



Capacidad de compra e innovación

CÓMO OBTENER LIQUIDEZ SIN DEMORA Y CREAR CAPACIDADES A LARGO PLAZO

Obtener liquidez sin demora o crear capacidades de compra: Que la estrategia de negocios sea su guía

Carlos Niezen, Socio, Bain & Company, Ciudad de México.

Hernán Sáenz, Socio y Director, Bain & Company, Dallas y Houston.

A medida que los efectos de una economía turbulenta se propagan prácticamente por todos los sectores, las compañías tratan de obtener liquidez. No existe una vía más rápida para generar dinero sin tardanza y sin penosos despidos de personal que hallar la manera de economizar costos en la gestión de compras.

La adquisición de bienes y servicios es una de las mayores, sino la mayor, de las categorías de costos; para la mayoría de las empresas representa hasta el 50% del total de sus gastos. Y los ahorros pueden ser sustanciales. Nuestra experiencia nos indica que las compañías que adoptan un enfoque sistemático pueden economizar entre el 5% y el 30% de la base de costos considerada.

El problema es que en las coyunturas económicas desfavorables la mayoría de las compañías hacen malabarismos para encontrar efectivo a corto plazo y crear capacidad a largo plazo. En estas circunstancias las compañías se preguntan si deben dedicar sus esfuerzos para generar dinero sin dilación mediante medidas tales como reestructurar contratos con proveedores existentes, u optar por la inversión en proveedores clave para ampliar capacidades de compra que ayudarán a la compañía a salir de la recesión con una posición competitiva más sólida. Con frecuencia las compañías creen que tienen que optar entre ambas cosas. O bien oscilan de una barrera a la opuesta, dedicando demasiada energía primero a una, luego a la otra.

Al actuar bajo presión suelen adoptar medidas inspiradas por reflejos, que de mediano a largo plazo terminan por perjudicarlos. No logran armonizar su estrategia de adquisiciones con su estrategia empresarial. Toman los costos que son para obtener beneficios a corto plazo (en algunos casos incluso llevando a proveedores promisorios al borde de la bancarrota), aunque con un leve esfuerzo adicional lograrían resultados mejores, y además duraderos.

Habitualmente, ¿en qué se equivocan? De acuerdo con nuestras observaciones, las compañías instintivamente adoptan enfoques miopes, que intentan llegar a los conceptos partiendo de los detalles; enfoques transaccionales para identificar objetivos de ahorro. La pregunta que se hacen suele ser: ¿Cuánto dinero podemos “exprimir” ahora mismo

Las compañías pueden adoptar un enfoque más eficaz y estratégico para las compras, basado en el análisis.

de nuestros proveedores en cada categoría para alcanzar los objetivos de reducción de costos de este año? Limitados por su experiencia, averiguan qué palancas de gestión de adquisiciones aún no han usado —renegociando contratos con proveedores, haciendo pedidos por volúmenes mayores, utilizando subastas electrónicas— y luego estiman cuánto pueden economizar utilizándolas. Luego aplican esas tácticas. Pero con el tiempo los costos vuelven a subir paulatinamente, porque han omitido aplicar medidas sostenibles que garanticen que esos beneficios se no se disipen.

Tomemos el ejemplo de una compañía estadounidense de fabricación de automóviles que lucha por mantenerse a flote. Tratando de reducir los costos, la compañía “exprimió” sin cesar a proveedores clave más allá de lo que realmente podían permitirse. Uno de los principales proveedores de amortiguadores y puntales cedió a la presión sobre los precios para retener el negocio. De hecho, fijó precios de costo para los productos que proporcionaba al fabricante de automóviles, pero como compensación, aumentó los precios de sus amortiguadores y puntales en el mercado de refacciones. Un hecho que no puede sorprender es que los prin-



cipales compradores de refacciones de productos de ese proveedor eran los concesionarios de la red del fabricante y los consumidores. En definitiva el fabricante de automóviles logró fijar para sus automóviles un precio de salida de fábrica inferior al de los competidores, pero esos automóviles adquirieron fama de requerir costos de mantenimiento más altos, lo que implicaba un mayor costo total de propiedad de los mismos.

