

# La Gestión del Ciclo de Vida del Gasto <sup>1</sup>

*Un enfoque integral para incrementar la utilidad de las empresas*

*Por Javier V. Carnevali P.*

¡El gasto está vivo! Así como cualquier planta o animal su vida pasa por distintas fases y entender esto es clave para diseñar e implementar las estrategias necesarias para incrementar la utilidad de las empresas. Es decir, el gasto tiene un pasado, un presente y un futuro.

La utilidad de las empresas se genera por dos factores: un incremento de los ingresos o una disminución de los costos y gastos. El entorno competitivo actual requiere que las empresas realicen esfuerzos sistemáticos tanto para incrementar sus ventas como para disminuir sus costos y gastos. Este esfuerzo conjunto es lo que permitirá maximizar la utilidad que mantendrá la viabilidad, al menos económica, del negocio.

Las áreas comerciales tienen bajo su responsabilidad implementar estrategias y tácticas para incrementar las ventas. Las áreas de Compras tienen bajo su responsabilidad hacer lo mismo para optimizar los costos y gastos.

En este artículo se presenta un modelo de gestión que tiene como principal objetivo optimizar los costos y gastos de una empresa en todas las etapas de su vida. A este modelo lo llamo “Gestión del Ciclo de Vida del Gasto” o “Modelo CVG”.

El modelo CVG plantea que el gasto tiene 3 momentos importantes:

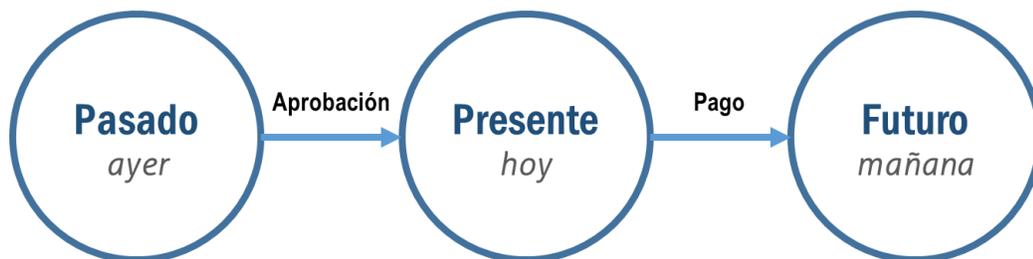


Figura 1.- Los momentos del gasto

## **Pasado (Ayer)**

Existen una serie de actividades que ocurren antes de que un gasto se materialice. Estas actividades están asociadas principalmente al proceso autorización. Existen tantas formas de autorizar un gasto como empresas hay en el mundo y por ello no podemos hablar necesariamente de una mejor práctica. Los procesos de autorización incluso están relacionados con la cultura de la empresa que se reflejan en sus políticas y procedimientos.

<sup>1</sup> Queda prohibida la reproducción total o parcial de este artículo, por cualquier medio o procedimiento, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito del editor. Toda forma de utilización no autorizada será perseguida con lo establecido en la ley federal del derecho de autor. Derechos Reservados Conforme a la ley © México 2025

Sin embargo, sea cual sea el proceso específico de aprobación existen unos principios generales que debemos considerar. El pasado del gasto es el momento indicado para validar si se justifica o no incurrir en él.

### **Presente (Hoy)**

Una vez que el gasto fue autorizado, el siguiente paso es ejecutarlo, es decir, materializar la compra del bien o servicio.

El proceso clave asociado a este momento es el de Comprar el bien o servicio.

### **Futuro (Mañana)**

Una vez que el gasto fue generado, su vida No termina allí. Es importante contar con procesos que aseguren que el gasto negociado se materializó correctamente. Es decir, que se pagó lo que se negoció y lo más importante es asegurar que el registro de los datos se genere correctamente para que podamos realizar un análisis posterior de los gastos e identificar oportunidades de mejora.

En cada una de estas etapas de la vida del gasto podemos aplicar prácticas para gestionarlo. Las prácticas no son más que un conjunto de metodologías y técnicas que nos permiten asegurar que durante el ciclo de vida del gasto estamos haciendo todo lo posible para que gastemos de manera óptima lo que requiere la empresa para materializar sus objetivos de negocio. Se trata de asegurar que cada peso que se gaste en la empresa está justificado y se paga el monto correcto al proveedor correcto.

Para gestionar el gasto en cada uno de sus momentos se utilizan 3 prácticas:



Figura 2.- Las Prácticas de la Gestión del Ciclo de Vida del Gasto

Si combinamos estas prácticas con los momentos del gasto, se genera una matriz en la cual podemos definir acciones dirigidas a gestionar el gasto de manera óptima.

	 Pasado <i>ayer</i>	 Presente <i>hoy</i>	 Futuro <i>mañana</i>
<b>Abastecimiento:</b> - Estratégico - Operativo	- Análisis del Gasto - Solicitud	- Negociación - Selección	- Cumplimiento - Anticipación
<b>Gestión de la Demanda</b>	Históricos de consumos	Nuevas políticas y procesos	Medición de impactos
<b>Control del Gasto</b>	Presupuesto	Autorización	Evaluación

Figura 3.- Matriz de Gestión de los Momentos del Gasto

Realizando todas estas actividades en cada componente y cada momento del gasto su organización se asegura de estar maximizando los ahorros y en consecuencia incrementando la rentabilidad de su negocio.

La práctica del Abastecimiento la vamos a dividir en dos partes. Esto debido a que existen procesos de abastecimiento de diferente naturaleza: estratégicos y operativos. Cada vez más las empresas separan la manera en que se organizan para ejecutar estos dos tipos de procesos. Diversos estudios han demostrado que se generan más beneficios cuando se crean equipos de Abastecimiento diferenciados con las competencias necesarias para ejecutar cada tipo de proceso.

