



## Adaptación de la función de Compras a los entornos cambiantes. Casos de éxito

Ahead of the pack

14.11.17

1. Introducción
2. Contexto y Actividad
3. Casos de Éxito
4. Conclusiones

### Escenario habitual que nos encontramos ***los de Compras:***

- Todo “el mundo” compra
- A mí me van a enseñar estos de Compras como hay que comprar
  - Comprar es un “arte” que requiere técnica y habilidades. Saber hacer y saber estar.
  - Comprar requiere de un conjunto de competencias. Una de las principales es la Comunicación. El lenguaje corporal es el 70%
  - Interpretar impactos y variables: Brexit, tensión bélica, nuevo orden político mundial, riesgos políticos locales (Cataluña), tensión países del Golfo .....
- Nadie se cree las economías
- Adivina como habrán hecho los cálculos
- Yo no veo las economías por ningún lado
  - *Reglas claras: Procedimiento de Valoración de Economías*
- Ahora estoy muy ocupado para escuchar propuestas de mejora de los proveedores.
- Esto no es prioritario
  - *Las propuestas y sugerencias de los proveedores son “gratis”*
- ***Enorme resistencia al cambio***

## 1. Introducción

### *Impulsar la cultura de Mejora Continua con Proveedores*



## 2. Contexto y Actividad

### Breve historia de Saica



### Principales KPIs 2016

#### La Compañía



4 áreas de negocio



9.303 empleados



Presencia en 9 países



112 plantas:  
Natur: 49 plantas    Paper: 4 Plantas  
Pack: 47 plantas    Flex: 12 plantas



2.563 ME Ventas consolidadas en 2016



Crecimiento del 12% anual entre 1997-2016

#### Producción



2.739.288 t residuos enviados a valorización por Saica Natur



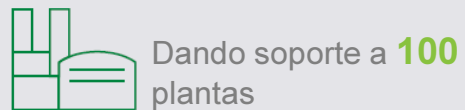
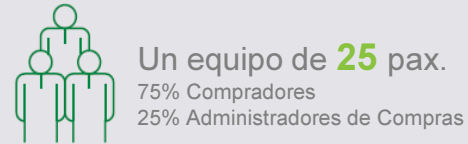
2.534.650 t toneladas vendidas por Saica paper



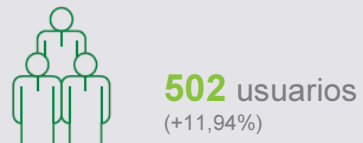
2.475.000 miles de m<sup>2</sup> vendidos por Saica Pack

## 2. Contexto y Actividad

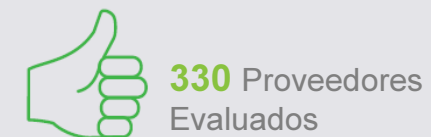
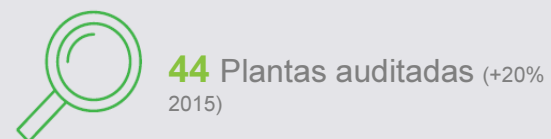
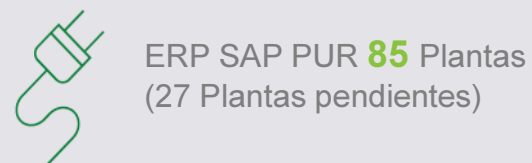
### COMPRAS a vista de pájaro



### Producción\*



### Actuaciones



\* No se incluyen operaciones gestionadas en otros sistemas informáticos (GPS, GPT, SAP FI,...)

### Distribución geográfica Compras



## 2. Contexto y Actividad

### NUESTRA MISIÓN

Gestionar, en las mejores condiciones de **PRECIO, CALIDAD y SERVICIO**, todas las necesidades dentro de nuestro perímetro de responsabilidad, de acuerdo a las estrategias y políticas marcadas por la compañía.

El **PRECIO** es importante, pero asegurar la **CALIDAD** y el **SERVICIO**, son clave, por ello destacamos la orientación hacia el TCO (Coste Total de Adquisición).

