

GESTIÓN DEL GASTO

Cómo bajar los costos



¿Por qué el gasto?





Buy

Make

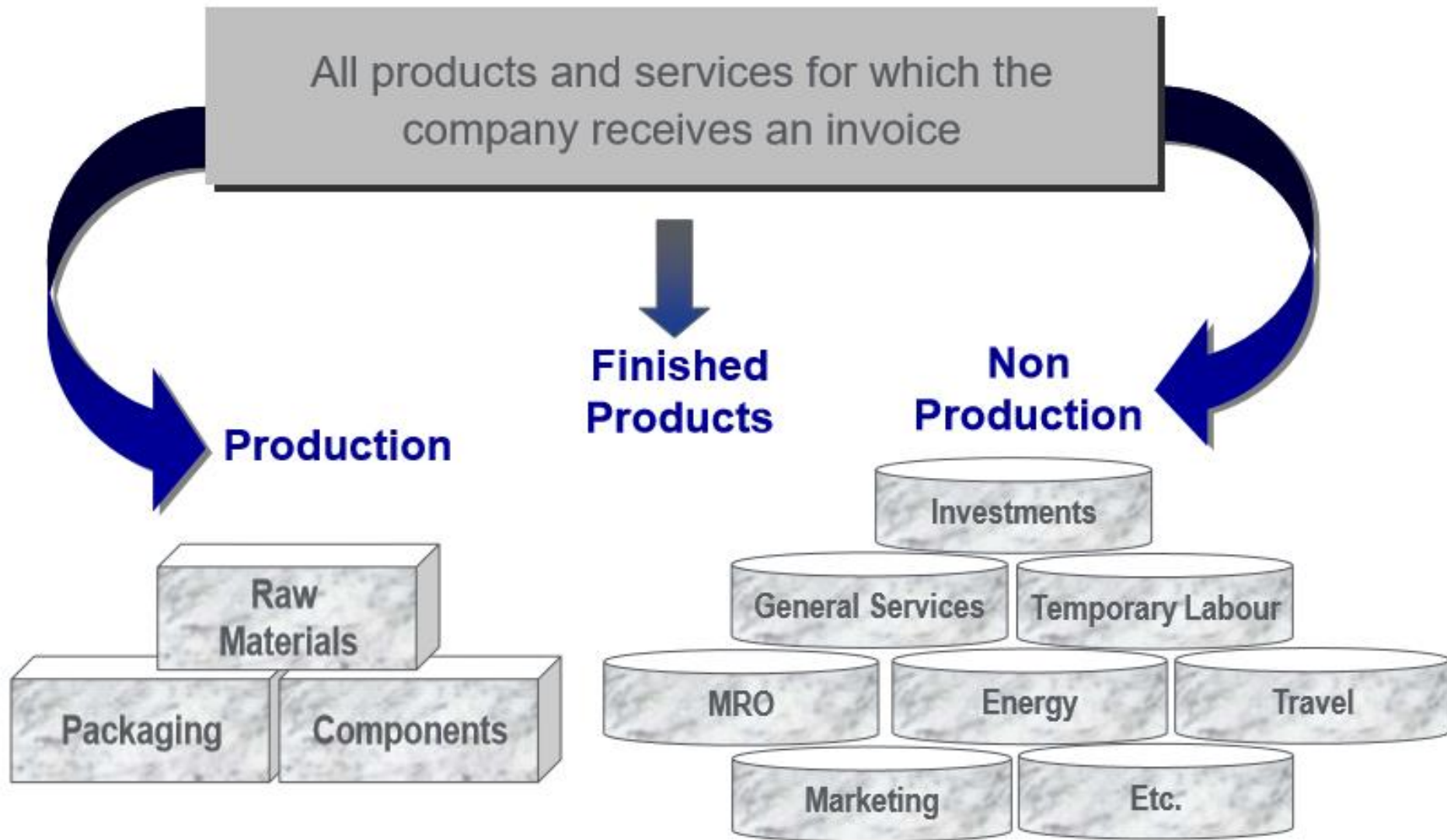
Sell



nauta 

pymenauta

BNPymes

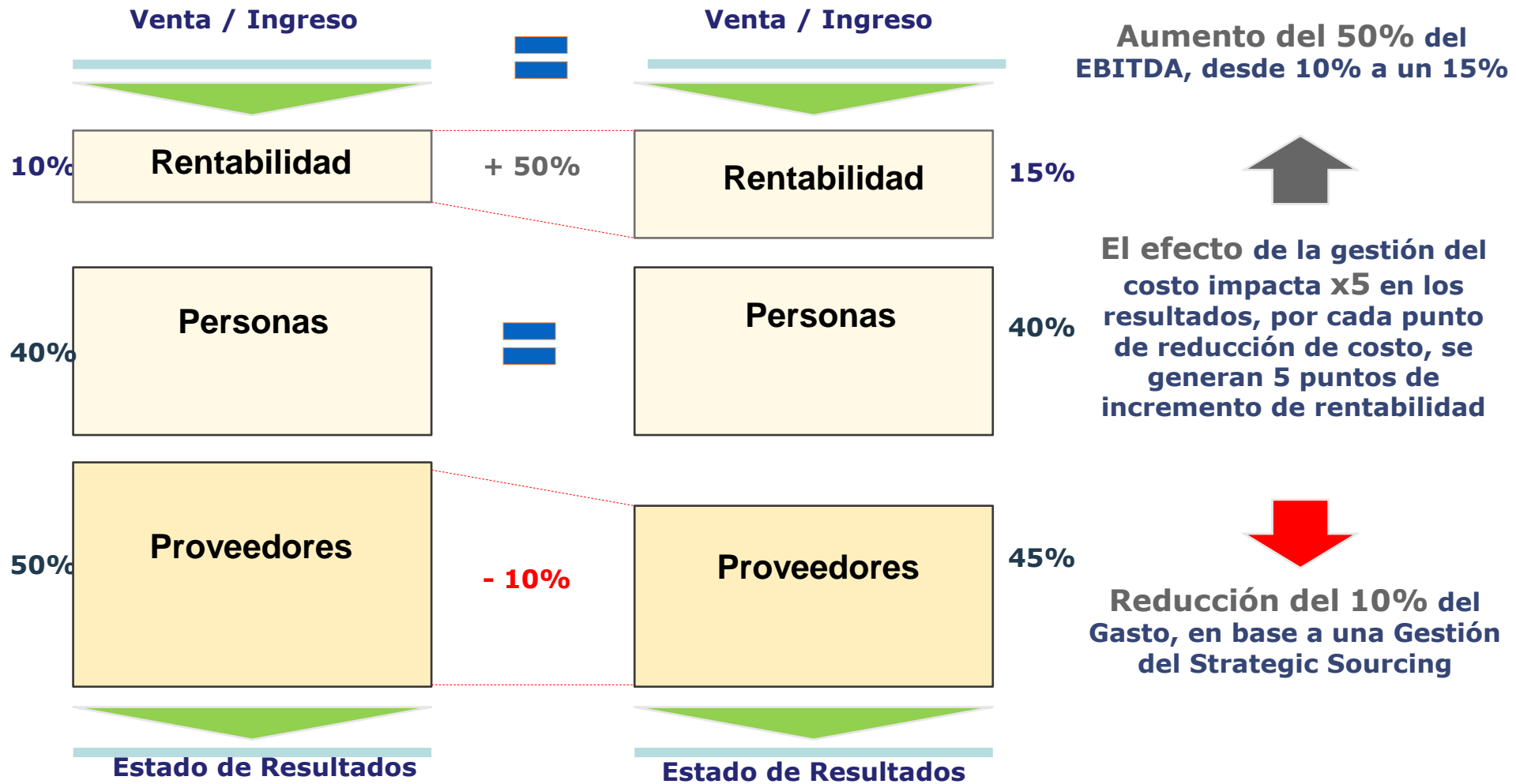


Estado de Resultados

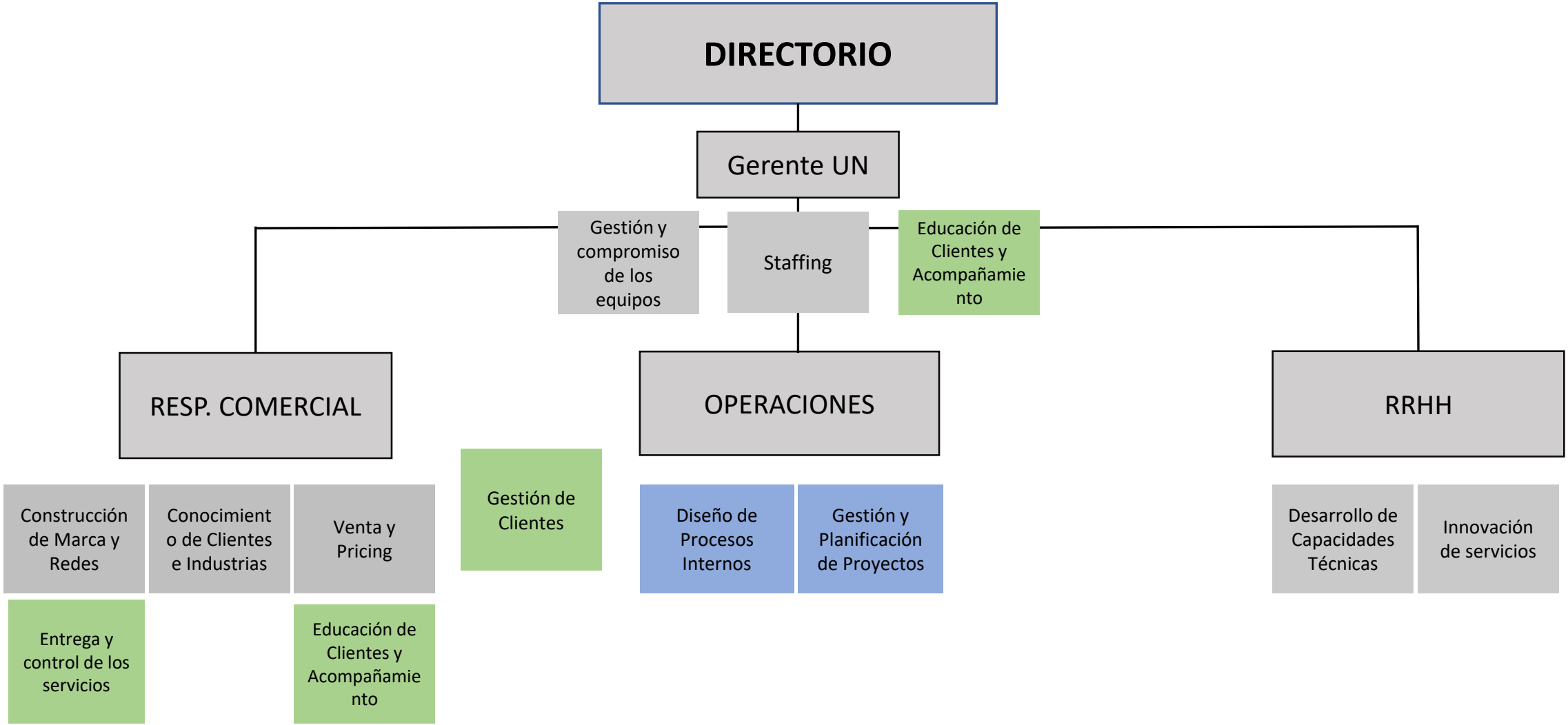


- Ventas
- CRM / Big Data / Micro Segmentación
- Publicidad
- Estudios de Mercado
- Estructura, procesos y TI
- Gestión por Competencias
- Retribuciones
- Evaluación 360°
- Presupuesto por áreas
- Tres licitaciones

- Políticas de Precio
- Canales de Distribución
- R&D
- IA
- Capacitación y desarrollo
- Gestión del Talento
- Liderazgo
- Optimización de Procesos



¿Cómo gestionamos el gasto?



	2018
Ventas	1.213,84
Coste de las ventas	- 1.031,27
Margen bruto	182,57
Gastos comerciales y admon	- 78,81
Utilidad antes intereses e impuestos	103,76
Gastos financieros	- 19,70
Utilidad antes impuestos	84,06
Impuesto s Utilidades	- 27,50
Utilidad	56,56

Cuestionamientos

- ✓ **El gasto (pagos a proveedores) es el equivalente al 50% de las ventas:**
 - *¿Quién es el gerente del gasto? ¿Existe la misma claridad con el gerente de ventas o con el gerente de personas? ¿qué metodologías se emplean en la compra? ¿licitaciones?*

 - ✓ **El gasto suele surgir a partir de las demandas de las áreas y sus presupuestos:**
 - *¿Qué autoridad tiene un área para contratar personas? ¿y para comprar bienes o servicios? ¿es la misma? ¿se conectan sus demandas con entorno e iniciativas estratégicas?*