Componente organizacional	Abastecimiento Estratégico	Abastecimiento Operativo
Proceso	Análisis del gasto, del mercado, de precios, negociación y contrato	Requisición, cotización, pedido y seguimiento
Estructura	Típicamente 2 o 3 niveles: Gerente, Coordinador junior, Coordinador senior	Centralizada para algunas categorías de compra y descentralizada para otras
Tecnología	Plataformas de eSourcing (S2C)	Plataformas de eProcurement (P2P)
Objetivo principal	Generar valor (+ ahorro, - riesgo, + innovación, - impacto ambiental)	Agilidad (+ eficiencia, + satisfacción de clientes internos)

Figura 4.- Los componentes organizacionales del Abastecimiento

## I. A.- La Práctica del Abastecimiento Estratégico

### 1) El Pasado del Abastecimiento Estratégico

Asegurar la rentabilidad de los negocios de manera sostenida es una de las principales responsabilidades de todo gerente y es uno de los retos más complejos que se enfrentan hoy en día en las organizaciones.

Para aplicar esta práctica es necesario desarrollar la capacidad de obtener y analizar la información del gasto de la organización. El conjunto de procedimientos y herramientas que nos permiten realizar estas dos importantes actividades se les conoce como Spend Analysis o Análisis del Gasto.

Bartels y Pohlmann definen el Análisis del Gasto como “el proceso de recolectar, depurar, clasificar y analizar información del gasto con el propósito de reducir los costos de abastecimiento, mejorar la eficiencia y hacer seguimiento al desembolso de dinero de la empresa”.

Aplicar las mejores prácticas del Análisis del Gasto le permitirá a su organización:

- Mejorar la visibilidad del gasto de su organización para identificar oportunidades de ahorro
- Conocer las categorías de compra que generan el mayor gasto para diseñar mejores estrategias de negociación y de relacionamiento con proveedores estratégicos
- Contar con información confiable que permitan evitar la subjetividad en la toma de decisiones
- Buena parte del trabajo de realizar un adecuado análisis es tener visibilidad sobre el gasto y ser capaces de responder en todo momento las siguientes preguntas: ¿Quién gasta? ¿En qué gasta? ¿Cuánto gasta? ¿Con quién lo gasta? ¿Cuándo lo gasta?

Pareciera que todas estas respuestas están ya disponibles gracias a la cantidad de empresas que cuentan con sofisticados sistemas financieros y contables, sin embargo, en la práctica no basta con un simple reporte contable para tener la información necesaria para hacer un buen Análisis del Gasto.

Los criterios que se utilizan para clasificar contablemente el gasto de una empresa son distintos a los criterios que necesitamos aplicar para realizar un análisis del gasto. El análisis del gasto requiere contar con datos relacionados que puedan ser clasificados de diversas maneras y que den respuesta a las preguntas planteadas anteriormente. Es muy probable que los datos requeridos para responder a estas preguntas se encuentren dispersos en distintos sistemas dentro de la organización o tengan la confiabilidad y accesibilidad que se requiere para realizar un análisis de calidad.

Un ejemplo claro de esta situación es la típica cuenta contable “Servicios Generales” en la cual podemos encontrar el gasto realizado en la compra de diversos productos y servicios que no están relacionados entre sí y que no pueden ser utilizados como una herramienta de análisis por los compradores de la organización. Dentro de esta cuenta contables puede hacer gasto relacionado con el servicio de limpieza, mantenimiento, mensajería, cualquier pago por servicios que no pudieron ser clasificados en otras cuentas, incluso gasto relacionado con la compra de productos tales como artículos de limpieza, materiales, entre otros.

En el ejemplo anterior es claro que la información contable, tal y como está registrada es de poca utilidad para los compradores. Para poder contar con información de calidad será necesario aplicar procedimientos de Análisis del Gasto para que cada pago sea registrado en categorías de compra específicas y cuente con información asociada que permita a los compradores responder ¿Cuánto se gastó? ¿En qué categoría? ¿Quién generó el gasto? ¿A quién se le pagó? ¿Cuándo se compró?

Realizar un adecuado Análisis del Gasto presenta retos importantes. El Aberdeen Group, a través de una de sus investigaciones ha identificado los siguientes:

- Fuentes de información dispersas: los datos están ubicados en múltiples sistemas a lo largo de la organización
- Datos incompletos e imprecisos: la información detallada que se necesita para hacer un Análisis del Gasto adecuado se encuentra en data no estructurada dentro de los ERP's y otros sistemas
- Información incongruente de proveedores: dentro de una misma empresa un proveedor puede ser nombrado de diversas maneras, por ejemplo: IBM, I.B.M., Intls. Business Machines, etc. Todo ese tipo de disparidades deben ser ordenadas para que una empresa pueda entender claramente su gasto
- Información incongruente del nombre de los productos y servicios: un mismo producto puede aparecer con diversos nombres en los sistemas de la empresa. Estos sistemas con frecuencia también describen y clasifican al mismo producto de maneras diferentes. Una empresa debe solucionar estas disparidades y clasificar la información de acuerdo con una taxonomía consistente y con el nivel de detalle necesario para que pueda ser analizada.
- Procesos manuales de depuración y clasificación de datos: la mayoría de las empresas continúa confiando en aplicaciones de hojas de cálculo y procesos manuales para consolidar, clasificar y analizar información del gasto. Estas actividades son responsables del 12% al 15% del ciclo de abastecimiento y consume entre un 30% y un 50% del tiempo de un gerente de categoría.
- Experiencia insuficiente en categorías de compra: corregir datos mal clasificados requiere un dominio y experticia en los atributos del producto y de la información. Muchas empresas delegan el trabajo de limpieza de datos y clasificación en el personal de TI, quienes no tienen toda la experiencia y conocimiento que requiere ese trabajo. El estudio de Aberdeen Group revela que cerca del 30% de la información del gasto está incorrectamente clasificada y categorizada en cuentas “misceláneas” o “varias”, complicando aún más los esfuerzos para analizar y entender el gasto de la empresa
- Capacidades limitadas de análisis: identificar patrones, tendencias y oportunidades de ahorro en el gasto requiere análisis. Este estudio encontró que cerca del 90% de las compañías todavía utilizan aplicaciones de hojas de cálculo como su herramienta principal de análisis. Esto limita la sofisticación del análisis que puede ser realizado. Aberdeen Group estima que el no contar con estas capacidades de Análisis del Gasto le cuesta a los negocios pérdidas en oportunidades de ahorro de \$260 billones de dólares.

Algunos datos que podemos recabar para entender el pasado del abastecimiento estratégico son:

- Históricos de volumen de compra (cantidad y monto)
- Proveedores que nos han entregado el producto o servicio
- Métodos de negociación utilizados
- Contratos firmados
- Fechas en las que usualmente se negocia el producto o servicio

## 2) El Presente del Abastecimiento Estratégico

Una vez que entendimos los antecedentes de la negociación de los productos y servicios, el siguiente paso es desarrollar una metodología que permita a la empresa asegurar el mejor precio en la compra.

