

OCTAVIO
CARRANZA

Compras inteligentes

(Parte 2 y última) Un buen comprador no sólo debe tener ‘buen tino’ para adquirir insumos, también es necesario que se anticipe a posibles riesgos

A un comprador de una multinacional

latinoamericana se le preguntó alguna vez por qué compraba en un país lejano —del medio o lejano Oriente—, un insumo crítico para su empresa. La respuesta fue que era el proveedor más barato. Al volver a cuestionarlo sobre la razón, la nueva contestación fue que ese proveedor tenía una gran demanda, con volúmenes muy altos que no se producían en el país. Al indagar un poco más sobre el caso, resultó que la propia empresa tenía un volumen de demanda similar al de este proveedor, si sumaba todas sus filiales regionales. También resultó que en su propio país se empezaba a producir la materia prima necesaria para el producto, y que ya había productores del mismo. La

empresa solo tenía que armar la ingeniería empresarial para convertir un riesgo potencial ubicado a miles de kilómetros, (porque el país tenía problemas de ‘sostenibilidad’, además del riesgo implícito asociado a surtirse desde

“No hay una receta para los negocios en compras, pero no hay que dejar de buscarlos”.

una distancia tan larga), en un negocio sostenible de largo plazo. La anécdota ilustra esa ‘visión’ que se le debería pedir a un comprador, para no dejar que el árbol tape al bosque y anticiparse a la existencia de ‘nuevos bosques’. Lo anterior muestra algo de la complejidad que cabe esperar en un proceso de compras. Las áreas dedicadas a ello se han convertido, gradualmente, en una especialidad que requiere una alta profesionalización. Ya hay Centros de Investigación a nivel world class en el tema y las consultoras más importantes tienen sus respectivas áreas especializadas internacionalmente. Los presupuestos que mueven a estas áreas no son desdeñables. En el caso de un trabajo de reingeniería, los ahorros pueden superar el dígito sobre el presupuesto anual. Hay, por este motivo, premisas que resultan insoslayables al abordar la operatoria de éstas. Las preguntas típicas que podrían hacerse van desde, ¿qué tan especializados están los compradores en los productos que compran?, ¿conocen a fondo los mercados con los que interactúan?, ¿qué tan dispersa o concentrada está su base de proveedores? Hoy en día, el desarrollo de un área de compras requiere más que el simple tino de negocios (aunque este nunca

sea desdeñable). Hay una especificidad técnica que es insoslayable. El análisis de riesgo, por ejemplo, de tomar a determinado tipo de proveedores es parte de la misma tarea. Pensar en las contingencias que puedan surgir, también. El proceso sigue con otras numerosas preguntas que abarcan la involucración del área con el resto de la empresa (¿cómo rescatar conocimientos esenciales del resto de la compañía para pulir sus procesos de compra?). Los sistemas de información son otra área de oportunidad, así como la medición, los procesos de seguimiento de proveedores —la sostenibilidad de las compras— o el proceso de generación de los contratos. El mundo empresarial abunda en ejemplos de empresas que han sabido involucrar a los proveedores, de tal modo en su proceso de venta, que casi no se distingue donde termina una empresa y donde empieza otra. En la práctica son socios (el término partners es cada vez más usado) y como tales deberían ser tratados. Cuando una empresa analiza sus gastos (el Análisis de Gastos en Compras es una subespecialidad muy rentable), puede descubrir agujeros muy rentables donde nunca se ha posado una mirada inquisitiva para descubrir nuevas oportunidades y redireccionar inversiones. Un caso que podría ejemplificar esto es el de una empresa multibillonaria que optó por desarrollar proveedores de servicios de construcción para sus numerosas obras de infraestructura: descubrió que contratando empresas más pequeñas, —que reunieran todas las condiciones de cualificación técnica—, se ahorra montos importantes, superiores al dígito, en las amortizaciones de costos fijos y en ganancias que le aplicaban compañías más grandes. No existe una sola receta para generar negocios en compras. Lo importante es no cejar en el empeño por buscarlos.