



Stéphane MOREL
<http://provocacioncompras.blogspot.com.es/>



Clotilde HANNETEL
www.achazconsulting.com

Cuadro de mando y KPIs de la función de compras: ¿cómo hacerlos evolucionar?

Mejorar la medición de los ahorros y extender la medición del rendimiento de las compras gracias a nuevos indicadores

Para los compradores, el indicador por excelencia de rendimiento suele ser el porcentaje o el importe de ahorros generados respecto al gasto gestionado. En base a este KPI, la función de compras ha obtenido la fama de “experta” en la reducción básica de los precios. Por ello, el área de Compras se ha posicionado (y reducido) como un departamento administrativo, de escaso valor. Incluso a veces, clientes internos identifican a compras como un departamento “peligroso” dada su creencia de que a precios más bajos, calidad más baja.

Es cierto que, frente a la presión por bajar los precios, ha sido frecuente ver cómo en el pasado compradores acudían a fuentes de aprovisionamiento cada vez más arriesgadas, con, ocasionalmente, los consecuentes “batacazos”.

Este enfoque hacia precios más bajos es aún más arriesgado si no se realiza el seguimiento de la implementación correcta de estos ahorros. En este caso, la cuenta de resultados no refleja ninguna mejora y comienza un círculo vicioso en el cual compras debe presionar todavía más a sus proveedores. Las probables y correspondientes presiones aparecen, mientras



que existen ahorros declarados que todavía están pendientes de realización.

El tener como único KPI el ahorro en precios es perjudicial para el correcto desarrollo del departamento de compras.

Sin embargo, en muchas organizaciones, en paralelo a la progresión positiva del departamento de compras, se han ido añadiendo mediciones tales como los resultados de la calidad de los proveedores (rendimiento relativo a suministro y/o entrega de



proyectos). Es una evolución favorable, pero claramente insuficiente dado que las compras se han trasladado desde un área administrativa hasta una función de abastecimiento.

Queda mucho recorrido por hacer si compras quiere llegar a convertirse en una fuente creadora de valor para el negocio, con el nivel de credibilidad que todos deseamos.

Debates permanentes sobre los (objetivos de) ahorros

Medir los resultados de ahorros o productividad no es en absoluto sencillo.

Por una parte, y dentro de la propia función de compras, no se ha llegado aún al consenso. Por ejemplo, algunas organizaciones consideran los PPV como la herramienta clave de su cálculo de rendimiento, mientras otras lo ven como una herramienta a veces contra-productiva. Y cada "bando" presentará argumentos muy razonables para apoyar su punto de vista.

Por otra parte, la gran mayoría de los directivos de compras se enfrentan a serias dificultades a la hora de entenderse con otros departamentos para medir los ahorros. De hecho, los puntos

de vista de compras y finanzas suelen ser muy divergentes y, sólo tras una serie de negociaciones internas, se llegan a consensuar guías de medición del ahorro. Al final, en cada organización, el método es distinto y ninguno es perfecto. Dicho esto, los indicadores en sí mismos reflejan el grado de madurez de la función.

Para las corporaciones más maduras en compras, los objetivos de productividad (ya no se habla de ahorros) siguen creciendo (entre el 8 y el 10% año tras año), lo que da más visibilidad y peso a la función dentro de la organización. Frente a esta tendencia positiva y claramente retadora, el director de compras debe también



intentar mitigar el posible riesgo creciente de pérdida de credibilidad, que se dispara aún más cuando no existe el alineamiento básico y necesario con el negocio.

Calidad y suministro con cierta complejidad de medición

En sectores manufactureros o empresas gestoras de proyectos de gran envergadura, se han ido desarrollando indicadores de compras más avanzados siguiendo los resultados de:

- **calidad:** PPMs (piezas defectuosas por millón), deméritos, % de referencias en AQPP (Aseguramiento de la Q_Calidad Proceso Producto), % de muestras iniciales validadas a tiempo y a la primera,
- **suministro:** MPMs ("misdeliveries" per millón), OTIF (One Time In Full) así como los indicadores tradicionales de gestión de stocks.

