

**ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS INDIRECTAS Y SU IMPORTANCIA PARA REDUCIR COSTOS
SIGNIFICATIVAMENTE EN LAS EMPRESAS**



Diana Marcela Durán Mora
Diciembre 2017

Universidad Militar Nueva Granada.
Facultad de Postgrados.
Especialización En Gerencia Logística Integral

ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS INDIRECTAS Y SU IMPORTANCIA PARA REDUCIR COSTOS SIGNIFICATIVAMENTE EN LAS EMPRESAS

Diana Marcela Durán Mora
Universidad Militar Nueva Granada
Especialización en Gerencia Logística Integral
Bogotá, Colombia
Dduran.ing@gmail.com

Resumen – Actualmente, los empresarios no tienen visibilidad del gasto que implica comprar bienes y/o servicios para realizar las operaciones diarias del negocio y consideran que estas compras indirectas no aportan valor a la generación de dinero “el producto terminado”. Después de realizar una revisión bibliográfica, se identificó una gran oportunidad para disminuir los costos administrando de forma correcta las compras indirectas.

Lo anterior implica que se comprenda en todos los niveles de la organización, que el área de compras indirectas no tiene como función comprar por comprar, sino que por el contrario, la administración de las compras indirectas requiere una gran cantidad de habilidades y know-how por parte de los gerentes de Compras como; análisis de datos, la gestión del cambio, experiencia en las diferentes categorías, negociación y administración de proveedores, contratos, etc. Y lo anterior se logra construyendo un área de compras indirectas con procesos robustos, estructurados y estandarizados.

PALABRAS CLAVE: Compras indirectas, administración de proveedores, reducción de costos, control del gasto, categorías de compras indirectas, gerente de compras, negociación, proveedores, cadena de suministro.

Abstract — currently, entrepreneurs do not have visibility of the cost of buying goods and / or services to perform the daily operations of the business and consider that these indirect purchases do not add value to the generation of money "the finished product". After carrying out a bibliographic review, a great opportunity was identified to reduce costs by administering indirect procurement correctly.

This implies that it is understood at all levels of the organization, that the area of indirect procurement does not have the function of buying to buy, but on the contrary, the management of indirect procurement requires a large amount of skills and know-how on the part of Purchasing managers such as; data analysis, change management, experience in different categories, negotiation and management of suppliers, contracts, etc. And the above is achieved by building an indirect procurement area with robust, structured and standardized processes.

KEYWORDS: Indirect procurement, supplier management, cost reduction, expense control, purchasing categories, purchasing manager, negotiation, suppliers, supply chain.

I. INTRODUCCIÓN

Para empezar, es importante conocer la diferencia entre Compras directas e indirectas, ya que las compras directas son las que están relacionadas con las materias primas e insumos que contribuyen a la obtención del producto terminado, con la calidad, el precio y en el tiempo esperado por el cliente. Las compras indirectas son los bienes y/o servicios que permiten el correcto funcionamiento de las actividades diarias del negocio. Estas compras se pueden clasificar en diversas categorías como: servicios de Marketing (agencias creativas, de medios), gestión de instalaciones y servicios de oficina (telecomunicaciones, muebles y accesorios, aseo), entre otras.

En las organizaciones, el área de compras normalmente no se esfuerza por reducir los costos en las compras indirectas, además de representar una gran complejidad para tratar un amplio número de productos en múltiples categorías, por lo que se pueden tener cientos de categorías y cientos de proveedores para administrar. Esto genera una alta rotación en los proveedores con un gran número de transacciones monetarias de bajo costo. Por estas razones, los empresarios consideran que la administración de compras indirectas no aporta valor como para dedicar tiempo y recursos al tema [1]. Tanto así que una investigación realizada por Nelson Hall en asociación con PROXIMA, halló en el 2011 que el 53% de los altos ejecutivos de las empresas que hacen parte de FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange, las 100 empresas más importantes de Londres que componen el 70% del total del mercado de valores) indicaron una baja satisfacción en el valor que agregó las compras indirectas a sus organizaciones [2].

Si consideramos que la meta de cualquier organización es generar dinero, la reducción de costos va en línea con esta meta pero, no se puede controlar lo que no se ve. Por esta razón, el objetivo del presente artículo es desarrollar una revisión bibliográfica que muestre como el mundo de las compras ha evolucionado y se encuentra en continuo desarrollo, para cambiar el pensamiento de los empresarios y

les de visibilidad para identificar el verdadero valor que tienen las compras indirectas, pues estas pueden representar el 30% o más del gasto anual de una compañía [2], con una correcta administración se pueden reducir costos significativamente y estar en línea con las estrategias de las compañías.

Para alcanzar el objetivo, se realizará una descripción del área de compras, cómo se han manejado en la última década las compras indirectas, para luego mencionar herramientas y procesos que contribuyan a reducir costos eficientemente desde el control de estas.