 - ✓ **El plan de cuentas contable y los centros de costo:**
 - *¿Miden correctamente las eficiencias?, los ahorros en compras ¿se ven reflejados en el estado de resultados o se pierden “por el camino”? ¿categorizan el gasto en base a la estrategia?*

 - ✓ **El proceso presupuestario:**
 - *¿Incluye sistemáticamente las eficiencias genuinas?, ¿o se basa en un histórico?, ¿es un techo al gasto o un permiso para gastar? ¿qué sucede cuando no se gasta todo?*
-



Gastar y comprar



Gestionar gasto vs Comprar



Sourcing



Abastecer/Comprar



Modelos gestión

- Rápido
- Promueve BAU
- No conecta estrategia/proveedores
- Fragmentado

- Muy lento
- Promueve eficiencia
- Conecta estrategia/proveedores
- Integrado/conjunto



**Presupuesto
Histórico**

**Gestión por
Categorías**

**Presupuesto
Base Cero**

- Eficiencias cuestionables

- Eficiencias medibles y gestionables

- Eficiencias teóricas





Categorías



CONTRATO PROVEEDOR
Catering Juan Pérez
Arriendos SLS
Powerman

CATEGORÍAS GASTO: EVENTOS
Alimentos
Locación
Personal apoyo
Audio

CENTROS DE COSTO
Marketing
RRHH
Producción
Comercial
Logística
XXXX
YYYYY

CUENTAS CONTABLES EERR
Ingresos
-Salarios
-Servicios apoyo
-Consumibles
RESULTADO

CATEGORÍAS GASTO: MMPP
Yeso
Acero
Hormigón
Madera

CATEGORÍAS GASTO: SEGURIDAD
Personas
Tecnología
Vehículos
Software

		Importe USD	Nº proveedores	Nº Solped
1	Equipos seguridad, Accesorios y Suministros para el Personal	2.469.367	31	3.351
2	Equipos oficina, mobiliario, imprenta, señalética	4.631.544	103	2.642
3	Equipos electrónicos e informáticos interno	898.628	45	234
4	Artículos domésticos, Limpieza, Salud	432.638	7	40
5	Materiales explotación core	7.258.825	45	1.126
6	Materiales explotación común	42.660.676	214	827
7	Materiales cliente	61.889.859	107	1.279
	TOTAL MATERIALES	120.241.537	114	9.499

		Importe USD	Nº proveedores	Nº Solped	Cliente 1	Cliente 2
1	Equipos seguridad, Accesorios y Suministros para el Personal	2.469.367	31	3.351	Desconocido	J.LICITCTO
1.1	Ropa protectora	1.453.496	18	430	G.COMPRA_C	
1.2	Calzado de protección	161.860	4	18	G.COMPRA_C	G.COMPRA_C
1.3	Protectores de cara y cabeza	32.077	1			
1.4	Protección y accesorios para la visión	7.591	1			
1.5	Protectores auditivos					
1.6	Protección de la respiración	301	1			
1.8	Prevención incendios y seguridad	814.042	6	261	G.COMPRA_C	J.LICITCTO
1.9	Equipo contra incendios					
2	Equipos oficina, mobiliario, imprenta, señalética	4.631.544	103	2.642	G.COMPRA_C	G.CREYCOBR
2.1	Maquinaria para oficina					
2.2	Insumos oficina	604.590	54	1855	G.COMPRA_C	J.LICITACI
2.3	Mobiliario	1.016.970	33	169	G.COMPRAS	G.COMPRA_C
2.4	Señalética	71.487	6	30	G.COMPRA_C	J.LICITCTO
2.5	Impresos e imprenta	2.524.452	46	548	G.COMPRA_C	G.CREYCOBR
2.6	Regalos internos	283.522	9	44	G.COMPRA_C	J.LICITCTO

1	Equipos seguridad, Accesorios y Suministros para el Personal	2.469.367
1.1	Ropa protectora	1.453.496
1.1.1	Calcetas	3.362
1.1.2	Camisas	11.668
1.1.3	Camisas vestir	12.286
1.1.4	Casco	6.482
1.1.5	Chaleco	964
1.1.6	Chaqueta	107.896
1.1.7	Chaqueta polar	11.165
1.1.8	Guantes	7.425
1.1.9	Guantes protectores	6.570
1.1.10	Pantalón	17.085
1.1.11	Pantalones protectivos	1.632
1.1.12	Parka	3.800
1.1.13	Parkas chaquetas	15.802
1.1.14	Pasamontañas	2.280

