

LIBERANDO ENERGÍA

OCTAVIO
CARRANZA

Compras inteligentes

(Parte I) Un área de compras no sólo debería conseguir un producto al menor costo posible, sino ir más allá y generar negocios a largo plazo

Comprarás, venderás, pero nunca tendrás, es una frase que pertenece a Jaime Rivera, profesor del IESE (Escuela de Negocios líder en España).

Parafrasea una expresión conocida en la comunidad judía, que refleja una sabiduría milenaria, forjada en incontables transacciones comerciales, que ciertamente es profunda.

Se refiere, en su propio contexto, al por qué del *outsourcing* o tercerización, (este artículo no pretende anular la posibilidad que tienen todas las empresas de adquirir bienes y servicios).

El objetivo es poner en contexto cuál debe ser la filosofía que guíe a un área de compras completamente integrada en la naturaleza del negocio de su empresa.

¿Qué es comprar? Muchas veces se escucha de parte de compradores decir que han adquirido determinado bien porque su costo es el menor.

Esta idea de costo, tantas veces distorsionada, puede ocultar el sentido profundo de un área de compras: se trata de generar negocios, negocios sustentables, que perduren en el tiempo, negocios que potencien las oportunidades a futuro de la empresa.

“La mejor forma de generar negocios es potenciando la creatividad”.

Sin duda, un corredor de bolsa sigue premisas generalmente diferentes: comprar cuando las acciones están baratas y vender cuando están caras, pareciera una consigna.

Aunque justo es reconocer que otros —Warren Buffet quizás sea el ejemplo más notorio— levantan fortunas apostando a empresas con futuro, lo cual implica resignar ganancias a corto plazo.

Jim Collins menciona en su libro *Built to Last* (dedicado a mostrar a las empresas que han mantenido un desempeño superior a lo largo del tiempo), el caso de una empresa líder en productos de electrónica.

Esta empresa podía recurrir a préstamos para realizar investigaciones a tasas muy acomodadas por su desempeño financiero y visibilidad en el mercado, pero renunció a esa ventaja, obligando a sus ingenieros —por demás solventes profesionalmente y reconocidos en el mercado por

su creatividad— a dedicar una parte de su tiempo a investigar.

Desde su fundación, en el ‘corazón’ de la empresa se consideraba esa capacidad como un activo. ¿Era esto rentable? La pregunta podría reemplazarse por otra, ¿vale la pena preguntárselo? En la empresa juegan factores que no siempre se pueden reflejar monetariamente de forma directa, ya que se trata de emprendimientos humanos.

Lo anterior nos lleva a introducir el concepto que posiblemente sea el más empleado en el mundo de las compras (*procurement* en un sentido más amplio): el *sourcing*. Su mayor difusión viene de empresas automotrices japonesas.

Se trató, en un principio, de considerar a los proveedores como socios, de generar oportunidades donde no existían, además de compartir desde el *know-how* los objetivos de costos en el corto, medio y largo plazo, para conseguir resultados económicos sostenibles.

Es famosa la anécdota, citada en el libro *The Resilient Enterprise*, que cuenta como una terminal automotriz, al enterarse de que la planta de su proveedor de frenos se había incendiado, avisa a un conjunto de proveedores estratégicos de la región (Japón) de que si no eran capaces de empezar a producir esos frenos en menos de un mes, la producción de la automotriz se pararía. Con la ayuda del proveedor ‘incendiado’, estos proveedores fueron capaces de levantar la producción.

Como diría el *slogan* de una tarjeta de crédito, ‘aquello no tuvo precio’.

La mentalidad de un comprador debería ser la de un hombre de negocios. No es un objetivo desdeñable que un comprador, uno bueno, entienda el negocio del producto que compra y tenga el conocimiento para montar su propia empresa. Las áreas de compra deberían ser altamente especializadas con mecanismos fuertemente amarrados para incentivar la innovación y la sostenibilidad a largo plazo, pero fundamentalmente desarrollar ‘mentalidades abiertas’, porque la mejor forma de generar negocios es potenciando la creatividad, apoyados en el sentido común