Se suelen desarrollar bajo el impulso del negocio y/o de

los clientes finales: la consecución de altos estándares de calidad o de suministro requiere un alto grado de fiabilidad de toda la cadena de suministro.

Por tanto, estos indicadores acaban siendo un dato clave en la calificación de los proveedores y su pertenencia al panel oficial.

Debido a la complejidad y/o los posibles impactos existentes en torno a la definición y medición de estos indicadores es posible que, a veces, estos KPIs lleguen a ser objeto de delicadas negociaciones entre compras y varias áreas del negocio. Por ejemplo, es posible ver que los criterios de (no) calidad de un proveedor dependan de la propia (falta de) fiabilidad del proceso productivo



- **Servicio:** impactar los costes operativos, las ventas, gracias a una puesta a disposición de servicios adicionales de valor.

Ejemplos de acciones:

- el proveedor proporciona un detallado reporting de actividad que facilita la optimización del gasto y propone regularmente nuevas ideas de mejora,
 - proporciona actividades de help desk, formación, estudios varios,
 - acepta poner en marcha un stock en consignación con reposición incluida y/o cobrar en base a la auto-facturación de su cliente
 - gestionar la recuperación de los obsoletos
 - aceptar una remuneración variable en base al uso o a los resultados, en vez de cobrar un simple precio unitario
- **Costes:** impactar favorablemente los COGS, las cuentas a pagar, el cash-flow, las amortizaciones, y de nuevo, las ventas mediante la optimización de los costes.

Ejemplos de acciones:

- utilizar las herramientas de subasta a la inversa,
- optimizar la logística (implementación de lecheras, por ejemplo) o los embalajes (en lo cual Ikea es experto),
- implementar talleres de análisis del valor conjuntamente con los proveedores para lograr grandes productividades,
- implementar proyectos de Lean o 5S reduciendo los 'residuos' y re-trabajos en todos los niveles de la cadena de producción y de la organización,
- revisar de forma sistemática las especificaciones, las necesidades (cantidades, patrones de consumo, o establecimiento de políticas), así como el coste total de adquisición.

- **Innovación:** trabajando conjuntamente con sus mejores proveedores, una organización puede conseguir algún que otro factor clave de competitividad, además de acciones de "first mover" o penetrar nuevos mercados.

En el sector del gran consumo, la integración de los proveedores ha permitido acelerar el desarrollo de nuevos productos, así como reducir los costes y reducir el "Time to market" para el incremento de las ventas.

Ejemplos de acciones:

- implementar el co-diseño o el design-to-cost
- compartir jornadas o talleres de innovación con uno o varios proveedores
- mediante un intenso programa de SRM conseguir ser el "mejor" cliente y el primero en escuchar las ideas más innovadoras de nuestros proveedores
- o atreverse con el crowdsourcing para solucionar retos del negocio hasta ahora sin respuesta.



Para evidenciar los progresos, conseguir más apoyo, y llegar a ser más estratégicos, es preciso poner en marcha un cuadro de mando de forma progresiva

Para reflejar esta creación de valor y hablando en el mismo lenguaje que el negocio, la experiencia indica que existe cierto camino a recorrer en cuanto al cuadro de mando de compras.

Al inicio, compras emite un informe mensual con indicadores básicos (ahorros, cost avoidance, condiciones de pago, calidad _ PPMs_, suministro_ MPMs_, y algunos indicadores de compliance_ % gasto bajo control de compras, nº de proveedores, % del gasto mediante pedido, etc...).

A medida que el equipo de compras acumula éxitos en cuanto a creación de valor, el departamento comunica de forma regular sus "Success stories"; es aún más beneficioso cuando el propio negocio está de acuerdo en encargarse de difundir estas buenas noticias y experiencias positivas con compras. Sin duda, de esta

forma, compras captará la atención de la dirección, lo que abrirá la puerta a acordar el seguimiento de nuevos y más avanzados indicadores que se recogen en un cuadro de mando.

