

Diseño de una política de compras por objetivos

El próximo mes de junio, mediado el ejercicio 2007, podremos revisar la marcha de nuestra empresa, tomando como referencia nuestra planificación estratégica (objetivos) en relación con las compras y la gestión activa de *stocks*. De cómo hacerlo nos habla este capítulo.

MIGUEL Á. GÓNZÁLEZ VÁZQUEZ

Director de Gestock&Pharma, gestión integral de farmacias. gestockpharma@gmail.com

Evidentemente, para poder efectuar la revisión del funcionamiento de nuestra empresa, al inicio de este ejercicio debimos elaborar un plan de compras con dirección por Objetivos (DPO). Este es el instrumento que describiremos a continuación.

Planificación: previsiones y objetivos

La planificación es una tarea fundamental en cualquier empresa moderna. Paradójicamente, es la más descuidada en cientos de empresas. En efecto, si algo tienen en común las pequeñas empresas es su indiferencia por los procedimientos formales. Es habitual que los gerentes de este tipo de negocios se vean desbordados por el trabajo del día a día y descuiden la planificación para dedicarse a lo urgente. A través de la planificación, salvamos la brecha que existe entre el lugar donde nos encontramos y al que queremos llegar.

Napoleón decía que todo plan sucumbe en la batalla pero que no debía haber batalla sin plan. O, como decía el poeta inglés Matthew Arnold, «sólo aquellos que nada esperan del azar son dueños del destino».

Cualquier plan de marketing consta de los siguientes elementos:

- Objetivo: ¿qué queremos hacer?
- Estrategia: ¿cómo lo hacemos?
- Medios: económicos y humanos.
- Tiempos o plazos: calendario de acciones.
- Control: *a)* sobre la marcha, control de lo que ocurre y de las desviaciones y *b)* a posteriori, control de lo que ha ocurrido (auditoria del proceso).

Cuando se aborda la planificación, se suele hablar indistintamente de previsiones y de objetivos, pero son dos conceptos totalmente distintos. Para comprenderlo bien hemos de ahondar en el contexto y definir, en primer lugar, lo que es una proyección. *Proyección* de un fenómeno es el valor que adquirirá una variante en un período determinado si las condiciones que la rodean permanecen iguales a las de los períodos transcurridos. Se trata de encontrar una ley de cambio de una variable en el transcurso de los períodos observados y aplicarla al cálculo de su valor en el período siguiente.

Naturalmente, los métodos de cálculo de proyecciones son matemáticos y

el valor resultante es un valor teórico, sólo válido como elemento de la estadística inductiva.

Sin embargo, cualquier persona con experiencia comercial sabe que los resultados de venta se ven afectados por elementos no siempre evaluables a priori y, desde luego, cambiantes. Estos elementos son difícilmente medibles si no es de forma subjetiva, tomando como referencia la experiencia y el conocimiento de los implicados; es decir, factores meramente subjetivos, pero sin duda dignos de ser tenidos en cuenta.

Al valor de una variable obtenido corrigiendo la proyección con estos factores subjetivos lo llamamos *previsión*. Por tanto, podemos definirla como el valor que creemos que alcanzará un fenómeno por encima o por debajo del resultado de una fórmula matemática, si las cosas suceden en el período futuro como pensamos que van a ocurrir.

En este momento, ya estamos en condiciones de ver claramente la diferencia entre los tres conceptos:

- Proyección: lo que ocurrirá si todo sigue igual.
- Previsión: lo que creemos que ocurrirá.
- Objetivo: lo que queremos que ocurra.



Si algo tienen en común las pequeñas empresas es su indiferencia por los procedimientos formales

El factor voluntarista que incluye la definición de objetivo es lo que diferencia este último concepto del de previsión, aunque puede ocurrir que los valores de ambos conceptos sean iguales (queremos que ocurra lo que creemos que ocurrirá) e incluso que éstos sean coincidentes con la proyección.

