

## **Optimizando el uso de la capacidad de Compras**

La capacidad de recursos para ejecutar eficientemente la función de compras (léase compradores, gerente de compra, activadores, otros recursos y compras por fondo fijo) es limitada en su totalidad y variable en su disponibilidad.

Llegar al uso límite de esta capacidad en periodos de fuerte crecimiento, de demanda estacional/habitual, o simplemente cuando ocurren hechos puntuales como paradas de planta, inversiones en obras o licencias varias puede ser complejo y riesgoso.

A fin de manejar estas situaciones se presentan dos caminos teóricos posibles: Optimizar el uso de la capacidad existente/residual y/o; Buscar formas de expandir la capacidad ya sea externalizando tareas o incrementando la capacidad de compra con más compradores.

Antes de evaluar nuevas y onerosas incorporaciones al equipo de compras es necesario evaluar si existen bolsones de ineficiencia en la asignación y uso de tiempo de compras que permitan procesar más operaciones. El foco de este análisis es de dos vías: La primera vía se centra en verificar que las categorías o ítems de compras -que representan el 20% y 80% del gasto- estén principalmente asignados a los compradores de mayor capacidad resolutive (y de mayor costo). Si bien no es frecuente, es posible encontrar Compradores Senior comprando categorías menores (no cuello de botella) de bajo valor unitario o total. Este análisis busca optimizar el Valor de lo comprado respecto del costo de la hora del comprador asignado. Es importante remarcar que el costo del comprador asignado no solo es el salario sino que en muchos casos es equivalente al costo de oportunidad incurrido. Es decir, que valor o descuentos hubiera podido conseguir si hubiera usado ese tiempo en compras de más impacto?

La segunda vía de análisis se centra en el uso y valoración de las tareas realizadas por cada comprador. El foco de este análisis es identificar las tareas habituales (y excepcionales) hechas por cada comprador, medir su duración y estimar el valor aportado mediante su ejecución. El objetivo es asegurar que las tareas de bajo valor no sean ejecutadas por compradores de alto costo (por ejemplo tareas de data entry, compras menores, llamados de proveedores por pagos o a ellos por activación.)

En su conjunto ambos análisis buscan verificar que el tiempo del recurso más valioso (no solo en costo monetario, sino que en costo de oportunidad) este asignado a las categorías de mayor impacto en el gasto y dentro de estas, solo a tareas de alto impacto.

Al finalizar estos análisis habremos identificado: Categorías o compras de baja relación valor recibido/valor asignado y, Tareas de baja relación valor recibido/valor asignado.

Ejemplos de lo primero serán compras menores hechas por un comprador senior o compras no recurrentes de bajo valor hechas por compra y no por fondo fijo. Ejemplos de las tareas son:

- a) Activación rutinaria
- b) Alta de Proveedores en Sistema
- c) Alta de cotizaciones en Sistema
- d) Generación de OCs en Sistema
- e) Activación de Aprobaciones de OC en sistema
- f) Envío de OCs ( Escaneo, Impresiones, Mails, etc)
- g) Requerimiento de documentación de cumplimiento obligatorio (Sarbanes, RSE, Seguridad Laboral, 931, etc.)
- h) Atención de reclamos de facturas y pedidos de pago.
- i) Preparación de pliegos básicos
- j) Análisis de elementos de evaluación de proveedores como el balance, entrega e datos, etc.
- k) Participación en proyectos de bajo valor.

ABASPRO ayuda a las empresas a realizar estos análisis y a determinar el mejor balance de carga. Asimismo, ABASPRO provee servicios externalizados para la realización de estas tareas en forma variable. Estos servicios se promocionan como

- a) Servicios de Activación
- b) Compradores Temporarios
- c) Proyectos Especiales
- d) Compras Menores
- e) Compra por catalogo web Suppla ([www.suppla.com.ar](http://www.suppla.com.ar))

Ricardo Mattenet

Director

Abaspro SRL