Las compañías pueden adoptar un enfoque más eficaz y estratégico para las compras, basado en análisis, y al mismo tiempo lograr rápidos ahorros. El proceso supone abordar cuatro preguntas:

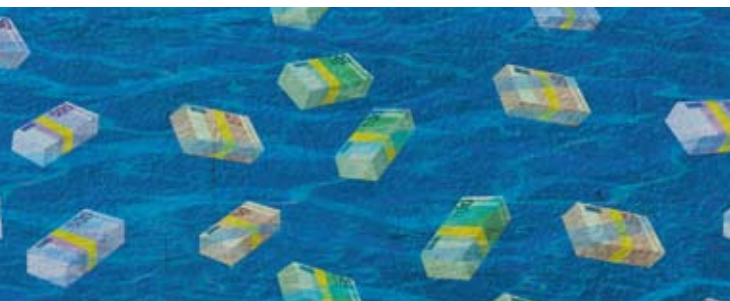
- ¿Cuáles reducciones de costos, niveles de servicios, calidad e innovaciones deben aportar los departamentos de adquisiciones como apoyo a la estrategia de la compañía?
- ¿Qué pueden hacer los departamentos de adquisiciones para generar efectivo para la empresa dentro de un período de tres a cuatro meses?
- ¿Qué pueden hacer los departamentos de adquisiciones para mejorar la posición competitiva de la compañía transcurridos esos tres a cuatro meses?
- ¿Qué hay que hacer para tener la certeza de que los resultados logrados no se deterioran con el tiempo?

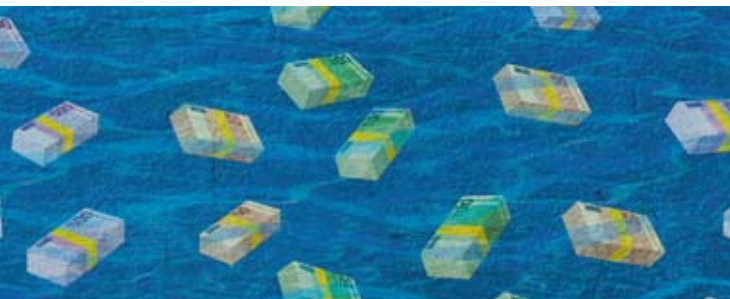
Se trata, sin lugar a dudas, de un ámbito en que las compañías pueden obtener beneficios. La

mayoría de las compañías no vacilan en admitir su falta de destreza en optimizar sus costos de adquisiciones, seleccionando los proveedores más competitivos o celebrando acuerdos que generen el máximo valor. En una encuesta realizada por Bain & Company entre sesenta ejecutivos de una gama de sectores, el 85% dijeron que sus compañías carecían de capacidades de vanguardia en su categoría en materia de adquisiciones. Hemos identificado un enfoque que permite a las compañías crear capacidades de gestión de suministros y a la vez atender sus necesidades de corto plazo de efectivo y utilidades:

Aprovechar la oportunidad: ¿Qué reducciones de costos, niveles de servicios, calidad e innovaciones deben aportar los departamentos de adquisiciones como apoyo a la estrategia de la compañía?

Cuando se habla de gestión de adquisiciones, la mayoría de las compañías instintivamente piensan en la manera de generar efectivo rápidamente. Algunas compañías piensan en cómo potenciar sus capacidades a largo plazo de realización de adquisiciones. Los directores de suministros estratégicos consideran ambos aspectos: hacer de los objetivos estratégicos globales de la compañía un punto de partida para definir metas o estrategias para sus departamentos de adquisiciones. Por ejemplo, una compañía cuya atención se centre en llevar innovaciones al mercado podría interesarse más en la celeridad, los niveles de servicios y las innovaciones provenientes de la base de suministros. Una compañía que se proponga ser la líder en cuanto a bajo costo en su sector estaría sumamente interesada en los proveedores que ofrecen el costo más bajo de todos, independientemente de toda otra consideración – habitualmente, proveedores más grandes





y menos flexibles. En cualquiera de los dos casos, aprovechar –y comprender– la oportunidad de obtener beneficios en materia de adquisiciones es el primer objetivo de las adquisiciones estratégicas.

