

*El Ingeniero Industrial y Profesor Carlos A. Conti<sup>1</sup>, propone en el siguiente artículo indagar sobre el rol que cumple en una Compañía el Área de Compras. Con el devenir de la modernidad se descubrió que del total de egresos de una empresa, salvo los gastos en sueldos, impuestos y servicios públicos, el resto pasaba por las compras que realizaban, por esta razón el autor sostiene que categorizar esta función resulta fundamental para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas*

### **PASADO, PRESENTE y FUTURO de la FUNCION COMPRAS**

---

Resulta interesante hacer una revisión histórica del rol que el Área de Compras ha venido ocupando en las Empresas.

Años atrás, las organizaciones productivas pequeñas asignaban la función de compras a los dueños, socios o sus familiares. En las medianas y grandes empresas, la función recaía en manos de personas de mayor edad pero aun jóvenes para jubilarse, las cuales ya no eran consideradas útiles en otros sectores de la firma-generalmente productivos y cuyo principal mérito era el de ser o parecer confiables a los ojos de la Dirección.

En ambos casos, el problema era la falta de profesionalismo en la gestión, representando esto una pérdida sustancial de oportunidades de generación de utilidades.

La función era comprar lo que otros sectores imponían, convirtiéndose en el "sector burocrático que tiene que emitir los papeles necesarios para pagarle al proveedor".

De esta manera la función de compras comenzaba cuando ingresaba el pedido y terminaba cuando se emitía el documento de compra. Fueron años en que la profesión de Compras era poco respetada ya que la creencia era que cualquier persona podía realizarla.

Con el tiempo, mientras el mundo industrial se fue haciendo más complejo y su accionar cada vez más sofisticado, la falta de profesionalismo se transformó en un gran obstáculo, lo cual sumado a que ya los sectores de compra contaban con una imagen mala y no eran bien reconocidos, generaron decisiones políticas de control como las auditorías internas. El bajo perfil de este sector, lo condicionó a ser un mero instrumento de la voluntad política de turno.

**Pero fue en la década de 1970-1980 que la curva de oferta de productos industriales cruzo y superó -para siempre- a la curva de demanda y, a partir de ese momento, el mundo de los Negocios cambió y adquirió un dinamismo exponencial.**

Las empresas líderes notaron fuertes cambios en el mundo de los Negocios: comportamiento de los consumidores cada vez más exigente, las innovaciones tecnológicas, los avances en la gestión empresarial, el fin de los monopolios, el ciclo de vida de los productos cada vez más

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial por la Universidad de Buenos Aires y profesor en distintas casas de altos estudios.

## **PUBLICACION DE ESPECIALISTAS - FUNDACION GEO 2019**

corto y el comienzo imparable de una cada vez mayor y feroz competencia por un mayor acceso al bolsillo de ese cliente, cada vez más exigente.

**Hoy en día**, los profundos cambios de la economía mundial, la proliferación de nuevas tecnologías que eliminan intermediación y un contexto discontinuo y cambiante, con crisis continuas y escenarios de características “zapping”, crean riesgos extraordinarios para las empresas, aunque también nuevas oportunidades de crecimiento y obligan a las mismas a renovar sus esfuerzos con el fin de adaptarse y sobrevivir en la selva competitiva de los negocios.

El actual contexto económico nacional y regional plantea a las empresas la urgente necesidad de revisar continuamente los factores condicionantes de su competitividad (déficit, inflación, cambios imprevistos de reglamentaciones), pasando por:

- Lo económico (análisis y mejora de gastos y costos).
- Reducción óptima de inventarios y del capital de trabajo puesto en juego.
- Una productividad sustentable con adecuada relación: -servicio - calidad - ecología-.
- Una necesaria innovación que posicionen a la Cía. y sus productos & servicios en la mente del Cliente, asociados a una imagen de valor.

Ya que estos factores son los que convierten a la empresa en competitiva y sustentable en el tiempo.

Ante estas nuevas variables del mercado, las empresas comenzaron a dar real importancia a la reducción, racionalización y optimización de costos.

