de compras que genera un mejor acuerdo, una mejora en la eficiencia o la combinación de estas dos.

Algunos ejemplos de mejoras en los acuerdos son:

- Reducción de capital. Cuando la adquisición del bien de capital es menor que el presupuesto o se eliminan costos de arrendamiento.
- Evasión de compra. Cuando se cancela total o parcialmente una compra porque el equipo actual aún funciona o se consigue un producto más sencillo.
- Reducción de precio. Cuando se paga menos por un producto o servicio que cumple los criterios mínimos solicitados.
- Evasión de incrementos de precios. Cuando el incremento de precio o lo cotizado por encima del presupuesto se reduce o se logra eliminar.
- Simplificación de especificaciones. Lo que ocasiona una reducción en la cantidad o el precio de lo que se desea adquirir.

Por el lado de mejora en la eficiencia podemos mencionar

- Ahorro en personal. Se generan mejoras en procesos que incrementan la productividad de los colaboradores.
- Mejoras al inventario. La compra contribuye a reducir los inventarios operativos.
- Uso de herramientas electrónicas. Se simplifica el proceso de adquisición lo que trae como consecuencia mejoras en la eficiencia.
- Reducciones en la demanda. Como consecuencia de una actividad de compras se reduce la necesidad de consumo de un bien o servicio.
- Maximización de activos. Se encuentra la forma de maximizar los beneficios de un activo existente.
- Estandarización. La consolidación trae como consecuencia reducciones en la demanda y en el precio unitario.

Ing. Jesús Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

- Simplificación de pagos. La consolidación de facturas o el cambio en la forma de adquirir, genera reducciones en los costos del proceso de pago.

En general, los ahorros pueden tener 2 tipos de impactos:

- Presupuestales. Beneficios tangibles, o duros, que generan efectivo o sobrantes en el presupuesto que se pueden asignar a otros gastos.
- No presupuestales. Principalmente asociados con evasiones que retienen incrementos, pero que no impactan el flujo o el gasto presupuestado.

El documento recomienda un proceso de 5 pasos para medir los ahorros que se define como simple, robusto y auditable. Los pasos son:

1. Definir el alcance
2. Definir las unidades de comparación
3. Establecer las líneas base
4. Predecir los costos futuros
5. Comparar los ahorros y beneficios

Resulta particularmente atractivo el manejo del paso 2, en lo que se refiere a la definición de las líneas base, ya que se presentan detalladamente 11 opciones, entre las que destacan:

- El costo total de propiedad
- El costo por empleado
- El precio final del contrato
- El precio final del ganador del concurso
- El presupuesto asignado
- El costo previo
- El costo precio de una canasta de productos
- El promedio de las propuestas recibidas

En el anexo 2 del documento, se hace un análisis interesante de los “pros” y “cons” que cada una de estas líneas base presenta, resultando especialmente interesante los comentarios sobre los presupuestos asignados, que pueden ser muy inexactos, y sobre las canastas de productos, que generalmente ignoran algunos costos intangibles.

Otro elemento interesante del documento es el tratamiento en el paso 4 a la predicción del costo futuro, en el que se deben considerar cualquier cambio bajo el nuevo arreglo en términos de nuevos componentes o categorías, cambios en el nivel de servicio, modificaciones a los niveles de consumo o el uso de un nuevo producto o servicio.

En el rubro del cálculo de los ahorros o beneficios, el documento es claro en temas que son ignorados por muchas organizaciones, como el hecho de que solo se reportan ahorros sobre el mismo volumen del período anterior y no sobre el nuevo volumen ampliado, ya que esto no es mérito del área. También se define claramente los horizontes a considerar por el ahorro, en ese caso 12 meses, y se detalla el manejo de las variaciones del tipo de cambio y el uso del concepto del

“valor del dinero en el tiempo” ocasionado por efectos inflacionarios. Conozco casos en los que un comprador prefiere retener el reporte de un ahorro hasta enero para que le tomen en cuenta todo un año y no reportarlo en Noviembre ya que las políticas solo le considerarán el plazo del año fiscal.

Cualquier organización que no tenga un manual para el control y reporte de los beneficios del área de compras, o aquellas que desean mejorar el que actualmente están usando, se verán beneficiadas de revisar este documento, que como todos lo de este tipo, podrá generar polémica sobre cuáles son las contribuciones reales del área pero ayudan enormemente a reducir la subjetividad asociada.

Ing. Jesús Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>