Las metodologías de Abastecimiento Estratégico fueron desarrolladas a finales de los años ochenta y principio de los noventa. Su origen principalmente se debió a la necesidad que tenían las empresas de asegurar que podían extraer el máximo valor posible de la relación con sus proveedores y así mejorar su desempeño en un mundo cada vez más competitivo.

Estas metodologías comenzaron a ser utilizadas principalmente en la compra de productos y servicios que representaban el principal gasto de la empresa, generalmente el gasto de materias primas y empaques. Hoy en día

se aplica en una gran diversidad de categorías o familias de compra, sean estos gastos directos, indirectos o inversión.

El objetivo principal de aplicar este tipo de metodologías a la compra de determinados productos y servicios es lograr incrementar el valor recibido de parte de los proveedores de la empresa. Es decir, que algunos de los indicadores de valor de la empresa cliente mejore como consecuencia de establecer una relación comercial con un proveedor. Los indicadores de valor que se utilizan con mayor frecuencia son: ahorros (reducción del precio de compra), mitigación o eliminación de riesgos, innovación, reducción de impactos ambientales o generación de bienestar social y el incremento en la eficiencia de los procesos.

Prácticamente todas las metodologías de abastecimiento estratégico plantean la ejecución de las mismas actividades y solo difieren en cómo se agrupan en fases o etapas. Generalmente todas las metodologías incluyen estas 3 etapas:

- a) Análisis del perfil del gasto
- b) Análisis de mercado
- c) Cotización, negociación y contrato

Esta metodología se ejecutará para cada una de las categorías o familias de compra que se hayan identificado como estratégicas y que las características del mercado permitan generar competencia entre proveedores.

#### **a) Perfil del gasto**

Buena parte del análisis que se realiza en esta primera etapa se cubre con lo comentado en el punto anterior, el Pasado del Abastecimiento Estratégico. Dado que ahora corresponde analizar el presente, es importante responder preguntas como:

- ¿Quién o quiénes son nuestros proveedores actuales y potenciales?
- ¿Cuánto vamos a gastar en este año en particular? (volumen y monto)
- ¿Cuáles son las especificaciones del producto o servicio actual?
- ¿Cuál es la estructura de costos del producto o servicio?

Como veremos más adelante, las transacciones de pago a proveedores son la principal fuente de información. En otras palabras el Futuro del proceso de Abastecimiento Operativo nos permitirá acumular los datos necesarios para responder a muchas de las preguntas que nos planteamos en esta etapa del proceso de Abastecimiento Estratégico.

#### **b) Análisis de mercado**

Una vez clarificada la necesidad de compra se procede a identificar los proveedores potenciales que estarían en capacidad de suministrar el producto o prestar el servicio requerido.

Para cumplir con esta etapa de la metodología es necesario identificar cuáles serían los proveedores potenciales, determinar cuáles serán los criterios bajo los cuales serán calificados o evaluados, definir un mecanismo a través del cual se validará la información provista por cada proveedor y finalmente realizar una comparación objetiva entre proveedores y determinar cuáles avanzarían a la siguiente fase de Cotización y Negociación.

Es muy importante que los procesos de Análisis de Mercado sean equitativos y transparentes para todos los proveedores. En la medida en que los proveedores perciban que están participando en un proceso equitativo y justo, en esa medida responderán a la solicitud de participación.

Usualmente el Análisis de Mercado se realiza mediante el análisis de diversos tipos de información que proveen los proveedores: información escrita, información de consulta y evidencia física.

Para obtener la información escrita se elabora un documento llamado Solicitud de Información. Este documento se envía a todos los proveedores potenciales y en él se coloca toda la información que se requeriría para determinar si un proveedor está o no en la capacidad de proveer el producto o servicio. Típicamente la estructura de este documento está dividida en secciones: información financiera, información comercial, información técnica u operativa e información legal. Toda esta información que se recibe en físico o vía electrónica puede ser validada a través de consultas a Clientes actuales del proveedor y visita a sus instalaciones físicas.

El resultado final de esta etapa es un documento que refleja la calificación que cada proveedor obtuvo en su evaluación y su comparación relativa con el resto de los proveedores. La decisión en esta etapa para el equipo encargado del proceso es definir qué proveedores se consideran certificados para avanzar a la siguiente fase de la metodología.

### **c) Cotización y negociación**

Esta es la tercera y última etapa de la metodología de abastecimiento estratégico. En ella se realiza la solicitud de cotización a los proveedores que fueron certificados. Así mismo se define la mejor estrategia para negociar con estos proveedores.

El primer paso de esta etapa es elaborar el documento de Solicitud de Cotización, usualmente denominado RFQ (Request for Quotation). El RFQ define y comunica a todos los proveedores precalificados cuáles son los requisitos del producto o servicio a adquirir. Debe incluir las especificaciones del producto o servicio, los requisitos de entrega y de servicio, criterios de evaluación, estructura de precios y los términos y condiciones financieras. Al igual que en la etapa anterior, es importante que durante el proceso de cotización se dé un trato equitativo a los proveedores esto incluye el evitar que existan asimetrías de información entre los proveedores y que la información que se comparte con alguno de ellos se comparta con el resto de los participantes.

Una vez recibidas y validadas las cotizaciones de los proveedores el equipo de abastecimiento debe determinar cuál será la mejor estrategia para negociar los precios. Esto incluye analizar si es conveniente realizar una subasta electrónica o si es preferible cerrar el proceso a través de una negociación presencial “cara a cara” con los proveedores.

Los altos ejecutivos deben ser informados sobre la selección final, para obtener su aprobación. También es importante comunicar a los proveedores ganadores y perdedores sobre los resultados del proceso de negociación.

La última fase de la metodología corresponde a la formalización de los acuerdos negociados, sea mediante la elaboración y firma contrato legal o cualquier otro mecanismo que la empresa utilice para estos fines.