Tipos categorías

Mucha importancia negocio

Leverage

Estratégicos

AHORRO

**Innovación
Productividad**

Muchos

Pocos

proveedores

proveedores

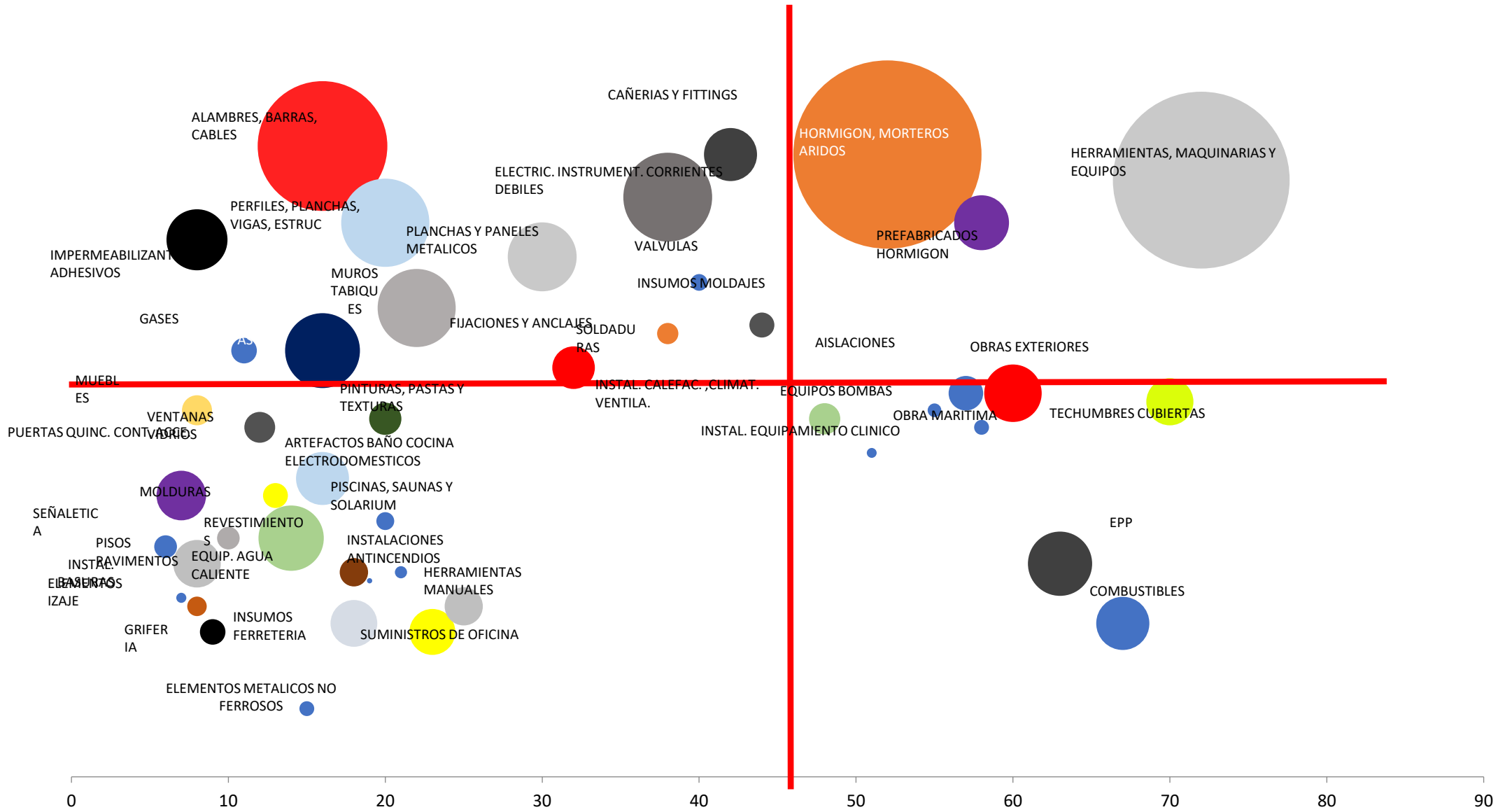
No críticas

Cuello Botella

**Productividad
compra**

Gestión de Riesgos





Baja importancia negocio








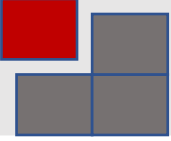

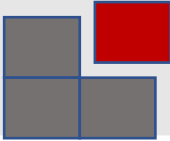


Estrategias habituales



	No críticos	Leverage	Cuello Botella	Estratégicos
Prácticas habituales	 <p>Competencia abierta</p> <p>Hacer RFP</p> <p>Subastas inversas</p> <p>Agrupar volumen interna o externamente</p> <p>Medir TCO proveedor</p> <p>Automatizar compra</p> <p>Externalizar compra</p>	 <p>Analizar TCO</p> <p>Competencia abierta hacer RFP</p> <p>Negociar y negociar</p> <p>Introducir más competencia</p> <p>Optimizar logística</p> <p>Definición de necesidades revisada</p> <p>Medir rendimiento del proveedor</p> <p>Agrupar volumen</p> <p>Concentrar en pocos proveedores</p>	 <p>Definir bien necesidades</p> <p>Vender nuestra empresa al proveedor</p> <p>Buscar productos sustitutos</p> <p>Buscar alternativas</p> <p>Eliminar especificaciones</p> <p>Contratos medio y largo plazo</p> <p>Vigilancia tecnológica</p>	 <p>Análisis TCO</p> <p>Agrupar volumen y estandarizar</p> <p>Política libros abiertos</p> <p>Gestionar la relación</p> <p>Gestionar el riesgo</p> <p>Coordinar procesos y mejorar la relación</p> <p>Implicar top management en la relación</p> <p>Buscar sustitutos</p> <p>Eliminar barreras legales o técnicas</p>

	No críticos 	Leverage 	Cuello Botella 	Estratégicos 