Como director ejecutivo, ¿cómo puede usted determinar objetivamente qué proporción de sus metas de economía de costos pueden lograrse a través de las adquisiciones – y cómo puede vincularlas con la estrategia? Consideremos el enfoque adoptado por una compañía a la que llamaremos FoodCo. La compañía había crecido por medio de adquisiciones –más de cuarenta desde principios de los años 90—y se había quedado sin objetivos en su sector, en gran medida consolidado. Por lo tanto quería usar su escala, que era considerable, y seguir generando un crecimiento en la acción, lo que implicaba cierto desafío, dado el crecimiento global relativamente bajo de uno de los principales productos de la compañía y la disminución del consumo per cápita. El Presidente del directorio de la compañía centró las miras en la utilización de la escala de FoodCo para la creación de una ventaja de costos, comenzando por crear capacidades de adquisiciones que no pudieran igualar los competidores de la compañía. Un factor clave de su éxito fue el enfoque cuantitativo de FoodCo, utilizó el benchmarking de manera exhaustiva, buscando comparativos fuera de la compañía y del sector para establecer metas reales. Así logró no sólo establecer objetivos de ahorro para realizar adquisiciones en una de sus categorías más críticas, sino

también hacer que las negociaciones con los proveedores pasaran a ser favorables para FoodCo.

Éxitos rápidos: ¿Qué pueden hacer los departamentos de adquisiciones para generar efectivo para la empresa dentro de un período de tres a cuatro meses?

Controlar la demanda para uso y costos internos

Una vez que han establecido la medida de sus ahorros, niveles de servicios, calidad y metas de costos, las compañías líderes en materia de suministros estratégicos habitualmente buscan oportunidades para reducir la demanda interna. En lugar de limitarse a considerar a los proveedores para lograr reducciones de precios, lo primero que puede hacer una compañía es examinar la esfera interna e identificar rápidamente medios que estén enteramente dentro de su control inmediato. Aun cuando, en términos generales, en todas partes de la compañía existen oportunidades para lograr resultados rápidos, las compañías disponen del mayor número de opciones para reducir el volumen de la demanda de suministros indirectos: desde viajes hasta equipos de oficina, pasando por servicios de conserjería.

Tratándose de reducir la demanda de costos indirectos, todo debe considerarse. Las compañías pueden controlar rápidamente la demanda y reducir el derroche a través de medidas tales como aplicación de políticas de gastos y aprobaciones más restrictivas, mayor sensibilidad y responsabilidad en materia de uso y costos –por ejemplo haciendo públicas las normas de gastos de viajes y la responsabilidad por uso de teléfonos celulares. Son otras opciones la limitación del uso de tarjetas de compras empresariales y un presupuesto de base cero. Es frecuente que se hayan establecido las políticas y los contratos adecuados, pero que el cumplimiento

no sea satisfactorio. En épocas difíciles basta hacer cumplir las normas para hacer sonar la caja registradora.

Las compañías pueden reducir a la mitad los viajes para reuniones internas usando videoconferencias. Pueden incrementar el número de viajes marcados con catorce días de antelación, utilizar un nivel más bajo de hoteles, hacer cumplir las normas con vendedores de servicios de hoteles preferidos y reducir los viáticos para comidas. Pueden establecer normas más estrictas para los servicios de personal, y analizar el 20% más alto en términos de costos para reducir esos contratos entre 60% y 80%. Pueden lograr economías en costos de instalaciones re-negociando contratos de arrendamiento con menos

El suministro estratégico puede representar una contribución importante en la mejora de la estructura de costos indirectos.

de tres años de plazo pendiente, permutando alquileres más bajos por prórrogas de plazos de arrendamientos. Con respecto a los edificios de propiedad de la compañía pueden solicitar nuevos avalúos impositivos de los inmuebles, con ayuda de empresas que se ocupan de contingencias. Pueden reducir los servicios de conserjería y paisajismo, estandarizando especificaciones o realizando nuevas licitaciones con contratistas locales. Por procedimientos como los referidos, un banco estadounidense logró economizar US\$3,1 millones en menos de un año. Otras tácticas para liberar economías de adquisiciones indirectas: suspender todas las compras innecesarias y revisar los criterios de autorización.