- Un objetivo, dos funciones básicas:
  - *Negociar y añadir valor*
  - *Administrar las compras y reducir el “coste oculto”*



### 1ª Función: **NEGOCIAR y AÑADIR VALOR**

#### Valor Estratégico de un departamento de Compras

	AÑO "N"	AÑO "N+1"	
Ventas	3.000	3.000	
- Compras	2.100	2.037	<b>(-3%)</b>
- Otros gastos	700	700	
	-----	-----	
<b>Beneficio</b>	<b>200</b>	<b>263</b>	<b>(+31,5%)</b>

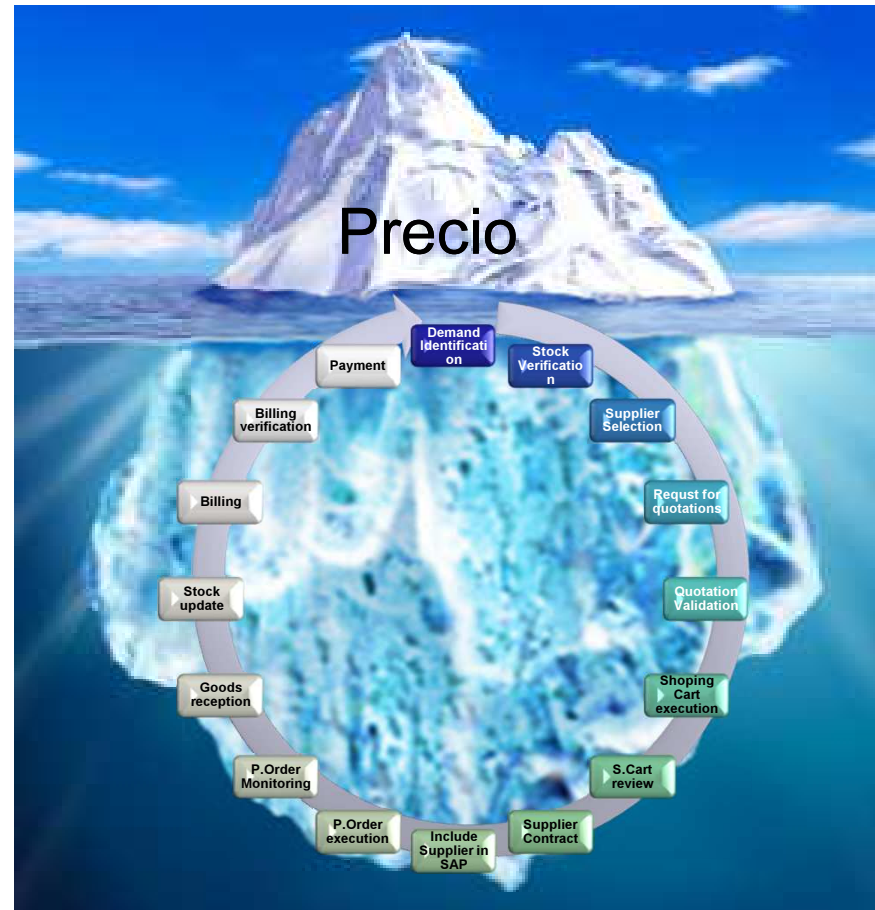
## 2. Contexto y Actividad

2ª Función : ADMINISTRAR la COMPRA y REDUCIR el “COSTE OCULTO”

TCO

Precio  
producto

Coste oculto  
≈ XX €/pedido



## 2. Contexto y Actividad

### Origen de la evolución hacia unas Compras Avanzadas

Con el objetivo de **desarrollar una función de Compras** que fuese capaz de aportar valor y acompañar a la Organización en su crecimiento internacional, se lanzó el “**Proyecto AVANZA**”.

Objetivos, consecuencias y acciones relevantes:

- Evolucionar de lo transaccional a lo operacional (*nuevo **Modelo Estratégico de Compras***)
- Integrar las compras de las 3 Áreas de Negocio del Grupo (*hoy 4 Áreas*)
- Determinar el mejor nivel de centralización en el nuevo contexto internacional
- Realizando **5 cambios a la vez**:
  - Nueva estructura organizativa del Departamento
  - Nuevo Procedimiento de Compras
  - Nuevos roles para todos los componentes del Departamento
  - Nuevo perímetro geográfico
  - Nuevo Sistema común de Compras (SAP SRM/MM)

### Herramientas avanzadas de Compras

- Herramientas de Análisis de Riesgos:
  - DAFO
  - Matriz de KRALJIC
  
- Herramientas Operativas:
  - Subastas electrónicas \*
  - Pedidos automáticos \*
  - Catálogos electrónicos
  - Referencias en autoservicio
  - Máquinas vending (para EPI's y otros productos)
  - Desarrollo de modelo proveedor MRO \*

