



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



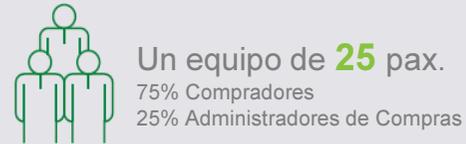
2.534.650 t toneladas vendidas por Saica paper



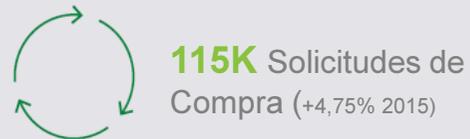
2.475.000 miles de m² vendidos por Saica Pack

2. Contexto y Actividad

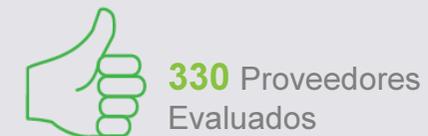
COMPRAS a vista de pájaro



Producción*

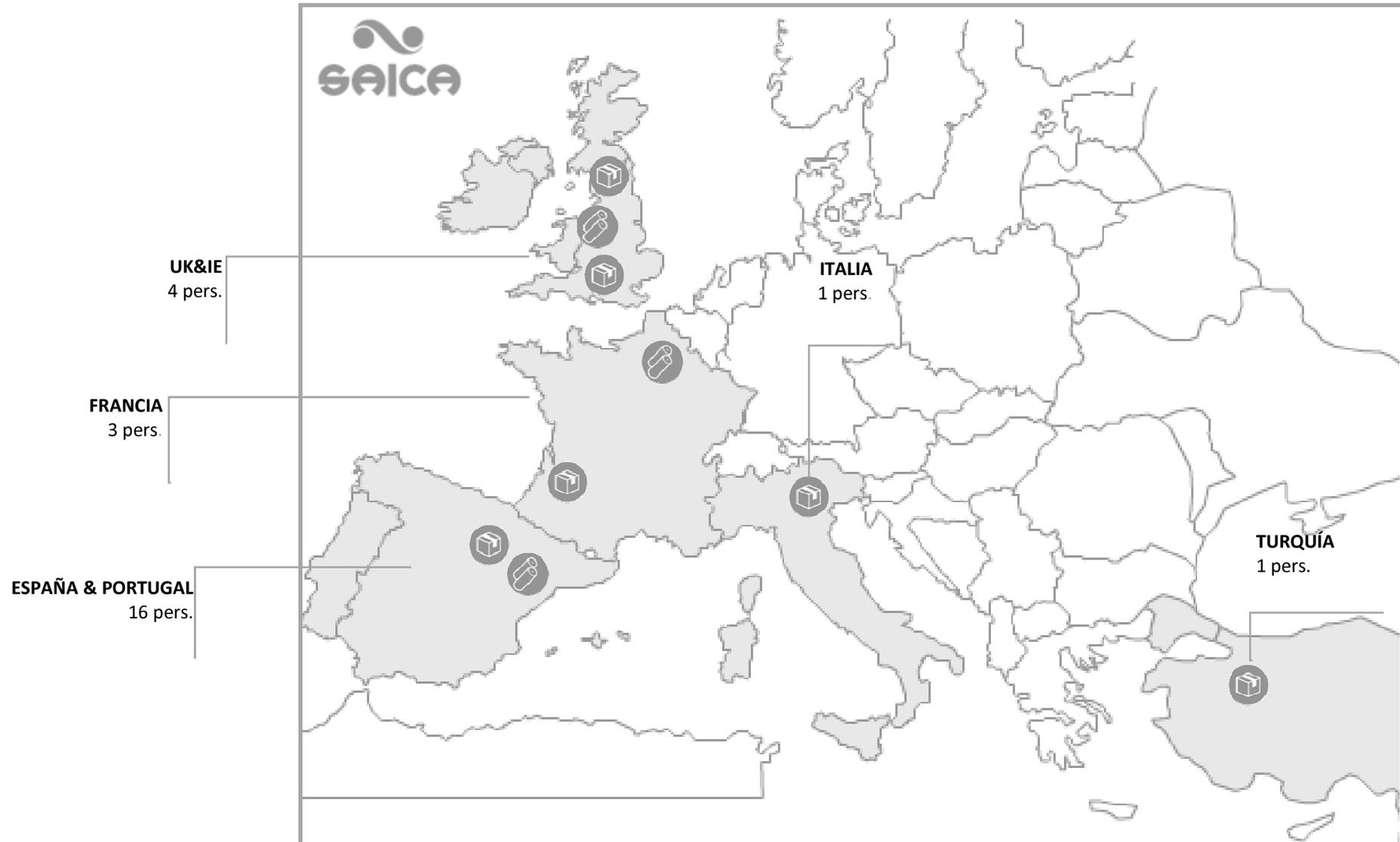


Actuaciones



* 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 | (-3%) |
| - Otros gastos | 700 | 700 | |
| | ----- | ----- | |
| Beneficio | 200 | 263 | (+31,5%) |