II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del artículo se utilizó una metodología de revisión bibliográfica con el fin de identificar qué se conoce del tema y que se ha investigado, para conocer los pasos o procesos que se pueden realizar para desarrollar un departamento de compras indirectas que genere valor en las compañías, por medio de las siguientes 3 fases:

1. Una revisión bibliográfica del área de Compras, selección de proveedores, cadena de suministro, Compras directas e indirectas, entre otras, en diferentes fuentes como lo son: Internet en general, bases de datos de la UMNG, el repositorio de otros trabajos de estudiantes de la UMNG, documentos e investigaciones realizadas por importantes empresas prestadores de servicios logísticos y consultoría como lo son Proxima y HCMWorks.
2. Luego se seleccionaron los documentos, artículos, libros que tuvieran información relevante del estudio como: su evolución y cómo se ha manejado en los últimos 10 años, con el fin de identificar las diferentes formas o visiones que se tienen del departamento de compras en las organizaciones y la importancia que ha ganado las compras indirectas para el éxito general de una empresa.
3. Con toda la información recopilada se presenta un marco referencial y teórico que permite al lector comprender los conceptos que dan contextualización al artículo para luego presentar un análisis de resultados que indica la existencia de diversas formas, herramientas, métodos y estrategias para desarrollar y potenciar el departamento de Compras como área vital para la toma de decisiones y que puede impactar de manera significativa los resultados de la organización.

Esta revisión bibliográfica tiene principalmente fuentes primarias y secundarias en su mayoría por revistas y bases de datos, siendo estas últimas la estrategia de búsqueda por palabras claves arrojando 657.000 coincidencias con "procurement Management" pero al buscar sobre "indirect

procurement Management" las coincidencias se reducen a 95.000.

III. MARCO CONCEPTUAL

Para el correcto desarrollo del artículo y contextualización, se presentan los siguientes conceptos, que a juicio del autor son pertinentes para la comprensión del tema.

Procurement (Adquirir): Es una serie de actividades y procesos necesarios para que una organización obtenga los bienes y servicios de los mejores proveedores y al mejor precio. Esto incluye materias primas e insumos, servicios y suministros, muebles e instalaciones, telecomunicaciones, personal, etc [3]. Este proceso se entrelaza con varias funciones de la organización y debe considerarse como un componente central de la estrategia corporativa, por medio de acuerdos de abastecimiento, negociación y selección estratégica.

Administración de adquisición: Es la estrategia que se plantea para realizar las compras de la manera más adecuada, asegurando una buena relación con los proveedores, orientada al éxito de la empresa, controlando el gasto y aportando información valiosa para la toma de decisiones a nivel financiero. Una adecuada administración de las compras contribuye a la reducción de costos y generando impactos positivos en las ganancias, ya que los altos costos de compra generan desperdicios en la cadena de suministro contribuyendo negativamente al resultado final y la reputación de la misma. En resumen, la gestión o administración eficaz le permite a las empresas aumentar su eficiencia y reducir costos a la hora de comprar [3].

Proceso de compra: El proceso de compra en una organización, básicamente puede incluir varios o todos los pasos que se mencionan a continuación [3]:

- Identificación de requisitos
- Autorización y aprobación de una solicitud de compra
- Identificación de proveedores
- Solicitar cotización o propuesta
- Recibir cotizaciones
- Términos de negociación
- Seleccionar un proveedor
- Crear una orden de compra
- Entrega del bien o servicio
- Radicación de facturas
- Realizar el pago

Cadena de suministro: Es una función estratégica, que abarca todas las operaciones de suministro entre clientes y proveedores, desde la fabricación, distribución, planificación, compras y aprovisionamiento, buscando ser una ventaja competitiva para la compañía [4].

Administración o gestión de proveedores: La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación [5]

Categorías de compras indirectas: Es la clasificación de los bienes y servicios que se adquieren en una compañía, con el fin de crear grupos o familias de bienes y servicios para identificar los proveedores apropiados y controlar el gasto de acuerdo a las diferentes categorías. Con la identificación de las diversas categorías, se desarrolla expertise en cada una de ellas para generar oportunidad al realizar procesos competitivos de compras, aprovechando mejor los recursos humanos al interior del área de compras. Contribuye a la creación de una red de proveedores sólida por categoría para alinear a los clientes internos con los proveedores correctos y se estandarizan procesos y formatos para los RFI/RFP y cotizaciones para cada categoría [6].

Departamento de compras: Equipo integrado por profesionales con experiencia que tienen la responsabilidad de obtener materia prima, insumos, bienes y servicios que requieren los demás departamentos de la compañía para realizar sus actividades diarias. Su función principal es contribuir a la producción de utilidades a través de la reducción de costos. El departamento de Compras asegura que todos los bienes y servicios se ordenen y se encuentren a tiempo, desarrollando buenas estrategias de negociación con los proveedores [7].

IV. MARCO TEÓRICO

Más allá del significado del departamento de compras plasmado en el marco referencial, con la revisión bibliografía se pretende describir el esquema general de esta área así como todas las funciones que debe manejar desde el nivel operativo hasta el estratégico para aportar valor a las compañías:

Una compra en su esencia más básica, es parte de la historia del hombre desde el momento que realizó un trueque de alguna de sus pertenencias para obtener una nueva. Ahora, si lo vemos desde la industria, la realización de cualquier actividad requiere de materiales, insumos, bienes y servicios para su funcionamiento. A eso debemos sumarle que dichos materiales deben cumplir con una calidad esperada y conveniente para el que lo requiere, en el tiempo justo y al precio esperado, pero la falta de cualquiera de estos componentes puede generar sobre costos, demoras, productos terminados de mala calidad que a su vez da una mala percepción en el cliente final. Con este primer acercamiento a las compras se deduce que es necesario desarrollar un equipo de trabajo con ciertas habilidades para mitigar los errores anteriormente mencionados [8].