*\* Se presentan como ejemplos de casos de éxito*

### D.A.F.O.

<p><b>D</b>EBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte incremento de la carga administrativa</li><li>• Inestabilidad del tamaño del equipo</li></ul>	<p><b>A</b>MENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados materias primas saturados</li><li>• Riesgo de suministro</li><li>• Excesivo nº de proveedores a gestionar</li></ul>
<p><b>F</b>ORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia y Conocimiento</li><li>• Flexibilidad y proactividad</li><li>• Capacidad de adaptación a los cambios</li></ul>	<p><b>O</b>PORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integración Compras en nueva Área de Negocio</li><li>• Ampliación del alcance operacional</li><li>• Exigencias del mercado hacen más necesaria la Función de C.</li></ul>

## Matriz de KRALJIC



# Caso de éxito: Optimización de Recursos

## 3. Casos de éxito



España



Recursos Administración de Compras



Solicitudes de Compra



Pedidos de Compra



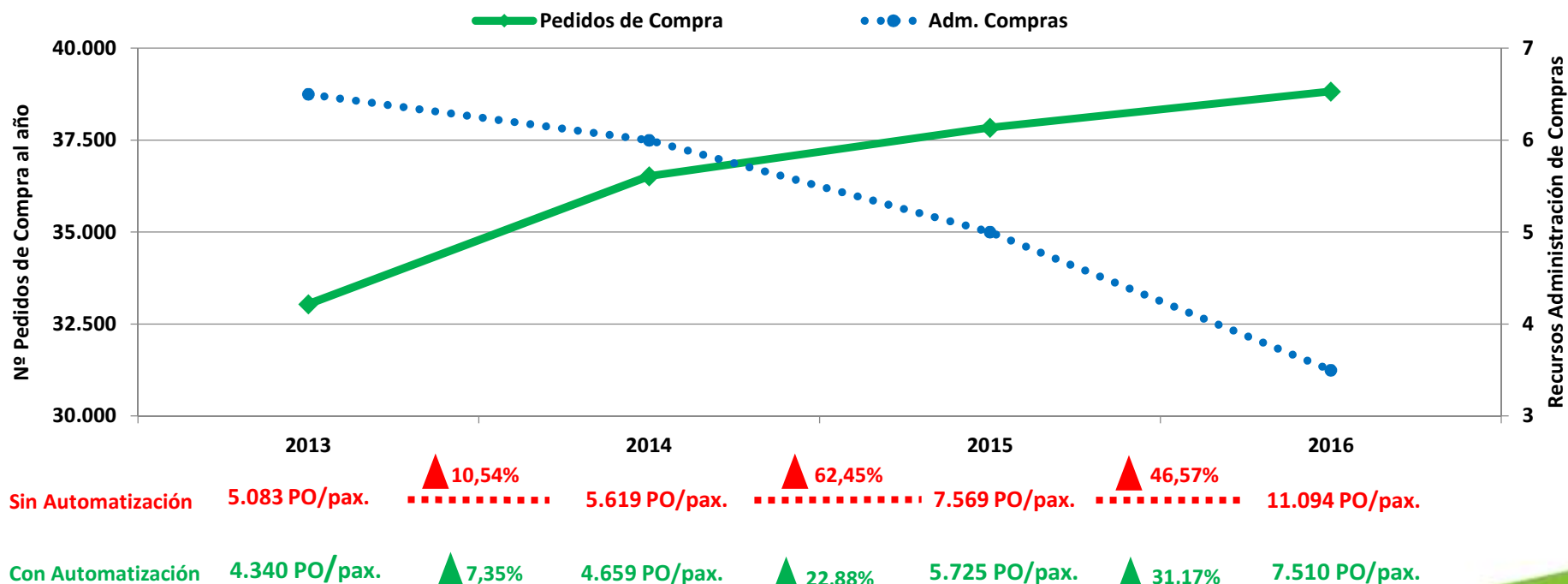
Valor Pedidos (Millones €)



Proveedores utilizados

Año	Recursos Administración de Compras	Solicitudes de Compra	Pedidos de Compra	Valor Pedidos (Millones €)	Proveedores utilizados
2013	6,5	31.703	33.041	66	1.099
2016	3,5 -38,46%	36.425 +14,89%	38.827 +17,51%	178 +169,69%	1.078 +1,91%

### Evolución Pedidos de Compras vs Recursos Administración de Compras



## Caso de éxito: Subasta electrónica

### Renting Carretillas Iberia + Francia (PACK y NATUR)

- Importe global del contrato (5 años): XX MM €
- Ahorros globales *después de subasta* : **-24%**
- Ahorros después de negociación tradicional (*cara a cara*) : **-13%**
- **Antes** de subasta electrónica más de 10 proveedores, **después** de la subasta sólo 1 proveedor para PACK y otro para NATUR