## **3) El Futuro del Abastecimiento Estratégico**

En el caso del Abastecimiento Estratégico, lo que llamamos “su futuro” corresponde básicamente a dos actividades relevantes:

- Realizar el plan de transición: esto aplica en los casos donde se requiere un cambio de proveedor derivado de la nueva negociación.
- Realizar un seguimiento al desempeño del proveedor: es importante definir algunos indicadores que permitan medir el desempeño de los proveedores. De esta manera se garantiza que la selección realizada fue la correcta. El costo del mal desempeño de un proveedor puede anular los ahorros logrados o incluso generar una pérdida mayor.

## I. B.- La Práctica del Abastecimiento Operativo

### 1) El Pasado del Abastecimiento Operativo

Generalmente existen dos orígenes en la generación de un gasto: derivado de un plan de compra o derivado de una requisición de compra.

#### a. El Plan de Compra

Para cierto tipo de materiales es posible anticipar la necesidad de compra. El instrumento que se utiliza para estimar estas necesidades es el Plan de Compra.

El Plan de Compra detalla todos los materiales, ingredientes, bienes que se requieren para fabricar un producto en un tiempo determinado. Por ejemplo, el Plan de Compra de una empresa que fabrica salsas incluirá ingredientes como: pimienta, sal, tomates, ajo, cebolla, entre otros. Para cada uno de estos ingredientes se especifica la cantidad necesaria a comprar, considerando los inventarios actuales y los tiempos de entrega de los proveedores.

Si bien el Plan de Compra se utiliza típicamente para los materiales directos, también existen planes de compra para algunos materiales indirectos, usualmente para aquellos que están asociados a los planes de mantenimiento de las maquinarias y equipos.

#### b. Requisiciones o Solicitudes de Compra

Para aquellos materiales cuya necesidad no podemos anticipar debemos gestionar el gasto mediante solicitudes o requisiciones de compra que deben ser autorizadas para que las reciba el proveedor.

Si bien existen muchas maneras de organizar este proceso de compra, las mejores prácticas sugieren que se establezcan reglas para autorizar estas solicitudes y para negociar el gasto.

#### El proceso de autorización

Normalmente existen dos tipos de maneras de configurar el proceso de autorización de una solicitud de compra y ambas pueden realizarse de manera separada o combinada.

La primera manera de configurar una aprobación es con un criterio jerárquico. Es decir, que la solicitud de compra de una persona deberá ser autorizada por su Jefe. Usualmente se establecen montos máximos que cada posición de la estructura de la empresa puede autorizar. Este criterio genera que para ciertas compras se genere una secuencia de autorizaciones llamada Cadena de Aprobación.

Un ejemplo de una cadena de aprobación jerárquica sería el siguiente:

*Ana ingresó a la empresa recientemente. Para que ella pueda realizar sus funciones requiere una laptop. En su primer día de trabajo su Jefe, Pedro, le comenta que debe colocar la solicitud de compra de la laptop.*

*Ana ingresa al sistema de compras y completa una requisición de una laptop. Automáticamente el sistema le indica a Ana que su pedido está en proceso de autorización.*

*Asumiendo que la laptop tiene un precio de USD 1,000 y Pedro puede autorizar compras de hasta USD 1,500 la cadena de aprobación de esta solicitud requiere que solamente apruebe una sola persona (Pedro).*



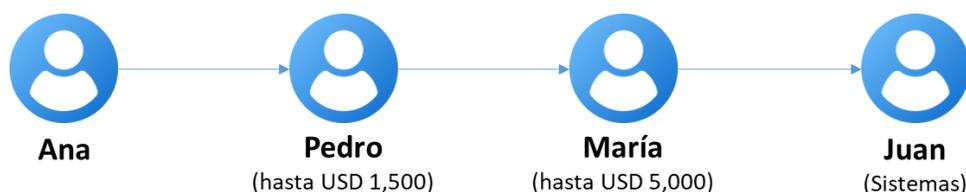
Ahora bien, asumamos que Ana va a trabajar en el área de Inteligencia de Negocios y por tanto requiere una laptop con ciertas características que hace que su precio sea de USD 2,000. Dado que Pedro solo puede autorizar compras de hasta USD 1,500 se requerirá que la solicitud sea autorizada por la Jefa de Pedro (María) que puede autorizar compras de hasta USD 5,000. En este caso la ruta de aprobación sería:



La segunda manera de configurar la aprobación de una solicitud es por el tipo de producto o servicio a ser adquirido. En el ejemplo anterior, la aprobación de la compra de la laptop la podría hacer una persona del área de Sistemas sin importar si ésta es la Jefa o no de Ana.

Es común que las empresas establezcan reglas de autorización que combinan criterios jerárquicos y por tipo de producto o servicio.

Siguiendo el ejemplo anterior, una cadena de aprobación que combine los dos criterios sería así:



Existen otros criterios que se pueden utilizar para configurar las cadenas de aprobación. Se pueden incluir otras áreas como Contabilidad, Contraloría, Presupuesto. Todo depende del grado de control que se desee tener en la aprobación del gasto. Es importante estar conscientes de que, a mayor cantidad de aprobadores, el tiempo que tomará la autorización de un gasto será mayor y con esto el riesgo de afectar la satisfacción de los usuarios y la operación de los procesos que requieren el producto o servicio.

Una vez autorizada la solicitud de compra se genera la orden de compra. Este es un documento que se envía a los proveedores para formalizar la adquisición del producto o servicio. La orden de compra se considera un compromiso y por tanto es el hito que separa el pasado del gasto con su presente.

### **El proceso de cotización**

En algún momento del proceso de autorización será necesario confirmar el precio de adquisición del bien o servicio, así como determinar a cuál o cuáles proveedores se les va a colocar la orden de compra.

Usualmente las áreas de compra intervienen en la mayoría de estas cadenas de aprobación porque son las responsables de realizar la negociación. Sin embargo, pueden existir casos donde lo más eficiente es permitir que sea el área usuaria la que realice la negociación.

Algunos criterios para determinar lo anterior son:

- La negociación requiere el dominio particular de temas técnicos. Por ejemplo, la negociación de servicios legales podría ser llevada a cabo por el área Legal de la empresa porque conocen los diferentes esquemas

de cobro de los bufetes de abogados y pueden tener mayor sensibilidad de cuál es el precio de mercado de estos servicios

- El tipo de producto o servicio tiene bajo o cero márgenes de negociación. Por ejemplo, las tarifas de servicios públicos como agua, electricidad y gas

Es importante es que al momento de tomar la decisión de cuáles productos y servicios negocia el área de compras y cuáles no, se incluya estos acuerdos en una Política que pueda ser compartida y comunicada a toda la organización.