El paso siguiente consiste en reducir los precios unitarios de los suministros indirectos. Para lograr esos ahorros, las compañías pueden eliminar las

compras no contractuales, reducir los precios de compra mediante subastas electrónicas y sustituir elementos existentes –por ejemplo impresoras– por otros de costo menor. En algunos casos, cuando se cuenta con los proveedores adecuados, es posible iniciar negociaciones de precios para eliminar de inmediato brechas de costos. Pero siempre es importante lograr equilibrio entre consideraciones a corto y a largo plazo. “Exprimir” efectivo rápido de un proveedor importante generalmente no vale la pena si esa política se vuelve una pesadilla para el que la adopta. Recuérdese el caso del fabricante de automóviles que economizó en el costo de amortiguadores y puntales pero terminó adquiriendo fama de vendedor de autos con altos costos de mantenimiento.

Mientras reducen la demanda y los precios unitarios de los costos indirectos, las compañías deben enfrentar el desafío de reducir costos unitarios de suministros directos, es decir los que forman parte del producto o servicio de una compañía.

Sobre terreno sólido: ¿Qué puede hacerse en material de adquisiciones para mejorar la posición competitiva de la compañía después del primer trimestre?

Consolidación e integración con los proveedores más competitivos

Los momentos de recesión son apropiados para considerar si se está acudiendo a los proveedores adecuados para sustentar su estrategia. Si su compañía se abastece con los proveedores que corresponde es importante consolidar volúmenes para lograr las máximas economías posibles. Ello puede lograrse evaluando el desempeño del proveedor en comparación con curvas de experiencia o análisis de fabricación versus adquisición, que previsiblemente ayudarán a determinar metas, y que pueden generar éxitos rápidos. Si su compañía no utiliza al pro-

veedor adecuado, a la luz de la curva de experiencia y de análisis de fabricación versus adquisición, ha llegado la hora de buscar nuevos proveedores. Al abordar la pregunta arriba formulada, muchas compañías evalúan a los proveedores basándose principalmente en el precio a corto plazo. Las compañías de vanguardia, en cambio, escogen ganadores a largo plazo evaluando el costo total incurrido, en lugar del precio de la factura. También tienen en cuenta varios factores adicionales en el proceso de selección, tales como capacidades en materia de investigación y desarrollo y capacidad de innovar, calidad de la administración, niveles de servicios, posición en el sector y disposición de colaborar en los distintos frentes cruciales (Cuadro 1).

La importancia relativa de cada uno de esos factores debería depender de los objetivos estratégicos de una compañía. Si su compañía desea ser un líder con costos bajos, el costo total incurrido habrá de ser un criterio de selección clave. Si su estrategia consiste en que su compañía sea la primera en co-

mercialización y esté a la vanguardia en materia de innovación, otros factores pueden superar en importancia al costo total incurrido.

Finalmente, la función de suministro estratégico puede representar una contribución importante en la manera en que una compañía conciba su estructura de costos indirectos. Aplicar el mismo análisis de fabricación versus adquisición a funciones de soporte puede ayudar a una compañía a establecer si ha llegado la hora de tercerizar procesos de negocios no básicos. Tercerizar puede generar mejoras en eficiencia y eficacia a través de beneficios tales como mejores controles y resultados más sólidos. Al considerar la opción de tercerizar el sector de adquisiciones debería respaldar el caso de negocios, el enunciado de las definiciones de trabajo, la evaluación de los vendedores, así como los procesos de solicitudes de información y de llamados de ofertas. En la mayoría de los casos lleva más de seis meses lograr beneficios a través de la tercerización.