Best practices	<p>Estandarización de productos</p> <p>Simplificar proceso administrativo</p> <p>E-procurement</p> <p>Optimizar volumen por orden</p> <p>Optimizar inventario</p>	<p>Explotar poder de compra</p> <p>Selección proveedores</p> <p>Sustituir productos</p> <p>Precios target en negociaciones</p>	<p>Asegurar el suministro</p> <p>Inventarios seguridad</p> <p>Planes emergencia</p>	<p>Investigación de mercado</p> <p>Previsiones compras precisas a largo plazo</p> <p>Desarrollo relaciones largo plazo con proveedores</p> <p>Planes contingencia</p>
Información requerida	<p>Conocimiento general del mercado</p> <p>Demanda a corto plazo</p> <p>Orden de compra óptima</p>	<p>Conocimiento datos de mercado</p> <p>Corto a medio plazo estimación demanda</p> <p>Precio / transporte ratio</p>	<p>Medio plazo demanda</p> <p>Costes inventario</p> <p>Muy buen conocimiento mercado</p>	<p>Demanda largo plazo</p> <p>Conocimiento detallado del mercado</p> <p>Market intelligence</p>
Nivel decisión	Compradores	Jefe Compras	Director Compras	Top level

	No críticos 	Leverage 	Cuello Botella 	Estratégicos 
Política de precios	Generalmente el TCO es más importante que el precio	Precio de mercado como objetivo Usar poder negociación hasta alcanzarlo	Precio no es clave Buscar mejorar relación	Política libros abiertos Reducir TCO y compartir mejoras
Número proveedores	Pocos proveedores Deben dar máximo servicio Deben cargar con el TCO	Varios para que compitan entre ellos	Generalmente hay pocos Hay que buscar continuamente nuevos	Generalmente uno
Cambio proveedores	Fácil al ser productos estándar	Fácil, hay que vigilar costes logísticos	Muy difícil Toma tiempo y costes elevados	Muy difícil
Desarrollo proveedores	No	Solo si obtenemos altos beneficios	Generalmente poco	Alto cuando sea necesario
Orientación acción	Simplificar procesos Simplificar coste administrativo Subcontratar compra	Generar ahorros Obtener mejor precio	Asegurar suministro	Gestionar la relación y el TCO

