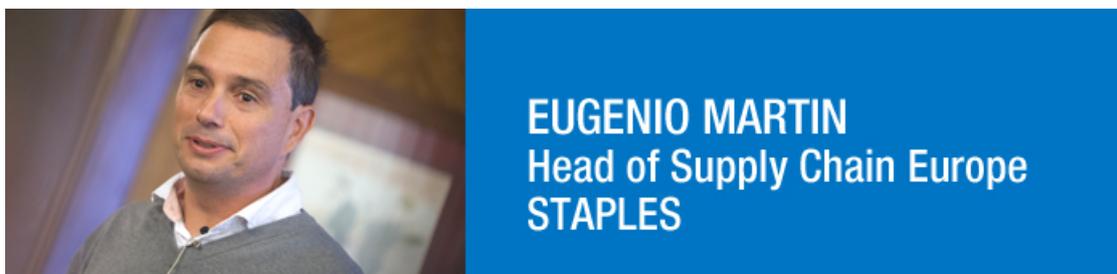


## Resumen de las Mejores Intervenciones de la Jornada Gestión de Compras de Gastos Generales organizada por INDUING

El pasado 4 de Octubre de 2018 INDUING organizó en Bilbao la Jornada Gestión de Compras de Gastos Generales en la que contó con dos exposiciones a cargo de Eugenio Martin, Head of Supply Chain Europe STAPLES y Jesús Martínez Planas, CEO Spain de RUBIX GROUP.

A continuación tuvo lugar un debate moderado por Felipe Ruiz, Experto en Compras de INDUING y Consultor en Cost Reduction Analyst.

### Les detallamos un resumen con las mejores intervenciones de los participantes:



**EUGENIO MARTIN**  
Head of Supply Chain Europe  
STAPLES

**Eugenio Martin Head of Supply Chain Europe STAPLES** comenzó su intervención haciendo mención al “*easy button*” de Staples como mantra: “facilitar al máximo las compras de los productos de nuestros clientes: el cliente lo pide hoy y lo tiene mañana”.

“Staples no vende producto, ofrece servicio”. Con una estrategia “*long tail*”, una apuesta por mantener alta disponibilidad de producto y rapidez en las entregas, servimos la mayor gama de productos de material de oficina. Si algo no lo tenemos, lo buscamos en el mercado. No se trata de vender al cliente los productos que ya tenemos, sino de satisfacer sus necesidades”.

“Combinamos red de ventas con la venta on-line B2B. “Uno de los efectos de los negocios on-line es que cambian las reglas de juego. La venta on-line trabaja con precios dinámicos y su coste por expedición merma la rentabilidad.

Como retos Eugenio señaló “la actual saturación de las redes de transporte por las entregas a domicilio que genera el comercio electrónico, porque perjudican nuestra tasa de nivel de servicio”. “Además de la venta a través de la web, estamos integrados con plataformas de compras y la operativa se vuelve tediosa porque hay peticiones de usuarios a productos restringidos por sus empresas o porque tienen un presupuesto de gasto limitado”.



**JESÚS MARTÍNEZ**  
Planas CEO Spain RUBIX GROUP

### **Jesús Martínez Planas CEO Spain de RUBIX GROUP**

“A veces los clientes deciden externalizar por decisiones impuestas, casi siempre buscando una reducción de costes, una oportunidad para liberar capacidad y reenfocarse en el *core business* de su compañía”, pero alertó del riesgo de no entender primero las causas origen de las ineficiencias presentes y querer trasladar en ocasiones el problema al proveedor.

“La externalización se puede dar en muchos ámbitos de una empresa. Ésta no tiene por qué ser completa, y tampoco todas las actividades susceptibles de externalizar pueden conllevar el mismo impacto económico”. El Sr. Martínez Planas indicó que “se debería contar siempre con un plan de externalización, en el que la secuencia y la priorización de las distintas actividades tenga presentes las distintas interdependencias...”

“El MRO es una familia de compras compleja, dado el efecto cola (*tail*) inherente al mismo, y los distintos departamentos implicados en el proceso completo. Para abordarlo de manera estructurada, resulta de interés apoyarse bien en una consultora o un distribuidor especialista, dado que el conocimiento y metodología de análisis no siempre están dentro de algunos grupos industriales.

El Sr. Martínez Planas aconsejó contar siempre en un proceso de externalización con las personas afectadas directa e indirectamente. Defendió como clave para romper cualquier posible inercia entender: “[...] el cambio como evento, y no como un proceso. Un plan a 90 días es, en mi opinión, el plazo que deberían darse las Compañías decididas a promover el cambio en una determinada área de sus organizaciones, como puede ser el MRO”



**JAVIER INUNCIAGA,**  
Head of Procurement BSHP EMEA  
BRIDGESTONE HISPANIA

### **Javier Inunciaga, Head of Procurement BSHP EMEA BRIDGESTONE HISPANIA**

“Cuando externalizamos un servicio, antes de salir al mercado, tenemos que saber qué queremos externalizar, qué nivel de servicio buscamos e ir siempre de la mano del usuario.