CUADRO 1**NUESTRO ENFOQUE PARA TRANSFORMAR LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES**

Medir la brecha	Conseguir el premio	Aferrarse a los resultados
<p>De lo general a lo particular: Curva “E”, curvas de escala y análisis de fabricación versus adquisición para identificar brechas de competitividad de arriba hacia abajo</p> <p>De lo particular a lo general: Identificación de oportunidades de categoría a través de análisis rápidos y de la experiencia anterior</p> <p>Validación a través de parámetros de referencia (benchmarks): Comparar precios, condiciones, normas de calidad y opciones de innovación</p>	<p>Control de la demanda: Postergar adquisiciones o establecer políticas</p> <p>Consolidación o integración con proveedores competitivos: Asegurarse los costos más bajos posibles con “los favoritos de la carrera”</p> <p>Evaluación de alternativas: considerar el “costo total incurrido” y no únicamente el precio de la factura</p> <p>Simplificación del diseño: Sustituir para reducir costos de complejidad</p> <p>Control y cobertura de riesgos: Realizar una gestión activa de la exposición a varios tipos de riesgo</p>	<p>Estrategia: Gestión de adquisiciones alineada con la estrategia de la compañía</p> <p>Gestión del conocimiento de categorías y seguimiento del desempeño: Estrategias para categorías elaboradas con datos fácticos de mercado e internos</p> <p>Procesos y facultades de decisión: Funciones y responsabilidades claras para las decisiones clave</p> <p>Organización y personas: Alineadas con mercados de suministros y con la estructura interna</p>



Cuando una compañía escoge los proveedores adecuados en condiciones de contribuir a la consecución de sus objetivos estratégicos, la colaboración puede marcar la diferencia entre crear capacidades a largo plazo en materia de adquisiciones que los competidores no puedan igualar y padecer los efectos negativos de lanzar a un proveedor por la senda que lleva a la quiebra. Si usted cuenta con los mejores proveedores no tiene sentido alienarlos o arruinarlos obligándolos a aceptar un peldaño de precios más bajo. Por lo tanto corresponde formular una pregunta importante: ¿Hay alguna manera de negociar productos clave que resulte en beneficios tanto para nuestra compañía como para el proveedor?

Valorando a los proveedores dispuestos a colaborar, la compañía minorista Macy's logra rápidas ganancias de efectivo y forja con los proveedores relaciones mutuamente beneficiosas en los años venideros. Por ejemplo, Macy's y un proveedor crearon juntos una cadena de suministro alternativa para acelerar la rápida llegada a las tiendas de productos de estación. Macy's también colaboró con un proveedor en la elaboración de tres artículos de indumentaria a precios que la compañía minorista confiaba en que se venderían en forma extremadamente exitosa, lo que en efecto ocurrió.

Considerar el costo total incurrido

Al comparar los costos de los proveedores, son muchas las compañías que hacen hincapié en el pre-

cio de facturación. Ese error de apreciación genera un cuadro notablemente distorsionado del impacto del costo. En lugar de proceder de ese modo, las compañías de vanguardia consideran el costo total incurrido, lo que implica considerar la calidad, los niveles de servicios, los tiempos de espera y el papel que cumple la adquisición en un panorama más amplio de cosas. Para la compañía de construcción coreana SK Engineering & Construction, examinar el precio de facturación pagado sin tener en cuenta probables multas por tardanza en la entrega la llevaba a adoptar decisiones equivocadas en materia de contratación fuera de la empresa. A la compañía de materiales de construcción de alcance mundial Lafarge, determinar el costo total incurrido significa considerar el número de horas que probablemente se estará usando un elemento del equipo. El costo total por hora se estima entre alrededor de €100 si el equipo se usa durante 2.000 horas y €20 si se usa durante 14.000 horas o más. La compañía compara los proveedores, no en función del precio de facturación, sino de acuerdo con la estimación del costo global incurrido, considerando el precio de facturación, los costos de mantenimiento y suponiendo una vida útil óptima, entre otros factores.