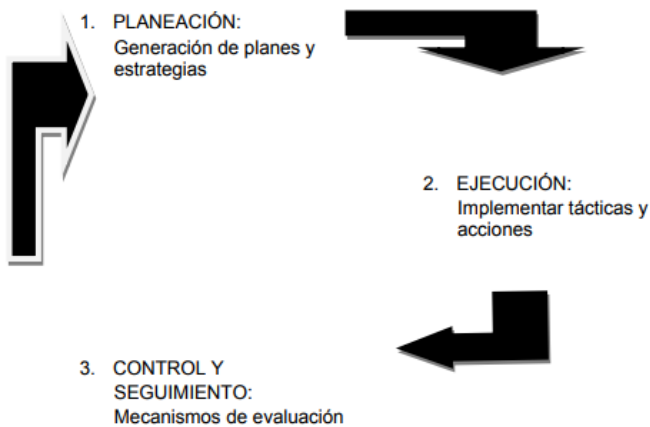
Entre los años 1900 y 1910 las compras se relacionaban únicamente con actividades operativas como hacer pedidos, recibir el bien o servicio, recibir la factura y efectuar el pago, pero entre 1910 y 1945 periodo en el cual se desarrollaron la primera y segunda guerra mundial, las compras tomaron un rol más importante ya que era necesario contar con suministros y proveedores para mantener las empresas en funcionamiento. Durante los 50's se desarrolló por primera vez el departamento de compras como el área encargada únicamente de las compras de las empresas lo cual implicó la adquisición de recurso humano profesional pero solo como un área de soporte. En los 60's se dio inicio a los sistemas integrados de materiales como estrategia para la planeación de producción por lo que el área de compras tomó más relevancia y para la década de los 70's el área de compras era un departamento básico para el funcionamiento de las organizaciones [9]. En este periodo, se dio la introducción de la estrategia JIT (Justo a tiempo, por sus siglas en inglés Just In Time) con énfasis en control de inventarios y calidad del proveedor, dejando estas características bajo la responsabilidad del departamento de Compras, lo que le dio una ventaja competitiva a las organizaciones.

En los 80's [10], el equilibrio entre costos y ahorros se convirtió en el objetivo principal del área de compras y la introducción del concepto de cadena de suministro implicó una serie de cuestionamientos para identificar cómo trabaja esta área: ¿Estoy comprando al precio correcto? ¿El proveedor está produciendo el producto que realmente necesito? ¿El producto llegará a tiempo? ¿Las compras se están haciendo para el beneficio de la compañía o por un interés personal? Por lo que para 1990 las organizaciones tomaron conciencia en la necesidad de tener una cadena de suministro eficiente y efectiva donde el área de compras es la función de inicio de dicha cadena, y la cual debía contar con estrategias, generar contratos para construir relaciones comerciales duraderas con los proveedores y es aquí donde se da inicio a la gestión de proveedores. Para el 2000, el área de compras identificó que al tener un contrato con uno o unos selectos proveedores, tenía el poder para negociar tarifas y beneficios adicionales por volumen, lo que le da la habilidad de generar más ahorros de lo que se pensaría [11].

Del el 2010 a la actualidad, el departamento de compras, no solo compra, es fundamental para el éxito de la compañía. Es el área responsable de todas las compras, desde la definición del requerimiento interno, la evaluación para utilizar el mejor método para seleccionar al proveedor, definir la estrategia de negociación, buscar a los proveedores adecuados, hacer investigación de mercado, hasta la generación de la relación comercial, la gestión de proveedores, los contratos y las condiciones de beneficio para ambas partes. Las nuevas herramientas tecnológicas ayudan a tener enfoques más eficientes con mejores análisis de datos, más conocimiento de las diferentes categorías para proporcionar un abastecimiento estratégico. A pesar de que las Compras están presentes desde el inicio del hombre, solo durante los últimos 30 años, se han

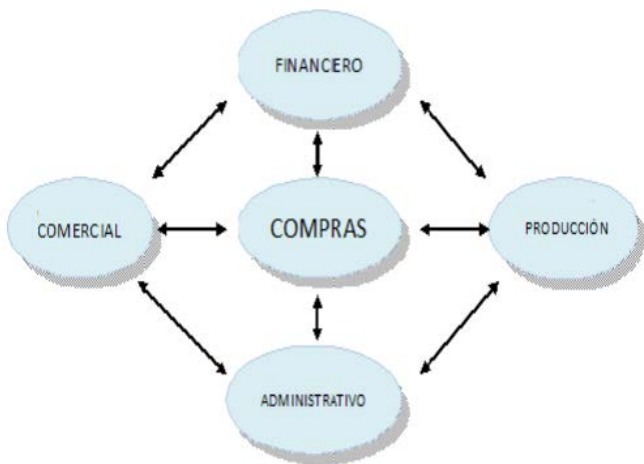
tenido en cuenta como parte fundamental para el desarrollo de las compañías y esto impulsa a los profesionales a desarrollar más habilidades, especializarse en herramientas y métodos que generan valor para contribuir a las compañías.