Los objetivos tienen que estar perfectamente definidos para que se pueda construir un plan comercial sólido y organizado. La

Verbo en infinitivo	Qué	Cuándo
Comprar	Un 30% menos de EFG	En el año 2007

formulación de un objetivo se puede sintetizar de la siguiente forma:

Hemos visto que los objetivos son las metas a conseguir. Pues bien, las estrategias definen las acciones específicas que se recomienda realizar para alcanzar los objetivos. Es decir, si el objetivo es la meta, la estrategia es el camino que lleva a la meta. Este camino no puede ser improvisado; es necesario que esté planificado aunque exista un margen de maniobra que permita el cambio. Esto se producirá como consecuencia de la comparación entre objetivos, realizaciones y eficacia de las estrategias planteadas.

En caso de duda razonable, las estrategias deben ser modificadas a la luz de unas estrategias alternativas contempladas en el plan inicial o de otras imaginadas sobre la marcha como consecuencia de las circunstancias cambiantes del mercado, pero sin cambios bruscos que, en lugar de acercar a la meta, suponen zozobras inútiles.

Si al objetivo se llega como consecuencia de la reflexión que supone la etapa de análisis, las estrategias suponen la etapa más creativa y dinámica del plan comercial, que debe conducir a los productos a las posiciones de mercado útiles para el comercio.

Cualquier objetivo sin estrategia supone una declaración voluntariosa, de igual forma que una estrategia sin objetivo conduce a acciones de dudosa

eficacia, es decir, a un derroche de medios.

Por otra parte, las estrategias deben contemplar las actividades específicas que su realización conlleva. Se trata de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo ejecuta?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los pasos para la ejecución?
- ¿Qué medios se deben utilizar?

Al conjunto de todas las estrategias se le llama plan de acción. Con frecuencia, se tacha la planificación de fase poco operativa y, de hecho, lo es cuando no se llegan a asignar programas y presupuestos para la ejecución de cada acción estratégica.

Un programa es una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo para alcanzar un objetivo. Un presupuesto es la cuantificación dineraria de los recursos económicos (bienes) y humanos (personas) necesarios para lograr un objetivo (meta).

El cuadro de mando

El control no es más que el seguimiento puntual de que lo previsto en el plan se está cumpliendo y la adopción de las medidas correctoras necesarias en el caso de que no sea así. Normalmente

este control se realiza a través de los llamados cuadros de mando. El cuadro de mando es una herramienta de trabajo para cualquier responsable de ejecución de una acción estratégica, que presenta una síntesis de las informaciones precisas para conocer si se están cumpliendo los objetivos marcados o no. La tabla I presenta un ejemplo.

Política general de compras de una farmacia

La política general de compras de una farmacia deberá:

- Prever una estrategia de información completa y actualizada a los empleados (adjuntos, sustitutos, técnicos, auxiliares, etc.) sobre el alcance de los objetivos de la función de compras y el plan estratégico anual.
- Coordinar las funciones y actividades de la función de compras para lograr ambas.
- Desarrollar y mantener medios de compra.
- Obtener el mayor provecho de cualquier gasto.
- Asegurar las necesidades materiales en todos los ámbitos, obteniendo así los mejores resultados en cuestión de calidad, precio, envío y servicios de los proveedores.
- Promover unas buenas relaciones con los proveedores dentro de unos límites éticos y seleccionar aquellos proveedores de capacidad e integridad probadas, asegurándose de que cumplen su función.
- Conseguir el total de las compras al coste más bajo posible y con la mayor rotación

Tabla I.
Ejemplo de cuadro de mando

Elemento controlado	Objetivo	Realización	Desviación	Situación	Causa	Decisión	Acción que emprender	Fecha	Responsable	Acción cumplida	Observaciones

Elemento controlado: compras, vendedores, producto, etc.
 Desviación: normal (N), Alarma (A) y emergencia (E).
 Decisión: 1. No se quiere o no se puede hacer nada.
 2. Se pone en marcha una acción.
 Fecha: fecha en que debe cumplirse la acción.