Simplificar el diseño, el producto y la base de proveedores

No podemos hacer suficiente hincapié en los beneficios a largo plazo que se obtienen manejando activamente el nivel de complejidad en el diseño, la línea de productos ofrecida y la base de proveedores. Comprobamos una y otra vez que las compañías integran muy tarde al departamento de adquisiciones en el proceso de desarrollo de productos y no consideran el impacto sobre los costos que tienen sus decisiones sobre diseño. Consideremos el caso de un fabricante de cajas de cartón que espera hasta seleccionar un proveedor para

Las empresas tienen la oportunidad de controlar la demanda y reducir el derroche con medidas como la aplicación de políticas de gasto.

llamar al departamento de adquisiciones para negociar el contrato y tratar de lograr economías en los costos. Si las decisiones sobre adquisiciones se hubieran considerado en la etapa de diseño, la compañía habría tenido mejores posibilidades de evaluar soluciones de compromiso en materia de diseño, lo que repercutiría en mayor medida en los costos. Por ejemplo, el equipo podría considerar la posibilidad de usar dos colores en lugar de tres, y un diferente proceso de impresión. Un factor importante que hemos visto a lo largo del tiempo es que las organizaciones suelen pasar por alto las economías potenciales de palancas “de etapas iniciales”, tales como simplificación del diseño, y dan preferencia a actividades “ulteriores”, como cambiar de proveedores.

Manejar la exposición al riesgo con clientes, proveedores o terceros

Las compañías poseedoras de capacidades de jerarquía mundial en materia de adquisiciones interpretan su nivel de exposición por tipos de riesgos y por el nivel de tolerancia al riesgo que prefieren. Basándose en esos datos recurren a diferentes mecanismos de cobertura para mantener limitada la exposición, para lo cual utilizan como guía la estrategia empresarial. Entre las medidas que pueden usar cabe mencionar el traslado a los clientes de los movimientos de precios de las materias primas, o la aplicación de sistemas de reparto de márgenes con los proveedores. Otra posibilidad, cuando es apropiada, es la integración vertical, el

establecimiento de programas de producción flexibles para el cumplimiento de contratos de suministros, la sustitución de insumos cuando la oferta es escasa y la acumulación de existencias cuando los precios son favorables. También pueden postergar las inversiones de capital y usar instrumentos financieros tales como contratos a término y opciones para cubrir riesgos, lo que es beneficioso tanto para el estado de ganancias y pérdidas como para el balance.

Mantenimiento de los beneficios: ¿Cómo lograr que los resultados obtenidos no se deterioren a lo largo del tiempo?

Cuando entran en juego múltiples unidades, funciones y procesos de negocios, la mayoría de las compañías se ven confrontadas con la cuestión de cómo manejar organizaciones de adquisiciones que se vuelven cada vez más ineficaces a medida que su complejidad aumenta. Ello no sólo impide introducir continuas mejoras, sino que además da marcha atrás a los beneficios logrados mediante esfuerzos bien centrados. Para seguir obteniendo beneficios, las compañías de vanguardia disponen lo necesario para que haya un responsable claramente definido a cargo de la toma de cada una de las decisiones clave, y que las decisiones se adopten sin retraso en el nivel que corresponda y contando con los aportes



de información pertinentes. (Cuadro 2). Además, una vez que se determinan las atribuciones para la adopción de decisiones, instalan personal de adquisiciones con aptitudes superiores y establecen los objetivos, instrumentos y la métrica necesarios para la gestión del desempeño. Tal como ocurre con todo otro elemento de la estrategia de adquisiciones, es la estrategia empresarial que usted aplica la que debe dictar sus selecciones relativas a sendas y métrica. Aun cuando el departamento de adquisiciones suele estar a cargo de la gestión de hasta el 50% de la estructura total de costos, con frecuencia las compañías no realizan las inversiones necesarias para contratar personal de máxima calidad, respaldarlos mediante los instrumentos necesarios y establecer claramente los cometidos.