Usualmente las políticas de compra establecen que la mayoría de las negociaciones deben ser realizadas o aprobadas por el área de Compras. Esto permite homologar criterios, estandarizar procesos, tener un único punto de contacto para los proveedores, entre otros beneficios.

Una manera de hacer eficiente los procesos de cotización es mediante la creación de catálogos. Un catálogo no es más que una lista de productos y servicios que ya fueron negociados con proveedores por un tiempo determinado, usualmente un año.

En el ejemplo de Ana y su solicitud de una laptop, asumamos que la compra de la laptop requiere la intervención de un comprador. El proceso de compra sería el siguiente:



Las actividades en color verde son realizadas por un Comprador y usualmente son las que toman más tiempo porque requiere envío de información, responder dudas, recibir cotizaciones, elaborar cuadros comparativos de las especificaciones de los equipos y precios, entre otras.

En caso de contar con un catálogo de laptops, quiere decir que estas actividades de búsqueda de proveedores y cotización se realizaron previamente, usualmente por el equipo de Abastecimiento Estratégico, y por tanto la intervención del comprador es innecesaria. El usuario podría directamente seleccionar la laptop de un catálogo (donde ya existe un proveedor y precio definido) y en pocos minutos pasar al proceso de aprobación.

## 2) El Presente del Abastecimiento Operativo

Una vez enviada la orden de compra al proveedor, ya no hay mucho que hacer para evitar el gasto. Normalmente la orden de compra se considera un compromiso una vez que el proveedor la confirma y acepta.

En caso de que una orden de compra deba ser modificada por algún cambio en precio, volumen, fecha de entrega o cualquier otra condición se requiere llegar a un nuevo acuerdo con el proveedor y esto conlleva un proceso de negociación que puede tomar tiempo o generar algún riesgo.

Las actividades que típicamente ocurren una vez generada la orden de compra son:

- Seguimiento a la entrega del producto o servicio
- Recepción del producto o servicio
- Procesamiento de la factura del proveedor
- Pago al proveedor

En cada una de estas actividades podrían ocurrir inconvenientes que generen algún impacto negativo:

- Que el producto o servicio no se entregue a tiempo
- En el caso de productos, que no se entregue la cantidad solicitada. En el caso de servicios que el alcance de este no sea el adecuado
- Que la calidad del producto o servicio no sea el acordado
- Que no se entreguen las evidencias necesarias para procesar el pago
- Que existan errores en la facturación
- Que no se cumpla con la fecha de pago prometida

Es responsabilidad de los Compradores asegurar que esta etapa del proceso se cumpla de acuerdo con los requisitos negociados con el proveedor de modo que se asegure la satisfacción del usuario.

### 3) El Futuro del Abastecimiento Operativo

Una vez que se realiza el pago al proveedor se puede considerar que el gasto finalmente se materializó. Ya no podemos hacer nada para evitarlo, salvo que haya alguna devolución posterior por algún incumplimiento. Existen materiales cuya validación de calidad se realiza posterior a su recepción y es en estos casos donde podría existir un rechazo por calidad luego de que el pago fuese realizado. Pero usualmente estas son excepciones. Normalmente un producto recibido es un gasto causado.

Ahora bien, todavía hay mucho por hacer con la información que podemos obtener de todas las transacciones de compras que fueron registradas. El análisis del gasto es una actividad crítica para alimentar a procesos como Abastecimiento Estratégico donde lograr una mejor negociación está directamente relacionado al grado de información que podamos tener.

## II. La Práctica de la Gestión de la Demanda

Las compañías deben implementar programas de Gestión de la Demanda como complemento a la ejecución de la metodología de abastecimiento estratégico revisada en el artículo anterior, que permite asegurar que el precio de los productos y servicios esté acorde a lo que se podría llamar un precio “justo” de mercado.

Ahora bien, ahorrar en el precio de adquisición no es la única forma de ahorrar. Si una empresa tenía planificado comprar 1,000 computadoras y luego de un análisis detallado de esta necesidad se determina que realmente se requieren 900, se puede decir que hubo un ahorro del gasto que iba a representar la compra de 100 computadoras que realmente no se necesitaban. La Gestión de la Demanda es el conjunto de metodologías y técnicas enfocadas a asegurar que la organización consume la cantidad óptima de bienes y servicios que le permiten operar de forma eficiente y cumplir con sus objetivos de negocio.

Si las empresas logran combinar sus estrategias de Abastecimiento Estratégico (para optimizar el precio de compra) con estrategias de Gestión de la Demanda (para optimizar el volumen de compra) podrá asegurar que está realizando los esfuerzos necesarios para maximizar el ahorro y por tanto generar un impacto importante en el aumento de la rentabilidad del negocio.

Se trata de aplicar ciertos análisis que permitan identificar los volúmenes óptimos de productos y servicios que requiere el negocio sin afectar su capacidad de ejecución.

La Gestión de la Demanda busca responder algunas preguntas que todo ejecutivo del área de Abastecimiento y Finanzas debería preguntarse:

- ¿Están solicitando las diversas áreas de la empresa la cantidad necesaria de insumos para operar eficientemente y no más de lo necesario?
- ¿Serán las especificaciones de los productos y servicios aquellas que realmente se necesitan?

Las respuestas a estas dos preguntas tienen que ver con una correcta gestión de la Demanda de productos y servicios en cualquier empresa y es responsabilidad de las áreas de Compras y Abastecimiento asegurar que exista una respuesta concreta y contundente a estas preguntas.

La Gestión de la Demanda busca ser efectiva en la determinación de dos aspectos importantes de la Compra: el volumen y las especificaciones.

### **Sobre el volumen que se demanda**

Toda organización debe aplicar estrategias dirigidas a asegurar que el volumen de compra sea el adecuado. Es frecuente que algunas áreas de la empresa soliciten productos y servicios en cantidades que exceden a las que realmente se necesitan. Por ejemplo, el área de marketing podría solicitar la impresión de 10,000 volantes para promocionar un producto, cuando realmente 6,000 serían suficientes para realizar la campaña.