El Sr Javier Inunciaga abogó por la transparencia en la adjudicación, “debemos suministrar a todos los proveedores la misma información y ellos tener claro que van a cobrar en base a su rendimiento y no a las horas de trabajo.

El Sr Inunciaga recomendó tener KPI´s “porque será más fácil medirlos y adjudicar el servicio”.



**FERNANDO LAGUNA**  
Director Zona Norte EULEN

### **Fernando Laguna, Director Zona Norte EULEN**

Creemos en la externalización, es nuestro “core” y sabemos optimizar los recursos. Lo único que pedimos de los clientes es un alineamiento interno en la decisión de externalizar.

Entendemos vital una comunicación previa dentro de su organización donde se conozcan los objetivos marcados con el proceso y se acepte el cambio.

La externalización supone en sí misma un cambio en los procesos de trabajo. Si el usuario no está dispuesto a cambiar, es mejor no afrontar una externalización.

Somos prestadores de servicios, ayudamos a gestionar recursos y acompañamos en la toma de decisiones, pero no somos propietarios del proceso.



**MIKEL LÓPEZ DE LAPUENTE**  
Director de Servicios Generales  
AERNNOVA

### **Mikel López de Lapuente Director de Servicios Generales de AERNNOVA**

“Para gestionar los gastos generales hace falta un modelo de gestión. Nuestro modelo es de *category management*, colaborativo, centralizado o descentralizado en función del país, pero sí monitorizado desde la central”.

“Es necesario trabajar el aspecto cultural con nuestros centros en el exterior para que entiendan el porqué de nuestras decisiones”.



**LAURA JUAN**  
Purchasing Manager  
BELLOTA HERRAMIENTAS

**Laura Juan Purchasing Manager de BELLOTA HERRAMIENTAS** afirmó que, “a la hora de externalizar, no todos los proveedores nos valen si nuestros centros están repartidos por el mundo”.



**JAVIER CARBALLO**  
External Services Purchasing  
Manager de TALGO

El debate discurrió por contrastar qué papel desempeña Compras en los gastos generales, ante lo cual **Javier Carballo, External Services Purchasing Manager de TALGO** recomendó centrarse solo en aquellas compras que aportan valor a la compañía.

“Deja los gastos rutinarios, vuélcate en aquellas compras que generan valor, céntrate en la actividad “core” de tu compañía, integra proveedores, llega a acuerdos marco, este es el trabajo que esperan de nosotros”.

Para el Sr Javier Carballo “no podemos ser especialistas en todo” y sobre la externalización afirmó “debes verla como una fuente de conocimiento para tus compradores”.



**JORDI COSTA**  
Presidente de ANCECO

**Jordi Costa Presidente de ANCECO** señaló las limitaciones de los departamentos si se pretende llevar el control de todos los gastos de la compañía y el factor de la dimensión de nuestra compra respecto al global del mercado y del proveedor.

“Como centrales de compras os recomendamos apoyaros en *partners* que os ayuden a reducir el precio de la compra, el coste de la gestión y os permita estar más cerca del fabricante”.

El Sr Jordi Costa recomendó “dejar de ser un comprador generalista y convertirse en especialista”.



**MARTA PARDO**  
Responsable de Comunicación y  
R.R.I.I. de ATEGI

**Marta Pardo Responsable de Comunicación y Relaciones Institucionales de ATEGI** señaló como paso previo a la externalización de compras es crucial contar con una estrategia de compras definida. “Existen familias de compras como suministros de oficina o industriales que, sin tanto valor, tienen un coste alto en dedicación, mientras que otras como electricidad o logística exigen, además, un alto grado de conocimiento experto”.

“La virtud de externalizar las compras es que cada empresa partiendo de distintas necesidades, puede acceder a condiciones más competitivas que si fuera sola al mercado. Desde una posición neutral, nuestro papel es la de asesorar a cada cliente, encontrar su suministrador, aunar necesidades comunes a varios compradores y establecer esa adjudicación con los propios representados. Se trata de ceder algo a cambio de obtener una ventaja gracias a la ayuda del resto”.



**RAFAEL ETXEBARRENA**  
Director de Compras de BATZ

**Rafael Etxebarrena Director de Compras de BATZ** destacó la importancia de contar con una previsión de gasto.

“A partir del compromiso adquirido y validado, el cliente interno lleva su propia cuenta de gasto y así desde Compras podemos llevar un control y una negociación en mejores condiciones”.



**JAIONE TOLOSA**  
Responsable de Compras WINOA

**Jaione Tolosa Responsable de Compras de WINOA** reconoció la importancia de contar con una estrategia antes de afrontar su día a día “para que mi trabajo sea lo más efectivo y autogestionado posible.

“Desde una Pyme las compras las lleva una sola persona, no tenemos tanto volumen para negociar, nuestra capacidad de gestión es limitada y es complejo justificar una externalización”.