Lafarge, la empresa de operaciones mundiales de fabricación de materiales de construcción, revisó su proceso de adopción de decisiones estableciendo una nueva organización destinada a ayudarla a mantener economías de todas las categorías (Capex, energía, bienes y servicios industriales, adquisiciones indirectas). Definió los órganos facultados para adoptar decisiones por encima y por debajo de la línea de unidades de negocios, y reforzó el aporte transfuncional sobre decisiones clave en materia de adquisiciones. Una vez establecidas las atribuciones para la adopción de decisiones, la compañía estableció un proceso tendiente a garantizar que todos los interesados participaran en el nivel apropiado en el momento apropiado, y que la compañía

CUADRO 2

ORGANIZACIONES DE ADQUISICIONES DE JERARQUÍA MUNDIAL

Estrategia

- La función de adquisiciones está alineada con la estrategia global
- Aspiraciones de valor más ambiciosas y objetivos en torno a metas de reducción de costos, innovación, calidad y servicio
- El departamento de adquisiciones trabaja con el resto de la empresa como equipo, para crear valor, focalizándose en categorías y palancas de alto valor

Gestión del conocimiento y seguimiento del desempeño

Base de datos de gastos establecida, y oportunidades identificadas y priorizadas

Análisis de gastos: gasto histórico por unidad de negocios, proveedor, geografía, categoría

Inteligencia de mercado: Recopilación de datos de parámetros de precios y desempeño y modelado de “costos-meta”

Progreso en relación con prioridades cuyo seguimiento se haya realizado, a través de un tablero de información gerencial integral

Procesos y atribuciones de toma de decisiones

Funciones y responsabilidades claras para cada decisión, a fin de lograr un alto “metabolismo” de toma de decisiones

Procesos codificados y arraigados dentro del departamento de adquisiciones y respaldados por instrumentos, plantillas y sistemas estandarizados

Sólido modelo de gestión de proveedores, por nivel

Atención focalizada en aumento de velocidad y reducción de variabilidad de procesos (Six Sigma)

Organización y personas

Organización de adquisiciones alineada con la estructura empresarial y el mercado de suministros, con separación de decisiones estratégicas y tácticas de adquisiciones y equipos transfuncionales

Inversión en personal y talento adecuados para las funciones de dirección críticas

Organización apta y en desarrollo y aprendizaje continuos (capacitación, asesoramiento, programas académicos)

dispusiera de los mecanismos de seguimiento adecuados para medir el cumplimiento y el desempeño. Establecer los mecanismos de seguimiento adecuados fue decisivo para reforzar la credibilidad del departamento de adquisiciones y tener la certeza de que esas economías en adquisiciones se materializaran en el estado de ganancias y pérdidas y en el flujo de caja de las unidades de negocios.

Esa cuidadosa atención a la toma de decisiones y el seguimiento de los resultados significa que Lafarge está adecuadamente posicionada para evitar que los

costos de las adquisiciones aumenten paulatinamente al salir de la recesión. Al igual que otras compañías de vanguardia en materia de adquisiciones, ha aprendido que no le es necesario

elegir entre encontrar efectivo rápidamente y crear sólidas capacidades para las adquisiciones, sino que puede obtener ambas cosas. Para ello tiene que determinar el nivel de mejoras en materia de adquisiciones que necesita para llevar adelante la estrategia empresarial, identificando medios de hallar rápidas economías de costos y oportunidades para obtener beneficios a más largo plazo que también impulsen a la compañía hacia sus objetivos estratégicos, e imponer la disciplina institucional necesaria para mantener los resultados.

Fuentes de efectivo sin costo

Las botellas de plástico podrían ser una fuente de efectivo sin costo para FoodCo. Cuando FoodCo se enteró de que el proveedor de la mayoría de sus botellas de plástico estaba elevando los precios de varios productos, calculó que el incremento de precios agregaría US\$7 millones por año a sus costos. FoodCo estaba considerando la posibilidad de aceptar

los incrementos de precios propuestos, pero decidió realizar primero análisis de curva de experiencia y fabricación versus adquisición, lo que representa un paso típico de las compañías con sólidas capacidades en materia de adquisiciones, buscando realizar ahorros categoría por categoría.