**En esta visión actual de la empresa y su entorno, la capacidad del área de Compras de generar una relación estratégica y proactiva con los proveedores asociados a su cadena de valor contribuye claramente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.**

### **TIEMPOS MODERNOS**

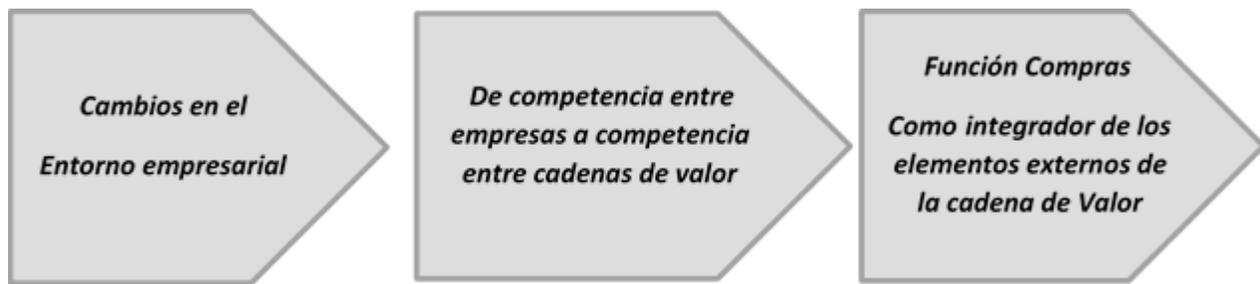
**Las empresas líderes (clase mundial)** procuran establecer acuerdos de largo plazo y crear fuertes vínculos, tanto con sus proveedores como con sus Clientes...

Porque desde tiempo atrás se dieron cuenta que:

**YA NO COMPETIAN SOLAS... SINO QUE LO HACIAN EN “CADENAS DE VALOR” ASOCIADAS.**

Este último concepto cambió integralmente la relación (de puntual a integral) de c/u de las partes que integraban su Cadena de Valor.

## PUBLICACION DE ESPECIALISTAS - FUNDACION GEO 2019



Mirando para adentro descubrieron que del total de egresos - salvo los gastos en sueldos, impuestos y servicios públicos - el resto pasaba por las compras que realizaban.

Con este cambio de visión del proceso, comenzó a revalorizarse la función de los compradores, la cual se profesionalizó, especializó y expandió en el ámbito de las empresas, transformándose en una función estratégica, clave, cada vez más respetada.

La globalización del mercado y el avance tecnológico transformaron al proceso de compras en una función más compleja, resolviendo puntos de conflicto importantes, tales como:

- Alteración de condiciones pactadas sin previo aviso.
- Problemas de calidad.
- Precios por arriba de los costos.
- Atrasos de las entregas por imprevistos y falta de reacción ante ello.
- Condicionamiento financiero por los plazos de pago.
- Problemas de eficiencia administrativa y costos espurios ocultos.
- Ruptura abrupta del Plan de Compras.

Haciendo casi imposible que un solo sector se pueda hacer cargo de todas las compras sin contar con especialistas en cada rubro...

**En una encuesta reciente, realizada a más de un centenar de responsables ejecutivos de compras, en un encuentro anual de Gerentes de Compras en Argentina, más del 90% dijo que sus responsabilidades se habían expandido en los últimos tres años.**

Las nuevas tareas incluyen el acortamiento de los ciclos, la conducción de la innovación de productos, el mejoramiento de la calidad de los productos o de los resultados del negocio, incluso la generación de nuevos ingresos adicionales, aplicando por ejemplo el Trade Balance, en colaboración y sintonía con el área de ventas.

**La función de Compras ha dejado de ser una función staff, adquirió una creciente visibilidad y peso en la organización ya que se transformó en un factor estratégico**

## **PUBLICACION DE ESPECIALISTAS - FUNDACION GEO 2019**

**central y forma parte -sin duda alguna- de la cadena de valor de la Cía. Y continúa sofisticándose...**

He luchado toda mi vida profesional y aún sigo haciéndolo, por el logro del reconocimiento corporativo merecido a la labor profesional de Compras, dado el alto aporte de valor que realiza a la empresa.

Espero que los profesionales de compras del futuro reciban el respeto y reconocimiento que ya hoy merecen, por transformar su área en una fortaleza estratégica de la empresa.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Conti', with a horizontal line underneath.

Carlos A. Conti  
Ing. Industrial U.B.A.