Con la evolución de Compras y el departamento, analizado anteriormente, es importante considerar que la gestión de compras es un proceso cíclico que soporta las acciones de la empresa [12].

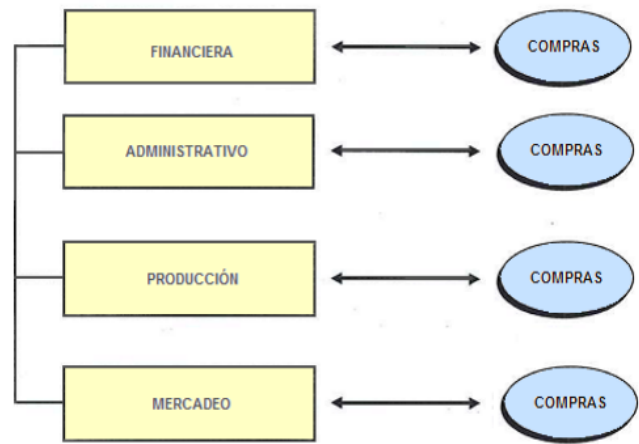


Grafica 1. Proceso cíclico de Compras

Por otro lado, se contemplan 2 modelos para la gestión de Compras; Centralizado, donde se tiene un solo departamento de Compras que se encarga de todos los requerimientos de las demás áreas y la asignación de costos se da cada una. Y descentralizado, donde cada área se encarga de sus adquisiciones de acuerdo a sus necesidades [12].



Grafica 2. Gestión de compras centralizada



Grafica 3. Gestión de Compras descentralizada

Gestión de proveedores

Para lograr una gestión de compras eficiente, se deben integrar 3 etapas: Primera, integración funcional de cada área, segunda, integración interna para generar una cadena de suministro interna funcional y tercera, la integración externa entre proveedores, la cadena de suministro interna y los clientes [13].

Considerando la integración con proveedores, el éxito del área de compras, depende de la correcta gestión de los proveedores que inicia con la selección de los proveedores idóneos, donde básicamente el proveedor es la persona o entidad que proporciona un bien o servicio, el cual se clasifica en una categoría dependiendo del bien o servicio que ofrece. Se tienen 2 tipos de proveedores, el proveedor actual que es con el que se tiene una negociación y un contrato pactado y el proveedor potencial el cual tiene la capacidad de competir con el actual a partir de su ventaja competitiva y podría reemplazarlo. Estos proveedores pueden ser generales ya que brindan varios servicios o altamente especializados en un solo bien o servicio, donde además de suplir la necesidad de la empresa o cliente, lo apoyan con la administración del inventario, aportan nuevas ideas o beneficios adicionales, brindan soporte en capacitaciones y mantenimientos, así como brindan información de lo que sucede en el entorno. Por estas y muchas otras razones, se da la necesidad de fortalecer las relaciones con el proveedor a través de la gestión de proveedores, consolidando alianzas estratégicas que generan confianza en un entorno complejo y altamente competitivo. Estas estrategias le brindan reconocimiento al proveedor como parte integral de la realización de los objetivos del cliente y se dan relaciones gana-gana [14].

Lo anterior se logra con una adecuada selección de proveedores, lo cual no es una tarea sencilla ya que involucra una gran cantidad de criterios para la toma de decisiones, entre los que se destacan:

- Calidad
- Pago
- Entrega
- Servicio Postventa
- Situación financiera
- Precio
- Otros: Experiencia, reputación, organización, localización, servicio al cliente, tamaño, fabricante o mayorista.

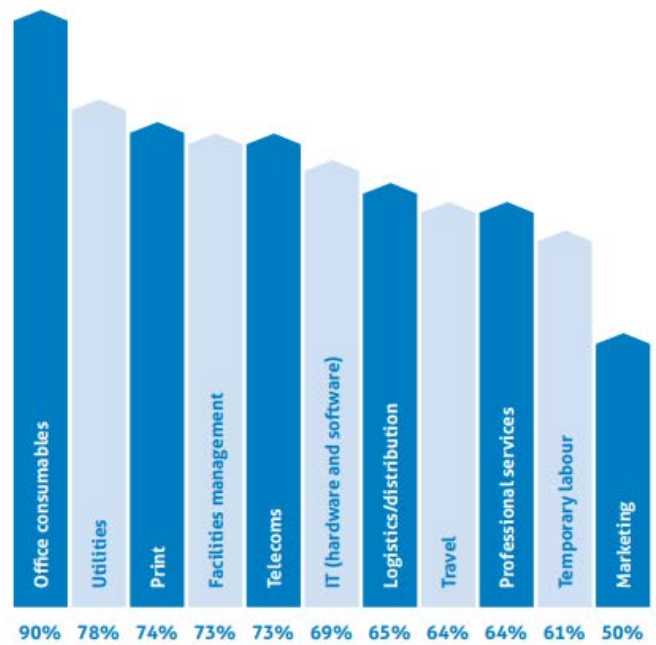
Luego de identificar los criterios, se tienen varias formas de realizar el proceso de selección a partir de una compra pequeña, mediana, grande o que por el riesgo de la categoría o el gasto se requiere de una licitación ya sea pública o privada.