Las curvas de experiencia (curvas "E") muestran que los precios unitarios deberían reducirse a medida que aumenta el volumen. Nuestro análisis interno de más de cien productos con datos desde 1946 muestra que habitualmente la curva de experiencia de costos y precios se reducen entre un 20%

y un 30% cada vez que se duplica la experiencia en determinado bien o servicio. Pueden generarse curvas de experiencia para un sector o para determinada compañía utilizando

datos internos sobre adquisiciones o datos externos de mercados. Las compañías usan los análisis para determinar su propia brecha de desempeño y la de sus proveedores. Las curvas "E" brindan un cuadro válido de lo que las compañías deberían pagar por cada unidad que compran y lo que sus proveedores deberían cobrar. También proporcionan una guía para los contratos a largo plazo y ayudan a determinar lo que el proveedor debería estar en condiciones de cobrar en el futuro. En tanto que muchas compañías tratan de obtener descuentos en todos los ramos, las compañías de vanguardia diferencian lo que piden sobre la base de las condiciones económicas específicas y las curvas de experiencia de cada sector de proveedores.

Las compañías líderes en compras además utilizan análisis de fabricación versus adquisición para cuantificar las metas de costos. El objetivo consiste en comparar el costo de adquisición de un bien o servicio y su producción en la propia compañía. El

Para seguir obteniendo beneficios, las empresas líderes disponen de un responsable de la toma de decisiones.

cálculo arroja luz sobre la capacidad de una compañía de lograr economías de costos y ayuda a determinar los costos reales que sus proveedores deberían cobrar. Ello es especialmente útil para las compañías en contextos de fuentes de suministros inestables, monopolísticas u oligopolísticas.

En FoodCo., el análisis de la curva "E" indicó que más bien que incrementar sus precios, el proveedor debería rebajar sus precios en un 0,76% por año, basándose en su capacidad de producir más eficientemente botellas de plástico. Al mismo tiempo, el análisis de fabricación versus adquisición llevó a la conclusión de que una producción de botellas realizada enteramente en la propia compañía podía generar un valor actual neto de US\$50 millones. Con esa información, el director gerente de FoodCo dio a conocer los resultados al proveedor, pero le dio una oportunidad más. Enfrentado con la prueba cuantitativa que se le había dado a conocer y con las perspectivas de que FoodCo fabricara sus propias botellas, el proveedor decidió reducir sus costos, en lugar de incrementarlos. Resultado final: FoodCo redujo sus costos en US\$7 millones por año. Las compañías líderes en adquisiciones, como FoodCo, también evalúan su capacidad de alcanzar sus metas comparando sus capacidades en materia de adquisiciones con las de los mejores competidores de la categoría y a menudo, con las de otros sectores. Además, para medir objetivos, esas compañías establecen parámetros de referencia de una gama de factores, además del precio unitario; por ejemplo los niveles de calidad y de servicios. ❖

Al estudiar el comportamiento de los costos en diversas industrias, se descubrió que bajan con el tiempo de una manera sumamente predecible. Cada vez que la experiencia acumulada de una industria se duplica, los costos (corregidos en función de la inflación) típicamente bajan alrededor de un 25%. Pronto el fenómeno fue bautizado: curva de la experiencia. Contaba además con un poderoso corolario. Ciertas empresas, en determinado sector industrial acumulaban experiencia a un ritmo diferente que otras, lo que dependía de los cambios en su participación de mercado. Las que estaban creciendo más aprisa, y por tanto estaban duplicando su propia experiencia más rápidamente que las demás, bajarían por la curva a mayor velocidad. Sus costos disminuirían más rápidamente que los de sus competidores, y sus utilidades también crecerían a mayor velocidad. Ciertamente la curva no tenía nada de automático, pues los gerentes tenían que aprender a manejar sus costos en ella. Sin embargo, si una empresa no lo hacía, muy seguramente otra sí lo haría, lo cual significaba que en última instancia la curva reflejaría los costos y los precios propios del sector industrial en general.