Política de compras de la farmacia X

Una política concreta de compras, deberá prestar atención a los siguientes factores:

- Autoridad. Se implementará, en lo posible, la delegación efectiva de funciones en las compras, con jefes de categoría (EFP, genéricos, infantil, cosmética, etc.) que realizarán previsiones y compras. Sólo determinados servicios (consultoría, inversiones, jurídicos y contables) no se delegarán.
- Competencia entre proveedores. Se mantendrá un número de proveedores suficiente para garantizar la competencia adecuada. En general, bastará con 2-3 opciones. Se documentarán todas las compras para su posterior valoración.
- Selección de proveedores. Esta función no es delegable, pero sí se debe ejercer contando con la opinión de cada jefe de categoría o del jefe de compras. La realización final de los pedidos sí quedará en manos de éstos.
- Buena relación con los proveedores. Será responsabilidad del jefe de compras o del jefe de categoría. Incluirá el cumplimiento de unas buenas prácticas comerciales. La farmacia X deberá cumplir sus obligaciones con los proveedores y éstos deberán cumplir sus compromisos con la farmacia. Ambas partes deberán evitar tergiversaciones y prácticas deshonestas.
- Conflictos de intereses. Ningún empleado de la farmacia deberá tener interacción o compromisos con proveedores no conocidos por el titular, especialmente si se trata de jefes de compras o de categoría. Ante cualquier duda, el empleado deberá discutir las condiciones con el jefe de compras o el titular de la farmacia.
- Gratificaciones y préstamos. Ningún empleado de la farmacia que realice compras o que esté en condiciones de recomendar o influir en ellas debe aceptar de un proveedor presente o futuro dinero, préstamos, regalos o favores que puedan influir en sus decisiones. No incluimos los regalos de escaso valor, que se comunicarán al jefe de compras.

Ejercicio interactivo

Diseño de una política de compras de EFG para elaborar el plan de acción de compra de EFG de la farmacia X

En este ejercicio interactivo se definirá, primero, el objetivo de una política concreta de compra de artículos para 2007. El lector deberá definir la estrategia, los medios y los sistemas de control. Una vez rellenado el cuestionario, podrá enviarlo por correo electrónico a gestockpharma@gmail.com. Nosotros le contestaremos comentando su solución.

Objetivo:

la farmacia X quiere aumentar la rentabilidad de la familia EFG en *stock* en un 200%. Tiene 3.184 artículos correspondientes a 638 EFG (una ratio de unas 5 unidades por artículo). La rotación anual en 2006 fue de 2,5 y el margen medio, del 40%. Por tanto, la rentabilidad en 2006 fue del 100%. El objetivo en 2007 es una rentabilidad del 300%.

Estrategia:

el lector deberá marcar acciones específicas que conduzcan a conseguir el objetivo marcado. Deberá establecer su cuadro de mando.

Medios:

económicos y humanos.

Tiempos:

establecer un calendario para 2007

Control:

- a) de lo que ocurre sobre la marcha y de desviaciones.
- b) de lo que ocurrió (auditoría del proceso).

- Información confidencial. Los precios, presupuestos y condiciones de compra y envío de un proveedor son información confidencial y no deben revelarse a otros proveedores o personas ajenas a la farmacia X. No se proporcionará información específica sobre otros proveedores a aquéllos cuyas ofertas no sean ventajosas, pero se pueden hacer comparaciones en términos generales.
- Atenciones. Las comidas y las cenas de negocios ocasionales con los proveedores son necesarias y deseables. Como gesto de atención para con los proveedores, los jefes de compras pueden pagar estas comidas con la frecuencia que juzguen apropiada (ellos también serán invitados por los proveedores).

Procedimientos para la implantación de una política de compras

Los procedimientos se distinguen de la política en que son, esencialmente,

instrucciones, modos prácticos de realizar las cosas. Será necesario establecer procedimientos formales e informales cada cierto tiempo para apoyar las directrices generales y reflejar los cambios en la política y en los sistemas. Es aconsejable que estas líneas de actuación sean claras y concisas, pero también adaptables a las necesidades cambiantes de la farmacia. Cualquier sistema de calidad conlleva establecer procedimientos normalizados de trabajo (PNT) en compras. □

Bibliografía y notas

- Álvarez Ramos A. Manual para la gestión integral del comercio minorista. Gijón: Ediciones Trea; 2004.
- Dollar W. La gestión de compras y existencias en la pequeña empresa. Bilbao: Ediciones Deusto; 1988.
- Martínez Moya E. Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento. Madrid: Fundación Confemetal; 1999.