Una vez seleccionado y aprobado el proveedor, se debe asegurar un correcto flujo de información, informes de gestión por parte del proveedor para identificar errores y oportunidades de mejora, así como una evaluación periódica del proveedor para propiciar un ambiente justo y competitivo para que el proveedor busque siempre mejorar y desarrollarse [15].

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

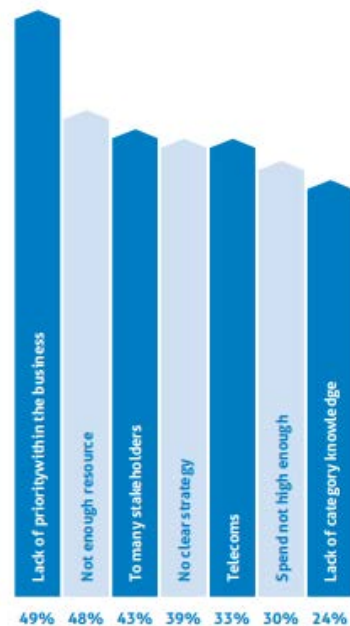
Partiendo del punto en el cual todas las organizaciones, independientemente de la industria, tienen compras indirectas, estas han sido mal interpretadas con las compras directas, pues se debe comprender que tiene un gasto promedio más pequeño por categoría y proveedor y un entorno más complejo que requiere más esfuerzo y un enfoque diferente. Como se mencionó en la introducción, a pesar de que el gasto de las compras indirectas representa el 30% o más del gasto total anual, no se dimensiona que la inversión en compras inadecuadas es más alta que en las compras directas, ya que no se cuenta con el tiempo ni el recurso humano suficiente para enfrentar estos desafíos.

Un estudio de Proxima (Principal outsourcing de servicios de Procurement Europea) muestra las categorías que tienen mayor influencia en el departamento de compras indirectas en el gráfico 1, siendo las categorías de suministros de oficina, servicios de impresión y IT, viajes, entre otras como las categorías que en general siempre están influenciadas por el área, sin embargo, en los últimos 5 años se ha prestado una relevante importancia en las categorías de marketing y servicios profesionales debido a que pueden ser altamente influenciados a nivel estratégico [2].



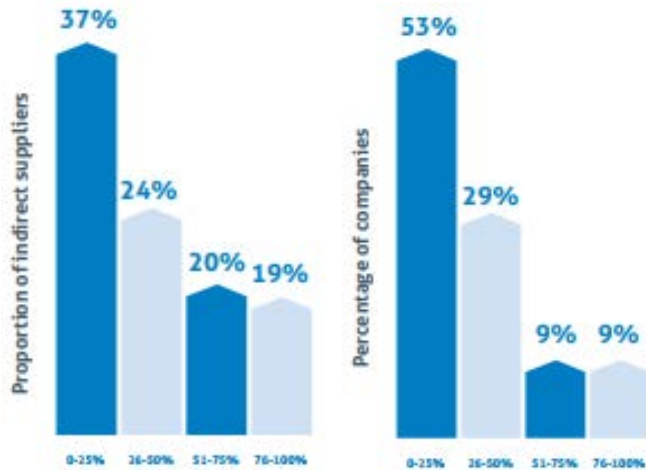
Gráfica 1: Categorías influenciadas por el área de Compras

Por otra parte, es indispensable comprender cuáles son los mayores retos que implican una adecuada gestión o administración de las compras indirectas, y para esto se tienen múltiples respuestas. Para empezar, casi el 50% de las empresas encuestadas por Proxima indicaron que la falta de prioridad que el negocio da a las compras indirectas es el desafío más grande, así como la falta de recurso humano. Un tercio afirmó que la falta de una estrategia bien definida no permite una buena gestión y como si fuera poco, un cuarto de los encuestados indicó que la falta de conocimiento en las diferentes categorías sugiere que los gerentes de compras están comprando bienes y servicios que no conocen [2].



Grafica 2. Principales retos de las compras indirectas

Como se ha mencionado, las compras indirectas tienen diferentes categorías, múltiples proveedores y un gasto promedio bajo para cada categoría y proveedor, esto en términos cuantitativos significa que para el 37% de las organizaciones, la cantidad de proveedores indirectos representa entre el 0 y el 25% de la base total de proveedores y para el 24% de las empresas los proveedores indirectos representan entre el 26 y el 50% de la base total. Pero si lo analizamos en el porcentaje del gasto, para el 53% de las organizaciones el gasto indirecto representa entre el 0 y el 25% del gasto total y para el 9% de las empresas el gasto indirecto representa entre el 76 y el 100% del gasto total [2].



Grafica 3. Porcentaje de proveedores indirectos sobre el total de proveedores vs porcentaje del gasto indirecto sobre el gasto total.

La adquisición de bienes y/o servicios, ha cambiado dramáticamente en la última década con la implementación de nueva tecnología y variables, como lo son estas 3 tendencias que describiremos a continuación y que han generado un alto impacto en la experiencia y las funciones del área de compras [16] y [17].

1. Retomar el interés en tener fuentes locales y éticas: Este interés tiene 2 puntos de partida donde el primero es la incertidumbre de los proveedores extranjeros sobre los futuros acuerdos comerciales considerando el panorama político Global, los problemas que tiene el Brexit, la posición de EEUU acerca de los acuerdos comerciales internacionales, ha generado que los gerentes cambien sus expectativas, enfocando sus esfuerzos nuevamente en el abastecimiento interno para lograr una reducción en el riesgo de la dependencia internacional, contribuyendo al desarrollo de proveedores internos.