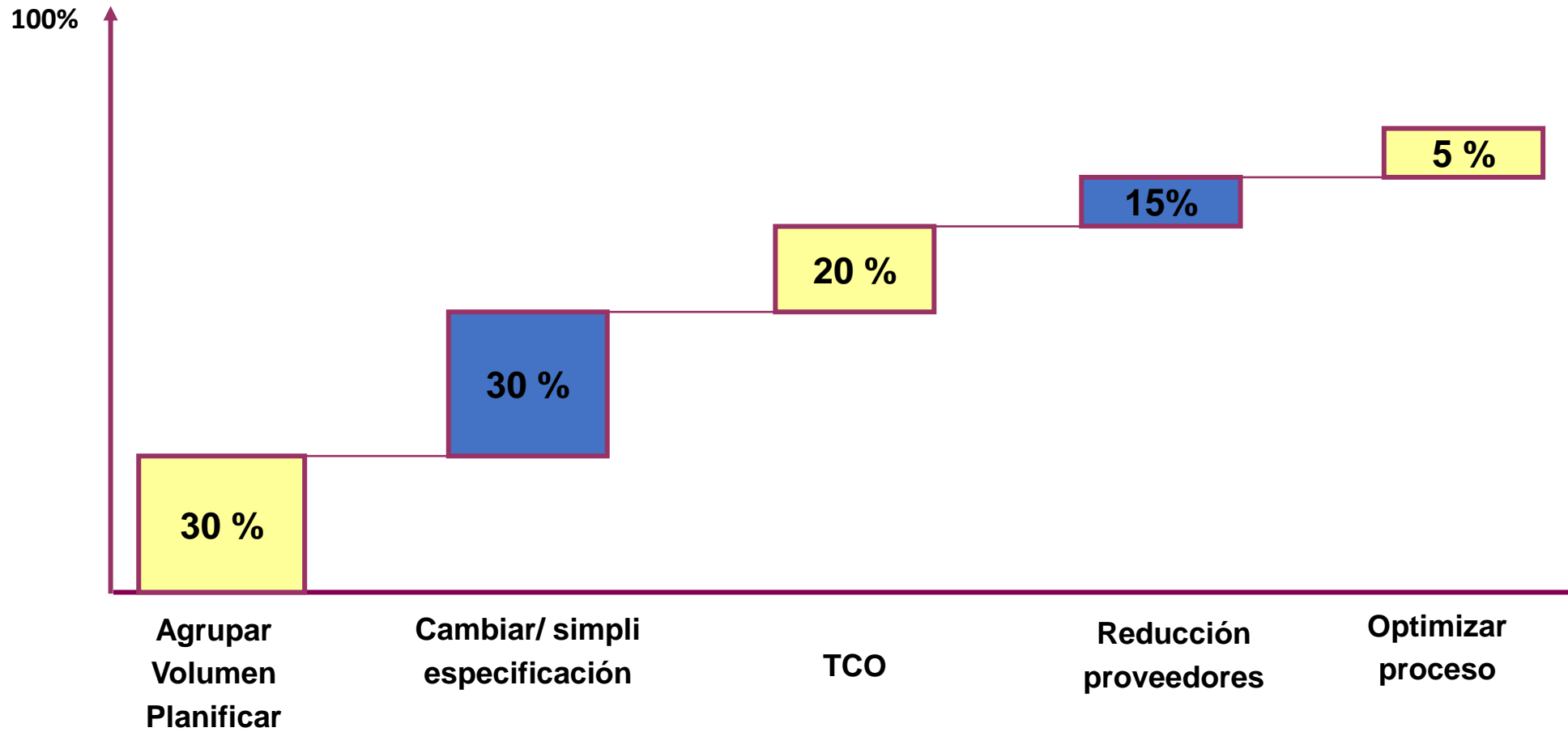
RFI/RFP process	Expressive bidding	Total cost of ownership	Leverage market imbalances	Value chain reconfiguration	Revenue sharing	Profit sharing	Strategic alliance
Supplier market intelligence	Reverse auctions	Price benchmark	Unbundled prices	Supplier tiering	Sustainability management	Project based partnership	Value based sourcing
Make or buy	Best shoring	Cost regression analysis	Factor cost analysis	Collaborative capacity management	Virtual inventory management	Total life cycle concept	Collaborative cost reduction
Global sourcing	LCC sourcing	Cost based price modeling	Linear performance pricing	Visible process organization	Vendor managed inventory	Supplier development	Supplier fitness program
Sourcing community	Buying consortia	Cost data mining	Standardization	Invention on demand	Leverage innovation network	Functionality assessment	Specification assessment
Procurement outsourcing	Mega supplier strategy	Master data management	Spend transparency	Core cost analysis	Design for sourcing	Product teardown	Design for manufacture
Compliance management	Closed loop spend management	Supplier consolidation	Bundling across generations	Vertical integration	Intelligent deal structure	Composite benchmark	Process benchmark
Demand reduction	Contract management	Bundling across product lines	Bundling across sites	Bottleneck management	Political framework management	Product benchmark	Complexity reduction