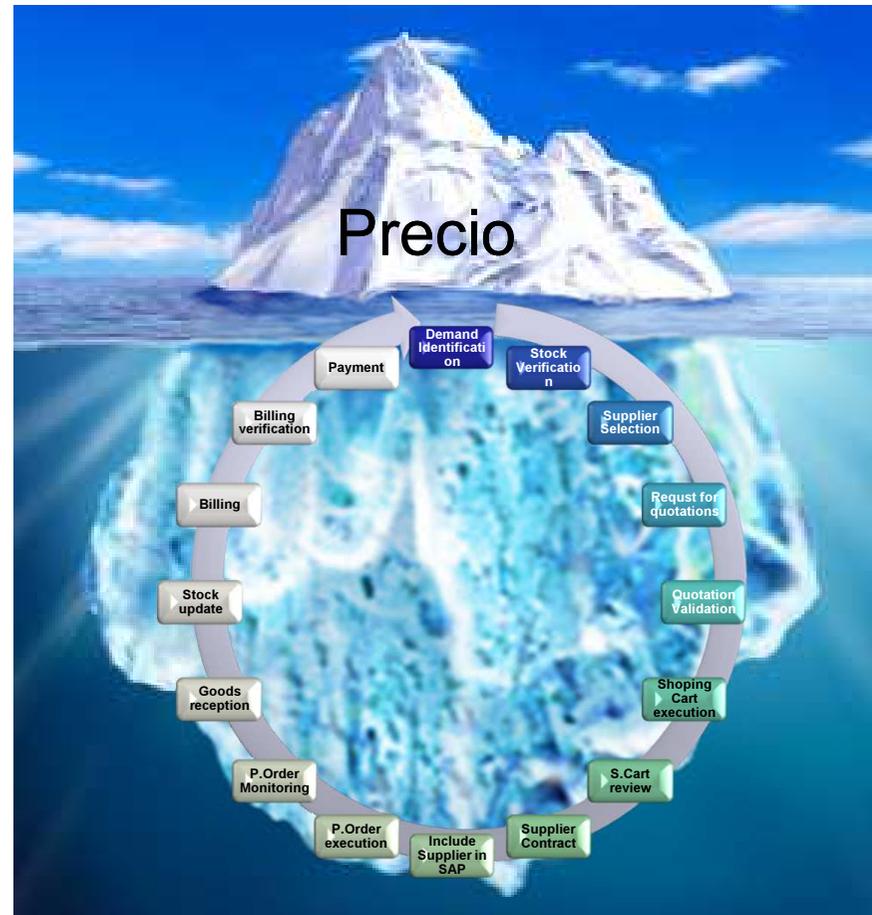
2. Contexto y Actividad

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

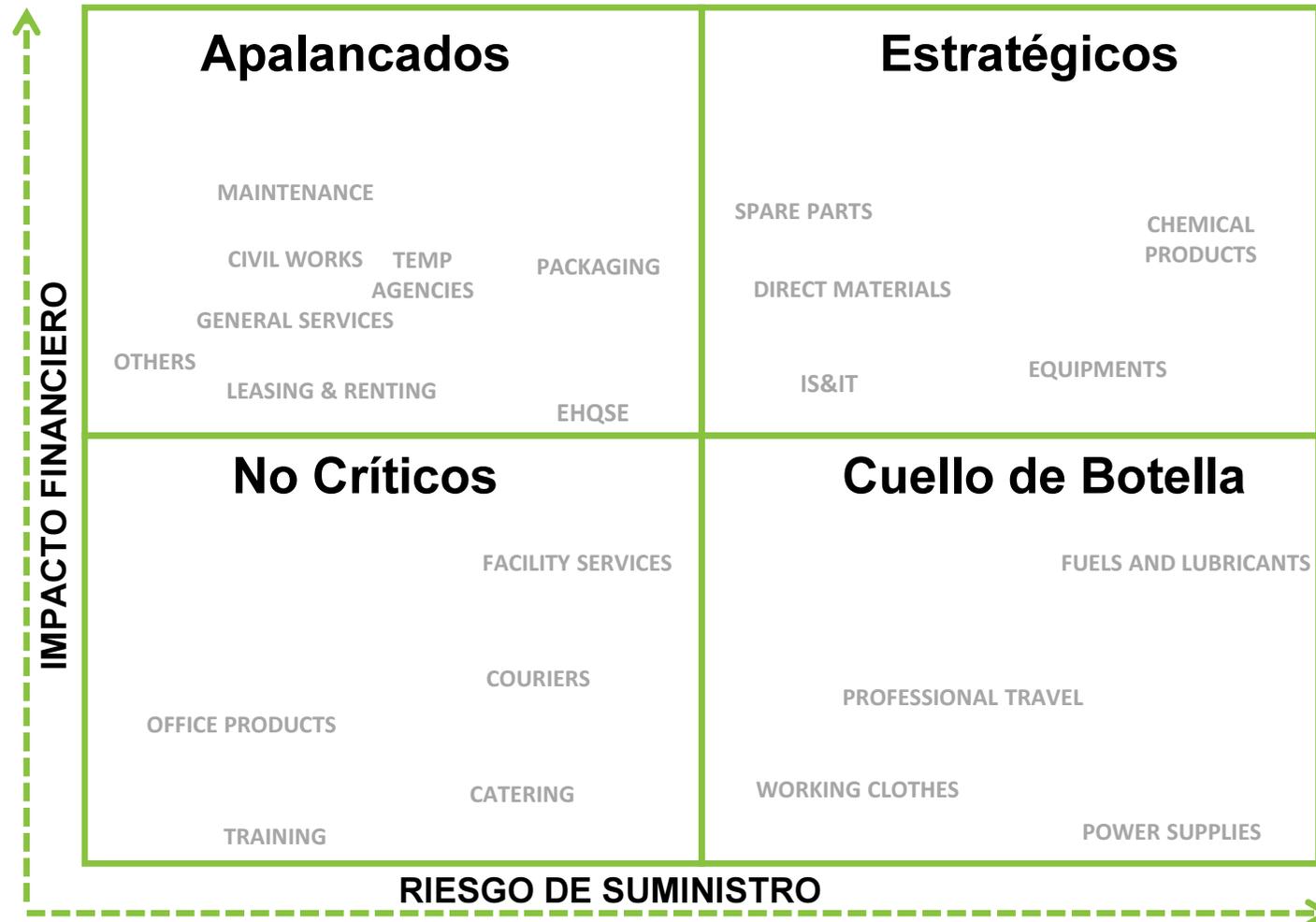
- Herramientas Operativas:
 - Subastas electrónicas *
 - Pedidos automáticos *
 - Catálogos electrónicos
 - Referencias en autoservicio
 - Máquinas vending (para EPI's y otros productos)
 - Desarrollo de modelo proveedor MRO *

** Se presentan como ejemplos de casos de éxito*

D.A.F.O.

| | |
|---|---|
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Fuerte incremento de la carga administrativa• Inestabilidad del tamaño del equipo | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Mercados materias primas saturados• Riesgo de suministro• Excesivo n° de proveedores a gestionar |
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia y Conocimiento• Flexibilidad y proactividad• Capacidad de adaptación a los cambios | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Integración Compras en nueva Área de Negocio• Ampliación del alcance operacional• Exigencias del mercado hacen más necesaria la Función de C. |