En este caso deben existir procesos y políticas que permitan al área de Compras determinar el volumen adecuado de compra y con esto evitar que la empresa incurra en gastos innecesarios.

### **Sobre el volumen que se consume**

La Gestión de la Demanda no solamente busca optimizar el volumen de Compras que se solicita y realiza a terceros, sino también al volumen de productos y servicios que se consumen internamente en las organizaciones, que finalmente influirá en el volumen de compra. Por ejemplo, la cantidad de papel, artículos de oficina, llamadas telefónicas, viajes, entre otros rubros. Optimizar este consumo también genera beneficios cuantitativos a las empresas. Las estrategias que deben ser aplicadas para lograr optimizar estos consumos están relacionadas incluso con aspectos culturales del personal de la empresa.

### **Sobre las especificaciones**

Como parte del proceso de validación de la necesidad de los clientes internos el área de Compras tiene la responsabilidad de asegurar que las especificaciones de los productos y servicios son las justas y necesarias para cumplir con las expectativas del negocio. Esta validación sirve para asegurar que no se está incurriendo en una sobre especificación, es decir, que se solicite un producto o servicio cuyas características sobre pasan o exceden las necesidades o una sub-especificación, que significa que estamos comprando algo que no va a cumplir con las expectativas.

Usualmente la sobre especificación conlleva a pagar precios más altos por productos o servicios que tienen características que no se van a aprovechar. Por otro lado, la sub-especificación puede causar una satisfacción desde el punto de vista del precio, pero seguramente generará problemas que sean más costosos que el beneficio.

Por ejemplo, ante la necesidad de un grupo de Analistas de Sistemas de contar con equipos de cómputo que tengan una capacidad de cómputo mayor al estándar, es importante entender cuántos analistas van a realizar tareas que saquen provecho a esta capacidad adicional y evitar darles a todos los analistas equipos de alta capacidad de cómputo, cuando solo algunos de ellos la van a aprovechar.

La Gestión de la Demanda aplica técnicas y metodologías que permiten optimizar el volumen de productos y servicios requeridos para operar eficientemente el negocio y es un complemento necesario para el logro de los objetivos de rentabilidad de los negocios.

## **1) El Pasado de la Gestión de la Demanda**

El punto de partida para definir una correcta estrategia de Gestión de la Demanda es analizar el pasado de los consumos de diversos insumos y servicios.

Existen categorías de gasto donde una reducción del volumen de compra puede tener un impacto relevante en la generación de ahorros. Identificar cuáles son estas categorías es clave para focalizar los esfuerzos en aquellas que tienen un mayor potencial de optimización. Por ejemplo, hoy en día el costo de una llamada telefónica es mucho menor que el de años pasados y por tanto la reducción del consumo en la cantidad de llamadas no necesariamente sería de alto impacto en la reducción del gasto.

## **2) El Presente de la Gestión de la Demanda**

Una vez que se analizan los consumos se deben plantear ideas que permitan reducir los consumos. Por ejemplo, si en la empresa se contrata un servicio de renta de equipos de impresión bajo una tarifa de costo por página impresa, sabemos que una reducción del volumen de impresiones va a generar una reducción del gasto. Existen diversas acciones que pueden conducir a una reducción de la cantidad de impresiones. Algunas de ellas son:

- Publicar un reporte de consumos por persona o por departamento
- Limitar la cantidad de impresiones por persona
- Definir una política de los tipos de documentos que se pueden imprimir y los que no (por ejemplo, no se permite impresión de correos electrónicos o documentos personales)

Se pueden implementar una o varias acciones a la vez. A veces las acciones tienen diferentes grados de complejidad en su implementación y eso lleva a tener que elegir una acción sobre otra. En este caso se puede comenzar por las acciones más fáciles de implementar que tengan un impacto relevante y dejar para más tarde las acciones de menos impacto y alta complejidad de implementación.

También es común que el alcance inicial de las acciones se implemente en proyectos piloto con un alcance limitado y una vez que se demuestre que funcionan, se procede a ampliarlo.

Se deben definir de indicadores que permitan medir los impactos de las acciones implementadas. En caso de que estos sean positivos, se deben crear o actualizar políticas que formalicen cuáles son los nuevos procedimientos que deben ser cumplidas por los colaboradores de la organización.

## **3) El Futuro de la Gestión de la Demanda**

Deben existir mecanismos de seguimiento que permitan asegurar el cumplimiento de las políticas. El futuro de la práctica de la gestión de la demanda está definido por todas aquellas acciones dirigidas a asegurar que las reglas de comportamiento que se definieron se cumplan y a cuantificar los beneficios de estas.

Existen factores internos o externos que pueden generar la necesidad de cambiar las normas. Las políticas son documentos “vivos” que deben revisarse y actualizarse constantemente sobre todo en una época donde existen constantes avances tecnológicos que nos permiten automatizar cada vez más los controles y llegar incluso a sustituir la demanda de un producto o servicio o reducir los precios a tal nivel que la reducción del consumo se vuelve prácticamente irrelevante.

### **III. La práctica del Control del Gasto**

La tercera práctica que podemos utilizar para optimizar el gasto de la empresa es mediante el control de su materialización. El gasto más bajo que se puede lograr es aquel que se evita de forma justificada.

#### **1) El Pasado del Control del Gasto**

Es imposible hablar del pasado del gasto sin referirnos al proceso del presupuesto. El presupuesto es una herramienta útil para gestionar el gasto siempre y cuando se implemente de la manera correcta. Desde que elaboramos un presupuesto estamos pensando en cuáles son aquellos productos y servicios que vamos a necesitar para cumplir con los objetivos de negocio.

**Presupuesto Autorizado vs. Presupuesto a ejecutar**

Con frecuencia el ritual del presupuesto se realiza tomando como base el presupuesto del año anterior, sumándole un estimado de la inflación. El principio detrás de esta metodología es que haremos lo mismo que al año pasado, solo que más caro. La manera más eficiente de evitar este ritual perverso es distinguir entre el presupuesto autorizado y presupuesto a ejecutar

El presupuesto autorizado es aquel que se define a finales de cada año y que establece montos de gasto estimados para los productos y servicios que serán adquiridos durante el siguiente año. Ahora bien, el hecho de que exista un presupuesto autorizado, no quiere decir que lo tenemos que gastar y para ello es importante definir procesos que permitan confirmar que se justifica materializar el gasto.