## Caso de éxito: Tender TINTAS

- ❑ **OBJETIVO PRINCIPAL:** Conseguir ahorros > 5% vs. Situación actual

**Real conseguido: -16,5%**



- ❑ **Objetivo secundario:** Reducir nº de proveedores (3 internacionales y 3 locales)
- ❑ **Otros objetivos:** Introducir **transparencia, credibilidad, y buenas prácticas** en el mercado

**Real conseguido: 2 proveedores internacionales y 3 locales**



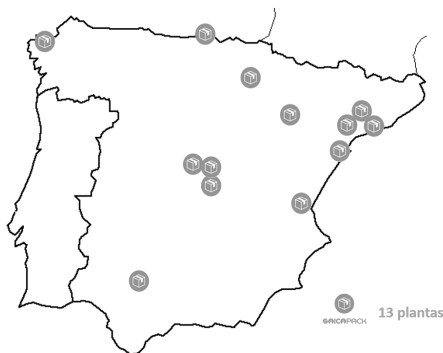
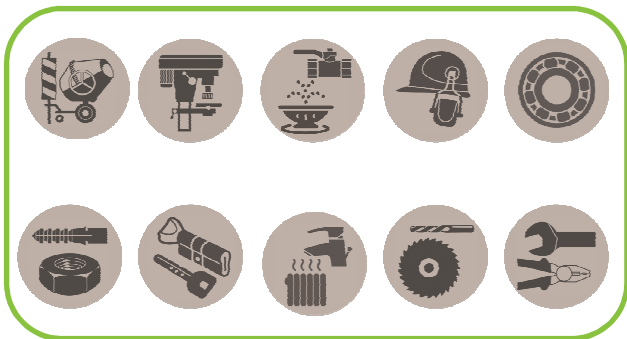
**Otras variables a considerar:**

- ❑ **Minimizar el impacto por cambio de proveedores (nº plantas y toneladas)**  
**Ninguna planta con pérdidas**

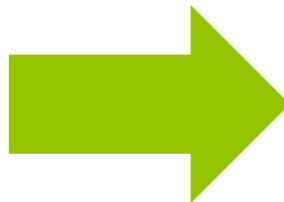
**Real conseguido: cambio en 13 plantas y 2.300 toneladas**

# Caso de éxito: Desarrollo proveedor MRO

## 3. Casos de éxito



- Gasto /año **XX M€**
- Proveedores **544**  
<1000€/año      239 (44%)
- Material codificado **10.628**  
Común a + 3 centros      313 (2,95%)



Unificación Interlocutores



Seguimiento y cumplimiento de KPI's



Mejora Plazos de Suministro



IN-PLANTS



Plataformas B2B  
 Fuerza Cliente  
 Estabilidad Precios  
 Ahorros (CD & CI)  
 Avances Técnicos  
 Formaciones  
 KPI's

### RFQ

3

Proveedores



- ✓ Homogeneizar refer.
- ✓ Unificar precios
- ✓ Incrementar valor

Plantas **13** (100%)

Facturación **XX M€**

Pedidos **2.544**  
(80% Mat Cod.)

Ref. Mat. Cod. **2.629**

In- Plant **2.750** horas

Visitas **400**

## Ahorros 120 K€/año

## 4. Conclusiones



- Modelos cognitivos hacia los procesos de Compras
- Digitalización de procesos
- Eficiencia a través de la tecnología
- Autómatas que pueden gestionar compras simples
- Asistentes digitales
- “Amazonización” de Compras
- Nueva disrupción tecnológica, “BlockChain”

## 4. Conclusiones

- Merece la pena invertir recursos en la función de Compras, tanto en equipo humano como en tecnología.
- Buscar soluciones imaginativas.
- Perseverar en la búsqueda del camino para vencer la nociva “*resistencia al cambio*”
- Compras tiene que saber venderse mejor de forma permanente

## 4. Conclusiones

***Un camino de mil millas comienza siempre por un solo  
paso*** (Lao Tsé)

***No te preocupes por tus fallos sino por las oportunidades  
que pierdes si no lo intentas*** (Jack Canfield)

***Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo  
mismo*** (Albert Einstein)

GRACIAS



[www.saica.com](http://www.saica.com)

**Ahead** of the pack