Matriz de KRALJIC



Caso de éxito: Optimización de Recursos

3. Casos de éxito



España



Recursos
Administración
de Compras



Solicitudes
de Compra



Pedidos de
Compra



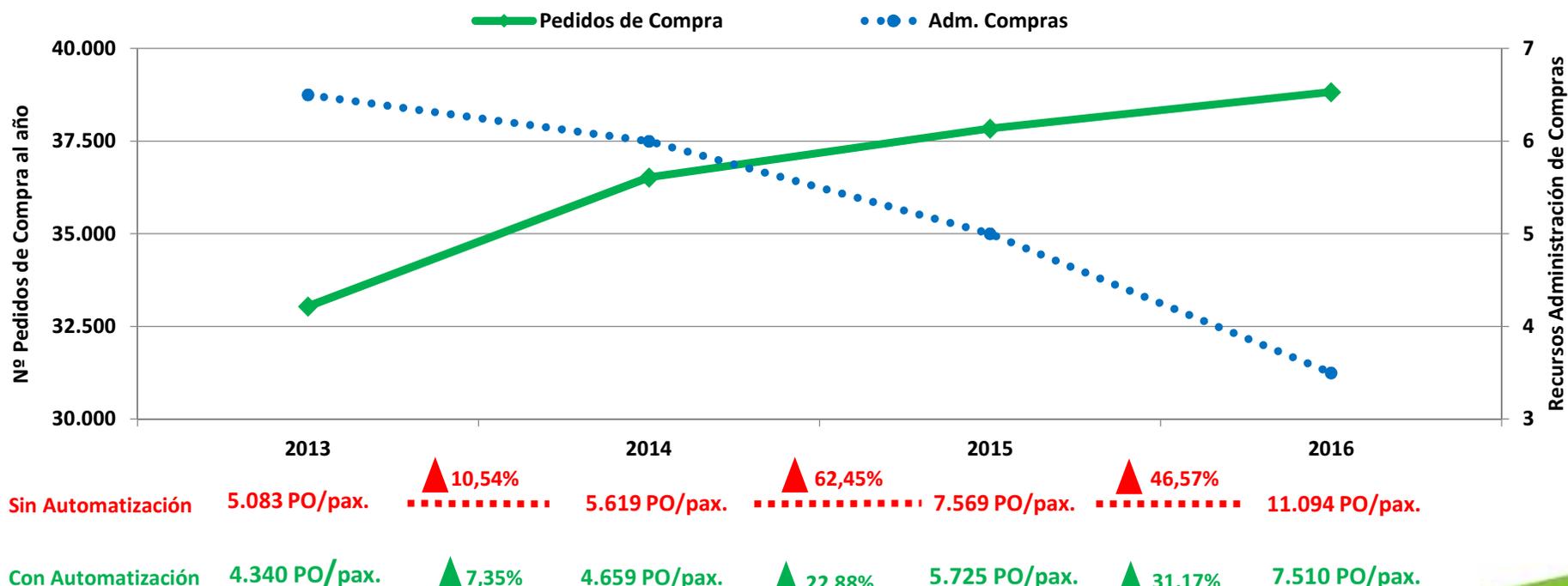
Valor Pedidos
(Millones €)



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



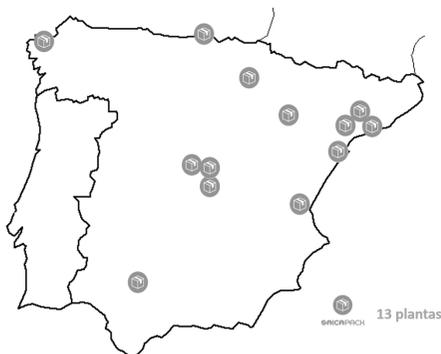
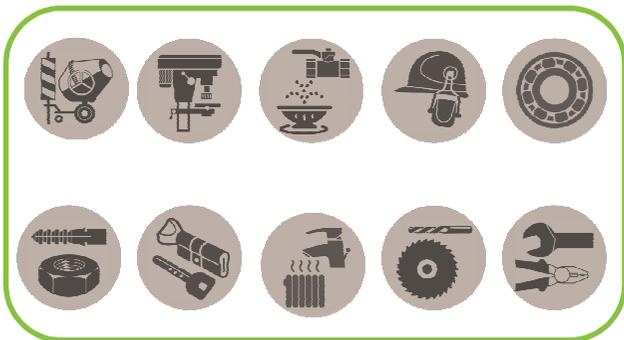
Otras variables a considerar:

- ❑ **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%)



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

Ahead of the pack