**Dueños de Gasto**

Una manera de incrementar el control sobre el gasto es trabajar bajo el concepto de Dueños del Gasto. Es particularmente útil en empresas que trabajan bajo estructuras de Unidades de Negocio.

Por un lado, cada unidad de negocio puede determinar cuánto va a gastar en cada una de las áreas que típicamente la confirman (Sistemas, RRHH, Marketing, etc.) y a su vez se definen dueños de gasto por cada una de estas áreas de manera transversal.

Esta estructura matricial permite que los presupuestos de gasto se definan con dos criterios diferentes: uno que permite saber si una unidad de negocio específica está cumpliendo los objetivos de rentabilidad o no y otro con el que hacemos seguimiento al gasto de cada función que conforma a los negocios. Los Dueños de Gasto rinden cuenta de la ejecución de sus presupuestos, así como los directores lo hacen para sus respectivos negocios.

	UN1	UN2	UN3	UN4	TOTAL POR ÁREA
SISTEMAS					\$
RRHH					\$
CAPEX					\$
MARKETING					\$
OPERACIONES					\$
TOTAL POR UNIDAD DE NEGOCIO	\$	\$	\$	\$	\$

Figura 5.- Matriz de control presupuestario

Una de las maneras de controlar la ejecución del presupuesto es establecer Comités de Gastos. Los Comités están conformados por los Dueños de Gasto y su función principal es revisar por última vez el gasto que está por causarse para definir acciones que puedan optimizarlo, demorarlo o incluso eliminarlo.

## 2) El Presente del Control del Gasto

Es común que las empresas controlen o influyan en los distintos tipos de gasto de diferente manera. Usualmente los gastos directos, que representan la mayoría del gasto, tienen un mayor control por parte del área de Compras y se tiene menor control o influencia sobre los Gastos Indirectos.

En empresas de manufactura los gastos directos (materias primas, empaques) se generan a través de procesos bastante estructurados y están justificados por un plan de demanda, producción y materiales. Los gastos indirectos se generan por solicitudes de cada una de las personas de la empresa que requieren algún producto o servicio. Su justificación está basada principalmente en la percepción de cada usuario de lo que requiere para trabajar y usualmente No es un gasto tan planificado como el de directos.

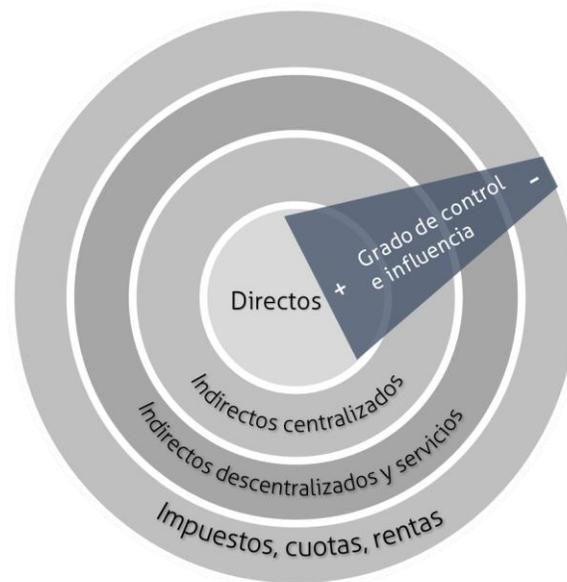


Figura 6.- Grado de influencia sobre el gasto

El grado de control que cada empresa decida tener sobre el gasto depende de estos factores:

- La relevancia que tenga el gasto
- El grado de poder o autoridad que tengan los ejecutivos de las áreas
- El grado de confianza que exista entre las áreas

### Sobre la relevancia del gasto

Las políticas tienden a establecer que a mayor monto de gasto se requiera un mayor control en su proceso de aprobación. Esto no necesariamente quiere decir que a mayor monto se requiera la aprobación de más personas.

La evolución de la tecnología ha permitido que se puedan automatizar los procesos y controles. Gracias a esto se pueden realizar las autorizaciones necesarias que aseguren un buen control del gasto sin necesidad de agregar a muchas personas en las cadenas de aprobación.

## **Sobre el grado de poder o autoridad de los ejecutivos**

El estilo gerencial puede ser un factor que determine el grado de control que se requiera ejercer sobre el gasto. Es común que los directivos de las empresas difieran en opiniones sobre esto. El Director de un área podría establecer que su equipo de trabajo está facultado para revisar y autorizar los gastos y otro Director opinar que lo mejor es que todo gasto debe ser autorizado por él. Los procesos de definición de políticas tendrán que ser capaces de generar consensos que permitan definir una postura de empresa en cuanto al grado de control que se desee establecer.

## **Sobre el grado de confianza entre las áreas**

Posiblemente este sea el principal factor que determine el grado de control que cada empresa tiene en sus procesos de gestión del gasto. Empresas con bajo nivel de confianza entre sus áreas tenderá a definir políticas más restrictivas y burocráticas. Por el contrario, empresas con mayores niveles de confianza contarán con procesos de aprobación más ágiles.

### **3) El Futuro del Control del Gasto**

Una vez que se autoriza el gasto es muy probable que se materialice. Sin embargo, esto no quiere decir que la labor de control de este ha finalizado.

Existen tres procesos que se deben ejecutar:

- Validar el cumplimiento del acuerdo negociado (en inglés, Compliance)
- Actualizar las estimaciones de presupuesto
- Conciliaciones

## **Cumplimiento de acuerdos**

Para considerar que una negociación es exitosa tenemos que asegurar que se cumplan los acuerdos. Para esto las empresas tienen que diseñar mecanismos que les permitan validar y confirmar que los proveedores están cumpliendo las condiciones comerciales, estén o no en un contrato.

## **Actualizar presupuestos**

Hay que reconocer que en el momento en que se elaboran los presupuestos no se cuenta con toda la información necesaria para realizar las mejores estimaciones. Por ejemplo, si en octubre de 2023 elaboramos el presupuesto de compra de materias primas, es probable que, para algunos productos, como fresas o azúcar, tendremos una idea bastante precisa de los precios a los que compraremos en 2024, pero para productos como bote de hojalata el margen de error sea mayor porque las principales materias primas con las que se fabrican se negocian en el mes de septiembre de 2024.