El segundo es la presión del consumidor y las redes sociales, ya que los clientes están a favor de compañías con responsabilidad social y a través del internet buscan rastrear y dar trazabilidad a sus productos y el impacto que pueden generar al medio

ambiente, lo que demanda mayores esfuerzos en brindar transparencia. El área de compras, siendo el inicio de la cadena de abastecimiento, debe estar en la capacidad de garantizar productos, bienes y servicios seguros, responsables con el medio ambiente y de fuentes locales en lo posible. Además, las redes sociales facilitan el escrutinio público, por lo que las áreas de compras deben mejorar sus procesos para analizar el riesgo de los diferentes proveedores.

2. El departamento de compras tendrá más influencia al proporcionar más información: Los gerentes de Compras tienen la habilidad de potenciar el negocio proporcionando datos y análisis ya que tienen acceso a una gran cantidad de información crítica para ayudar a tomar decisiones. Esta gestión de la información en su poder le permite a los profesionales de la cadena de abastecimiento, dejar de administrar productos y servicios para poder gestionar la visión del área y convertirse en el centro de información para la empresa.

Lo anterior tendrá dos resultados importantes, el primero, los profesionales de la cadena de abastecimiento jugarán un papel importante en la empresa y segundo, aprovechar más las compras en línea, ya que el acceso a estos mercados dará mayor eficiencia e identificación de ahorros en las áreas comerciales. Estas plataformas agilizan las compras y facilitan el acceso a proveedores de alta calidad para garantizar los requerimientos de las áreas internas.

3. Hallar profesionales para el área de Compras: Los Millennials (o generación Y) aparte de ser el grupo de jóvenes que ahora constituye la mayor cantidad de fuerza de trabajo, tienen buenos conocimientos en sustentabilidad, economía, comercio justo y cuestiones sociales, además de generar un nuevo pensamiento al área de Compras. Adicional a esto, las empresas están más orientadas en tener recurso humano con alto nivel y la tecnología exige que los profesionales logísticos sean eficientes en el uso de herramientas como ARIBA Sourcing, spend analytics, eAuction, y RFx, entre otras. Estas herramientas mejoran la eficiencia operativa, reduce las actividades redundantes y la experiencia proporciona una ventaja competitiva para ingresar a las principales compañías. A su vez esto genera una gran demanda de profesionales talentosos.

Existen diversas formas de encontrar talento, entre las cuales se destacan: un enfoque de haz tu propio talento, ya que copiar no es sostenible ni eficiente. Otro es un enfoque en profesionales graduados con esquemas completos de capacitación para mantener y retener talento. También se tiene un enfoque combinado, donde se contrata personal de tiempo completo, contratistas, consultores y proveedores de servicios de compras. En conclusión no hay una estrategia de adquisición de talento única, pero una unidad de compras mixta puede ser muy efectiva.

Los sistemas de información también juegan un papel importante para la adquisición de bienes y servicios, pues en el pasado se contaba con algunos catálogos electrónicos que brindaban información, y actividades operativas como el pago. Ahora, los sistemas de información en la nube son interactivos, se pueden personalizar y agregan valor, como por ejemplo, licitaciones o subastas en línea, catálogos en línea que permite verificar la disponibilidad del producto en tiempo real, hacer y rastrear pedidos y hacer pagos a través de la Web. También se puede agregar al sistema las reglas de compra y los flujos de aprobación para controlar el gasto. Sin embargo, lo más importante de la tecnología es que proporciona datos relevantes que representan un potencial ya que puede mejorar la toma de decisiones, controlar el gasto y administrar las operaciones. No es adecuado que las empresas conozcan lo básico de la cadena de suministro pues una mejor visión permite que los logísticos tengan poder de negociación, cumplan con las políticas internas y aumenten la productividad de la cadena. También contribuye a que conozcan mejor a sus proveedores para realizar compras en el presente y en el futuro. Sin importar que la tecnología sea reemplazada rápidamente por otra, las organizaciones deben siempre mantenerse informadas para identificar la que más se adecua a su negocio y le permite ser competitivo globalmente [18].

Como se mencionó anteriormente, una forma de contratar talento para compras es a través de proveedores de servicios de compras, pues este es un campo relativamente nuevo llamado BPO de compras (Business Process Outsourcing) donde básicamente una empresa se encarga de administrar los proveedores en nombre de otra, es con el fin de reducir la carga de trabajo en el área de Compras y considerando que las compras indirectas tienen mayor complejidad. En términos generales el objetivo primordial de compras es reducir costos e ineficiencias en la cadena de suministro pero al considerar temas externos las compañías comienzan a identificar que es un gran desafío para un solo departamento. Adicionalmente, al contratar un experto en compras, se reducen costos de contratación en personal directo y entrenamientos. Por otra parte, se tienen beneficios en tiempo ya que seleccionar un proveedor puede demandar una gran cantidad de tiempo y al no tener los recursos no se alcanza a conocer los proveedores adecuados [19]. El PBO de compras puede ser útil en muchos sentidos y al final del ejercicio le permite a las compañías concentrarse en sus objetivos estratégicos.