**IBAI GONZALEZ**  
Corporate Purchasing Manager  
FAES FARMA

**Ibai Gonzalez Corporate Purchasing Manager en FAES Farma** afirmó que “en la partida de gastos generales hay mucho usuario y por tanto hay que aunar voluntades. Más importante que una negociación es una buena concienciación. Recomiendo invertir en comunicación”.

El Sr Ibai Gonzalez sobre el valor del servicio a la hora de la contratación afirmó que “la información no es tan obvia. Hay muchas contabilizaciones de gasto sin categoría asignada, muchas compras sin codificar. No podemos encarar ningún tipo de estrategia en estas condiciones”.



**ALBERTO REMÓN,**  
Responsable de Contrataciones  
y Compras KUTXABANK

**Alberto Remón, Responsable de Contrataciones y Compras KUTXABANK** “Nuestro trabajo se basa en una Normativa de Contrataciones y Compras aprobada por los Órganos de Gobiernos del Banco y publicada en la intranet. “

“Sabemos muy poco de cada cosa, debemos estar en constante contacto con el mercado. Lo importante no es saber de todo, sino saber quién sabe. Compras debe ir de la mano del resto de departamentos y esta para encontrar soluciones. Hemos de tomar decisiones que podamos explicar. En nuestro caso hemos actuado como un centro de servicio logrando sinergias entre distintos dptos.”



**MARCO BASADRE**  
Team Lead Strategic Sourcing  
Indirect Spend NORDEX GROUP

**Marco Basadre, Team Lead Strategic Sourcing – Indirect Spend NORDEX GROUP**

El concepto tradicional del comprador enfocado exclusivamente a precio ha quedado anticuado, va más allá: Aparte de negociar, un comprador de Servicios Generales debería adaptar la gestión a las necesidades de la empresa. y coordinar los procesos de compra

Debatimos sobre el cuello de botella que supone que todas las compras pasen por el Dpt. de Compras, y puede ser cierto, pero hay otro cuello de botella y es la propia ineficiencia que nos encontramos en nuestras organizaciones y que queda fuera del estricto ámbito de la compra. Pero también aquí un Departamento de Compras puede intervenir y aportar soluciones.



**JUAN CARLOS RODRIGUEZ**  
Director de Compras TECNALIA

**Juan Carlos Rodriguez Director de Compras de TECNALIA** “En un centro tecnológico trabajamos por proyectos y esto implica que son compras poco repetitivas que pueden ser solicitadas por muchas personas.

Toda la compra pasa por nuestro Dpt. La clave está en “directizar” todos los gastos que sean posibles. Cuanto más cerca este el gasto, más control se ejerce y más concienciados están los equipos de proyecto.



**FCO. JAVIER BERCIANOS**  
EMEA Senior Commodity Buyer  
TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA

**Fco Javier Bercianos EMEA Senior Commodity Buyer de TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA** indicó que “otra de las funciones claves del Departamento de Compras en la gestión de los Gastos Generales es actuar

sobre el control de la demanda, negociar internamente y marcar unas políticas de gasto dentro de la compañía”. El Sr Javier Bercianos recomendó hacer público los consumos realizados por cada responsable respecto a los objetivos de gasto fijados de antemano.

**Agradecimiento a todas las empresas que han hecho posible esta cita con su intercambio de experiencias:**

RUBIX GROUP, STAPLES, FAES FARMA, TALGO, NORDEX GROUP, BELLOTA HERRAMIENTAS, GRUPO EULEN, BRIDGESTONE HISPANIA, GUARDIAN GLASS SERVICES, ANCECO, ATEGI, AERNNOVA, TECNALIA, KUTXABANK, INDAR ELECTRIC, TRELLEBORG IZARRA, JEREMIAS ESPAÑA, CASINTRA, TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA, IKOR SISTEMAS ELECTRONICOS, WINOA IBERICA, RAMONDIN, TAMOIN, BBK, MATZ-ERREKA, BATZ, BOSTLAN, CHASSIS BRAKES INTERNATIONAL, ACCIONA CONSTRUCCIÓN, PINE EQUIPOS ELECTRICOS, SOLDEVILLA ADUANA, TALLERES HILFA, HINE GROUP, TUBOS REUNIDOS, PRODUCTOS TUBULARES, LORAMENDI, GOIZPER, SEW EURODRIVE ESPAÑA, GRUPO CONSERVAS GARAVILLA, MAIER, VELATIA, IBERMATICA, PRECISION CASTING BILBAO, TECUNI, ZENTRALCOM, GHI HORNOS INDUSTRIALES, TORRES DISEÑOS INDUSTRIALES, RAMONDIN CAPSULAS, TEK Nia AUTOMOTIVE, NIDEC ARISA, BULTZAKI, BIRLA CARBON SPAIN, HIPERBARIC.

**FORMACIÓN RELACIONADA:**  
**COMPRAS ADVANCE 7ª EDICIÓN >**

- **DURACIÓN:** 64 Hrs.( 8 Jornadas de 8 Horas)
- **LUGAR:** Bilbao
- **FECHA DE INICIO:** 8 de Noviembre de 2018