Si reconocemos que es natural que un presupuesto tenga un margen de error, hace sentido que el proceso de revisión de este permita hacernos con cierta frecuencia la pregunta: ¿realmente se va a gastar lo que planeamos? y en caso de que se determine que no, hagamos los ajustes correspondientes con la frecuencia que sea necesaria.

Uno de los mayores errores en la gestión de presupuestos es asumir que están “escritos en piedra” y que no se pueden cambiar. Es preferible contar con mecanismos que reflejen la realidad a medida que se van materializando las negociaciones que gestionar el negocio basado en información que ya no es válida.

## **Conciliaciones**

Para cierto tipo de gasto, es posible que no se pueda ejecutar un proceso de aprobación previo. Efectivamente la mejor práctica dicta que todo gasto debe estar respaldado por una orden de compra, pero en algunos casos esto es difícil de lograr porque no conocemos toda la información que se requiere para elaborar la solicitud de compra.

En estos casos el proceso de autorización del gasto ocurre luego de que el producto o servicio es facturado. Ahora bien, esto no quiere decir que vamos a pagar automáticamente lo que los proveedores facturen. En estos casos es importante contar con procesos de conciliación que validen que efectivamente lo que se está facturando fue entregado o ejecutado.

## **La organización para la gestión del Ciclo de Vida del Gasto**

En general existen tres maneras de organizarse para gestionar el gasto de una empresa: de manera Centralizada, Descentralizada o Mixta.

### **Organización centralizada**

En estos casos toda solicitud de compra que genere cualquier colaborador de la empresa será gestionada por el área de Compras.

### **Organización descentralizada**

Bajo este modelo de organización, cualquier área tiene el permiso de gestionar sus propias compras.

### **Organización Mixta**

En este caso parte del gasto se gestiona de manera centralizada y otra parte de forma descentralizada. Existen numerosos criterios para determinar cuál parte del gasto se gestiona de una manera u otra, pero los más comunes son:

- Conocimiento técnico: cuando la negociación requiere un conocimiento técnico que lo tiene un área en particular
- Monto del gasto: se permite que los gastos de cierto monto sean gestionados directamente por áreas diferentes a Compras
- No negociables: en el caso de gastos que no pueden ser negociados, se permite que sean gestionados por otras áreas

Dependiendo de cada tipo de organización las áreas de Compras tienen diferentes grados de control sobre el proceso y esto le obliga a ejercer diferentes roles.

Para casos donde el área de Compras tiene el control total del gasto se hace responsable de la ejecución de los procesos y por tanto de los resultados generados por los mismos.

Cuando el control del área de Compras es parcial, que típicamente ocurre en la organización mixta, el rol que se puede asumir para aquellas categorías de gasto que no gestiona es definir una guía de mejores prácticas que las otras áreas deben seguir.

Cuando el grado de control del área de Compras sobre la gestión del gasto es bajo, puede asumir un rol de consultor. En este caso el área responsable del gasto puede o no seguir las sugerencias de Compras.

Grado de control sobre el gasto	Acción por parte de Compras
Control Total	Ejecuta el proceso
Control Parcial	Guía el proceso
Influye	Sugiere el proceso

### Una técnica para aplicar el modelo de Ciclo de Vida del Gasto

La siguiente técnica es muy útil para asegurar que cada uno de los gastos de la empresa, o al menos los principales, están siendo gestionados de manera óptima.

Los pasos para aplicar esta técnica son:

1. Identificar una categoría de gasto y plantear la pregunta “¿Cómo podemos optimizar el Ciclo de Vida del Gasto de la categoría (escriba el *nombre de la categoría*)?”
2. Elaborar 3 preguntas, una para cada elemento que compone el gasto: su precio, su volumen y el gasto en sí.
3. Para cada una de las preguntas anteriores, desarrollar nuevas preguntas que, al ser respondidas, automáticamente responden a la anterior

Como podrá ver en la figura 7, esta técnica nos obliga a pensar en diferentes maneras de optimizar el gasto en cada una de las etapas de su vida.

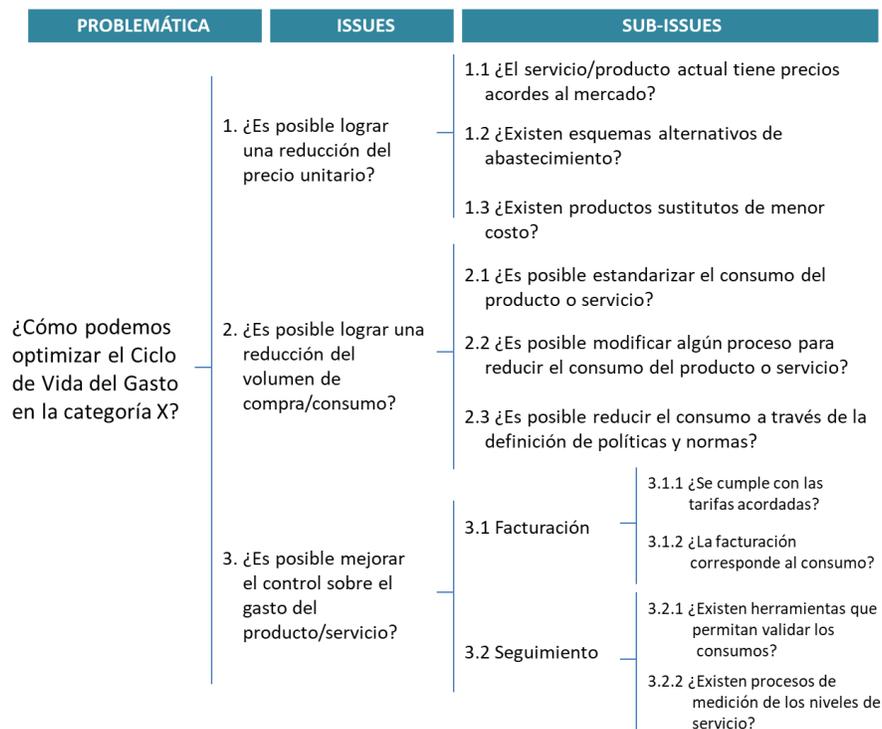


Figura 7.- Técnica “Árbol de preguntas del CVG”