A modo de ejemplo, un balance scorecard estratégico podría incluir parte de los siguientes elementos (por supuesto con frecuencias de reporting distintas). Hemos intentado definir los que, a nuestro parecer, son los más estratégicos y a comunicar con los C-suite (con la mención ).

Evidentemente, esto no significa que los demás no sean estratégicos, sino que no revisten un carácter tan sensible para la dirección de la empresa:

PRODUCTIVIDAD:

Productividad: son los todos los ahorros y productividades generados que impactan el margen operativo. Se publican tanto dentro como fuera de la organización.

Preservación del cash (se suele llamar cost avoidance): son las acciones adicionales de compras que aportan valor y que solamente se reportan en interno (sin publicación a los analistas/accionistas)

- CapEx: resultados y eficiencia de las negociaciones de las inversiones
- Ahorros en compras puntuales no repetitivas gracias a la optimización del presupuesto inicial
- Negociación y reducción de un aumento de precio
- Negociación y reducción de unos costes de

cancelación y/o penalizaciones

Recuperación de Cash

- Bonus o rapeles anuales que no fluctúan (se reporta como productividad el primer año o bien los casos de mejora del % o importe)
- Ventas de surplus o scrap
- Optimizaciones a nivel de IVA
- Recuperación de pagos duplicados a proveedores o detección de errores de facturación por parte de los proveedores

Mejora del Cash flow

- Modificaciones de plazos de pagos (puesta en marcha del confirming)
- Amortización en precio pieza de las inversiones del proveedor
- Pago al uso



% del gasto total manejado por compras

En un balance scorecard estratégico, se requiere cierto esfuerzo para que la performance de compras comunicada sean también “visible” en los resultados del negocio, como por ejemplo mediante una mejora del EBIT, o del Cash disponible. Una simple comunicación sobre un % de productividad alcanzado es insuficiente. Sabemos que un alineamiento entre performance de compras e impacto real no será posible al 100%; sin embargo, uno debe intentar alinearse al máximo con finanzas.

SUMINISTRO:

- Impacto financiero de los MPMS
 - Impacto financiero de los principales indicadores de gestión de stocks
 - Evolución del coste total de los obsoletos
 - 5 • Riesgos en cuanto a mono-fuentes y/u otros puntos débiles de la cadena de suministro
 - Principales beneficios de la extensión de la gestión del riesgo
 - 5 • % de los riesgos altos sin (o con) plan de mitigación
-

CALIDAD:

- % Muestras Iniciales validadas a la primera y “Time to market” (tiempo necesario para que un nuevo producto sea comercializado y contribuya a la facturación)
- % piezas en AQPP
- PPMs y deméritos (identifican donde se ha detectado el fallo)
- Costes de garantía/devoluciones debido a fallos de proveedores

RSC:

- 5 • % del gasto con seguridad de “business continuity”

Se puede medir en modo “nada o todo”, o de manera más elaborada.

- *Nada o todo*: si el negocio está convencido de disponer de todas las acciones para mitigar los riesgos de una categoría o reaccionar en el caso de su ocurrencia, el 100% de gasto correspondiente se considera como en seguridad. Si un sólo riesgo está pendiente de una acción de mitigación, en ese caso, toda la categoría está en riesgo.
- *De manera más elaborada*, se puede calcular un % del gasto en riesgo. Por ejemplo $(Gravedad * Probabilidad / Suma de Gravedad) * Gasto$
Hay otras maneras de elaborar este cálculo, éste sólo es un ejemplo que tiene sus límites.

- Mediciones específicas: huella CO2, re-localización, diversidad de proveedores (especialmente personas discapacitadas), compras sostenibles, etc.

- 5 • % de gastos comprados según el target RSC de la empresa

Por ejemplo, Unilever ha establecido un plan estratégico para que su negocio sea más sostenible. Un de los ejes de este plan es « Sustainable Sourcing » con el objetivo de comprar, de manera sostenible, 100% de las materias primas agrícolas en 2020. Ahora, monitoriza con regularidad su “performance”, publicada en su web.