La categoría de mayor gasto en una compañía

Al considerarse una gran variedad de bienes y servicios, y considerando que las compras indirectas no estén controladas, a menudo será complejo determinar que categoría genera más gasto y a la hora de planear el presupuesto se puede quedar corto generando problemas en el corto plazo. En general, se podría pensar que los servicios que más gastos generan podrían ser de consultoría, suministros de oficina, viajes, logística, entre otras, pero le sorprenderá saber que la

categoría que representa el mayor gasto es la contratación de personal considerando que los empleados directos están contemplados en las compras directas, todo el personal outsourcing, por prestación de servicios y consultores son compras indirectas. No debería sorprender pues ahora las empresas se inclinan más y más por las contrataciones indirectas, pero los costos empiezan a aumentar cuando estas compras no se realizan con una estrategia definida. La adquisición de talento, al igual que los bienes y servicios, debe realizarse con los mismos estándares, las mejores tarifas y el mejor “producto” disponible [20]. Sin embargo, es un proceso que requiere un gran costo porque se necesitan recursos para buscarlos, reclutarlos y administrarlos, por lo que al no tener una estrategia efectiva, los gerentes de contratación podrían contratar empleados que no estén vinculados a una agencia acreditada puede aumentar los costos porque no se consideran descuentos por volumen, responsabilidades por el tiempo de trabajo, ni siquiera garantizar que se está pagando una tarifa justa.

Definitivamente el éxito del área de compras contribuye directamente al éxito de la empresa, es más se puede afirmar que las compras indirectas son igual de importantes que las ventas. Pero como lo hemos visto a lo largo del artículo, esto no es una tarea fácil ya que implica planificación estratégica, trabajo y dedicación., y es por esto que para lograr una excelente relación comercial con los proveedores, los profesionales logísticos deben estar atentos a los siguientes errores que son comunes en esta área [21]:

1. Considerar únicamente el precio: Es cierto que el precio es un factor que se debe considerar a la hora de comprar bienes o servicios, pero se debe tener en cuenta factores que estén alineados con la necesidad del área que requiere el bien o servicio, la calidad y los tiempos de entrega son otros factores indispensables para una decisión de compra buscando el mayor beneficio y no solo el mejor precio.
2. No gestionar la relación con proveedores: Las relaciones comerciales confiables y de mutuo beneficio, generan confianza y reducen costos al disminuir el cambio de proveedores y al contrario se podrían obtener mayores descuentos, mejor servicio y acompañamiento.
3. Ignorar la responsabilidad social: Contratar empresas que no dan prioridad a la responsabilidad social puede generar problemas de reputación y a su vez afectar las ventas, ya que en el entorno actual a los clientes ya no solo les interesa un producto de buena calidad y buen precio, sino que ahora investigan si la organización trabaja con ética antes de adquirir un producto. Por esto es importante elegir correctamente a los nuevos proveedores. El área de compras debe asegurarse que no causen daño al medio ambiente o tengan prácticas comerciales poco éticas.
4. Ignorar el cumplimiento del proveedor: Desarrollar una robusta política de cumplimiento del proveedor

(contratos, MSA, SOW, SLA) le permitirá asegurar que el proveedor entregue exactamente lo que se le pidió, con la calidad, el precio y en el tiempo pactado, esto evitará problemas legales y costosas correcciones.

5. No involucrar a sus proveedores en el desarrollo de productos: Del desarrollo del producto depende en gran medida el éxito de su compañía, por eso es indispensable involucrar al proveedor en el proceso para generar innovación, soluciones en el diseño y las características que le proporcionarían una ventaja en el mercado para ofrecer productos completamente funcionales y efectivos.
6. Comprar a toda prisa: Asegúrese de hallar el equilibrio entre cumplimiento y detalle para obtener los mejores resultados, ya que realizar una compra de afán puede generar grandes errores en la toma de decisiones y así mismo sobrecostos.
7. No utilizar la tecnología: Aprovechar el software disponible es sin duda una herramienta que impulsa las eficiencias ya que existen muchas soluciones que harán que el área de compras sea más rentable, además proporcionará mayor visibilidad del gasto, reducirá tiempos operativos y errores administrativos.

VI. CONCLUSIONES

Es imperativo que las empresas den prioridad al manejo de las compras indirectas, pero si se pretende reducir costos. La globalización, la alta competitividad y el mercado, exige que las compañías siempre busquen estrategias para reducir costos sin afectar la calidad del producto o servicio que ofrecen.

Invertir en la correcta gestión de compras indirectas le permite a los gerentes de Compras obtener análisis profundos con información en tiempo real para la toma de decisiones, reduciendo el riesgo de trabajar con proveedores nuevos, acelerar los procesos de contratación, asegurar el proceso de pago y tener visibilidad de las categorías para identificar las áreas y los servicios que generan más gasto, para tener oportunidad a la hora de lograr negociaciones efectivas y contribuir a que las áreas controlen el gasto y aprovechen más los recursos.

En términos generales, optimizar la compra de bienes o servicios indirectos le traerá grandes beneficios a la compañía por lo que es necesario establecer un proceso robusto, estructurado y estandarizado es esencial para tener efectos positivos en el resultado final, reducir costos.