Si bien reconocemos que siempre se pueden cuestionar los criterios o las herramientas de medición, pero la realidad muestra también que el empezar, concreta el punto de partida y el impulso para mejorar.



A continuación, proponemos una pista de reflexión sobre un indicador que podría revelarse muy interesante. Sin embargo, conlleva cierta complejidad para su puesta en marcha:

- 5 Incremento de ventas en categorías que introducen la RSC como ventaja competitiva.
En este caso, el incremento de venta puede ser causado por numerosas razones, y se debe identificar con Ventas/Marketing si la RSC (de origen de la cadena de suministro) es un factor de compra y en qué medida.

PROCESOS:

- 5 Optimizaciones de FTE gracias a la simplificación, la automatización, la externalización y la eliminación de procesos.
- Indicadores de cumplimiento, siempre que se haya verificado que los procesos por cumplir son eficientes.

SP&I Y CONTRIBUCIÓN AL AUMENTO DE LAS VENTAS:

- Programas de SRM activos (siempre en base a una segmentación previa de los proveedores) y principales beneficios
- 'Innovation factories' y principales beneficios
- Casos de 'Crowdsourcing' y 'Open Innovation' y principales beneficios.
El Crowdsourcing es la etapa antes de la 'Open Innovation'. Se publica el reto en una plataforma externa, donde 'solvers' se apuntan para proponer ideas, soluciones. La 'Open Innovation' se desarrolla dentro de empresas con mucha notoriedad ya que la plataforma es una herramienta propia y pública, al mismo tiempo.

De manera ideal, podríamos pensar en medir también estos indicadores :

- Número de nuevos productos integrando la innovación de un(os) proveedor(s)
- 5 Incremento de las ventas gracias a productos integrando innovaciones de proveedores

Por supuesto, estos dos últimos indicadores sólo se pueden medir con un grado de madurez bastante avanzado, ya que hay que recordar que es una innovación, además, de ser una innovación atribuible a un proveedor.

COLABORADORES:

- Rotación de puestos (de otras áreas y hacia otros departamentos)
- % de posiciones cubiertas en interno vs externo
- % de bajas voluntarias
- Encuesta de satisfacción

Estos indicadores no se miden cada mes, sino más bien una o dos veces al año.



Conclusión

El campo de creación de valor para compras es amplio, y el futuro de la función prometedora si conseguimos convencer al negocio y a la dirección general de nuestro impacto y rendimiento.

Estamos convencidos de que compras tiene la posibilidad de apoyar al negocio para conseguir importantes mejoras, aunque cada día resulten más difíciles de encontrar. En estos tiempos complicados, es un excelente papel a desempeñar.

Por el contrario, el estancamiento de la función de compras conlleva efectos negativos para el negocio; significa tener proveedores con bajos rendimientos o en dificultad financiera al reducir sus márgenes, o incluso perder a los mejores .

Conseguir este apoyo, implica:

- entender y compartir realmente las prioridades del negocio mediante el RAQCSI. Definitivamente, los ahorros tradicionales no son el único criterio de performance para compras. Como mínimo, el enfoque debería ser el coste total de adquisición. El máximo objetivo desde compras es, al igual que marketing o ventas, el desarrollo del negocio.
- y por ello, es imprescindible hablar en los mismos términos que el negocio y olvidar nuestros procesos básicos de compras (que de todas maneras hay que cumplir)
- y tener rigor en la priorización e implementación de los planes de acción.

Por lo tanto, a nivel de rendimiento, compras debe esforzarse en medir y difundir dentro de un cuadro de mando bien formalizado los indicadores que reflejen dicha creación de valor, haciéndolo con consistencia y rigor en los datos comunicados y siempre alineados con el negocio.

CLOTILDE HANNETEL
STÉPHANE MOREL