Para los profesionales logísticos, el área de Compras es una oportunidad para generar más conocimientos y habilidades que le permitan sobresalir en el mercado laboral, siendo un área que está en constante crecimiento y que aporta valor a los niveles más altos de cualquier compañía, cumpliendo con la responsabilidad social, administrando la relación con los proveedores y haciendo su trabajo más eficiente con el uso

adecuado de tecnologías orientadas a Compras. Los profesionales que no invierten en tecnologías podrían quedarse atrás, teniendo en cuenta que las empresas gastan al menos un tercio del presupuesto en la adquisición de bienes y servicios, Compras afecta directamente a los resultados finales. Es por esto que cualquier mejora con el uso adecuado puede reflejarse en reducción de costos.

Contemplando los errores que el gerente de Compras debe evitar para aumentar la eficiencia del área y contribuir al éxito general de la compañía, es importante que el departamento de compras considere estos 5 pasos para tener un proceso aún mejor: Tomar la responsabilidad social en serio, administración de los contratos, automatizar procesos, gestionar la relación con proveedores, buscar oportunidades de mejora.

VII. REFERENCIAS

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- [1] S. Daenzer, «HCMWORKS,» 15 Octubre 2015. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-indirect-procurement-and-how-is-it-affecting-your-business>. [Último acceso: 28 Noviembre 2017].
- [2] ProximaGroup in association with Supply Management, «Proxima Group,» 01 Marzo 2011. [En línea]. Available: <http://insight.proximagroup.com/hubfs/Whitepapers/Proxima-direct-v-indirect-whitepaper.pdf?t=1512637384607>. [Último acceso: 03 Diciembre 2017].
- [3] J. Fournier, «HCMWorks,» 03 Agosto 2015. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-procurement>. [Último acceso: 30 Noviembre 2017].
- [4] L. E. Garcia Roa, «MeetLogistics,» 29 Marzo 2016. [En línea]. Available: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/definicion-cadena-de-suministros/>. [Último acceso: 30 Noviembre 2017].
- [5] ICONTEC, «8. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente,» de *Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015*, Bogotá, ICONTEC, 2015, pp. 15-16.
- [6] R. Olvera, «Linked in,» 23 Febrero 2015. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-correcta-categorizaci%C3%B3n-compras-rodolfo-olvera>. [Último acceso: 05 Diciembre 2017].
- [7] Retos en Supply Chain, «EAE Business School,» 26 Mayo 2017. [En línea]. Available: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>. [Último acceso: 30 Noviembre 2017].
- [8] L. Cruz Mecinas, *Compras, un enfoque estratégico*, Ciudad de Mexico: McGraw Hill, 2007.
- [9] G. Mayagoitia, «History of Purchasing Department,»

Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey,
Nuevo León, Mexico, 2014.

- [10] S. Moore, «Spend Matters' Network,» 09 Diciembre 2010. [En línea]. Available: <http://spendmatters.com/2010/12/09/a-history-of-purchasing-from-materials-men-to-today-part-1-1850s-wwii/>. [Último acceso: 16 Noviembre 2017].
- [11] M. Nolan, «SourceSuite Articles,» s.f s.f s.f. [En línea]. Available: <http://www.sourcesuite.com/procurement-learning/purchasing-articles/history-of-procurement-past-present-future.jsp>. [Último acceso: 18 Noviembre 2017].
- [12] N. Heredia, de *Gerencia de Compras, la nueva estrategia competitiva*, Bogotá, ECOE ediciones, 2007, p. 3.
- [13] R. H. Ballou, *Logística, administración de la cadena de suministro*, Mexico: Pearson Educación, 2004.
- [14] M. North Rizza, «Supply Management,» 15 Febrero 2015. [En línea]. Available: <https://www.cips.org/supply-management/opinion/2015/february/the-five-secrets-of-supplier-relationship-management/>. [Último acceso: 05 Diciembre 2017].
- [15] S. Lazarus, «Spend Matters' Network,» 31 Enero 2017. [En línea]. Available: <http://spendmatters.com/2017/01/31/what-is-supplier-management/>. [Último acceso: 01 Diciembre 2017].
- [16] HCMWorks, «HCMWORKS,» 28 Noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/3-emerging-trends-impacting-procurement-now-part-1>. [Último acceso: 30 Noviembre 2017].
- [17] HCMWorks, «HCMWORKS,» 30 Noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/3-emerging-trends-impacting-procurement-now-part-2>. [Último acceso: 03 Diciembre 2017].
- [18] S. Daenzer, «HCMWORKS,» 29 Agosto 2017. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/gain-a-competitive-edge-with-procurement-technology>. [Último acceso: 03 Diciembre 2017].
- [19] J. Fournier, «HCMWORKS,» 10 Diciembre 2015. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-procurement-bpo-and-how-does-it-work>. [Último acceso: 03 Diciembre 2017].
- [20] M. Liebenthal, «HCMWorks,» 19 Noviembre 2015. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-the-largest-spend-category-in-indirect-procurement>. [Último acceso: 04 Diciembre 2017].
- [21] J. Plumondon, «HCMWorks,» 27 Octubre 2015. [En línea]. Available: <https://www.hcmworks.com/blog/7-procurement-blunders-to-avoid>. [Último acceso: 03 Diciembre 2017].
- [22] C. A. V. Gonzalez, *Administración de Proyectos Logísticos*, Bogotá: UMNG, 2017.