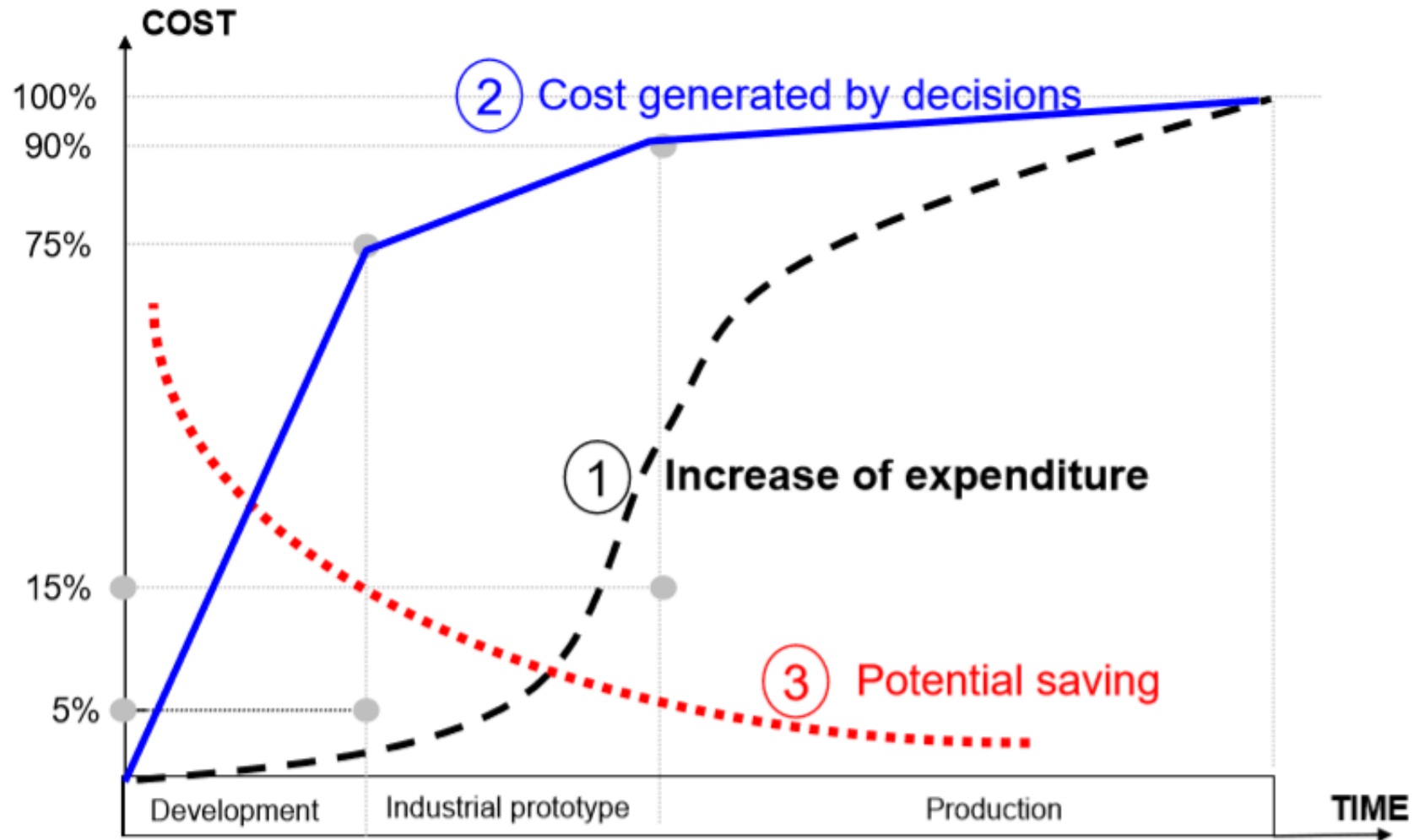
Palancas ahorro



Palancas de ahorro



Planificar – Agrupar volumen



Simplificar referencias

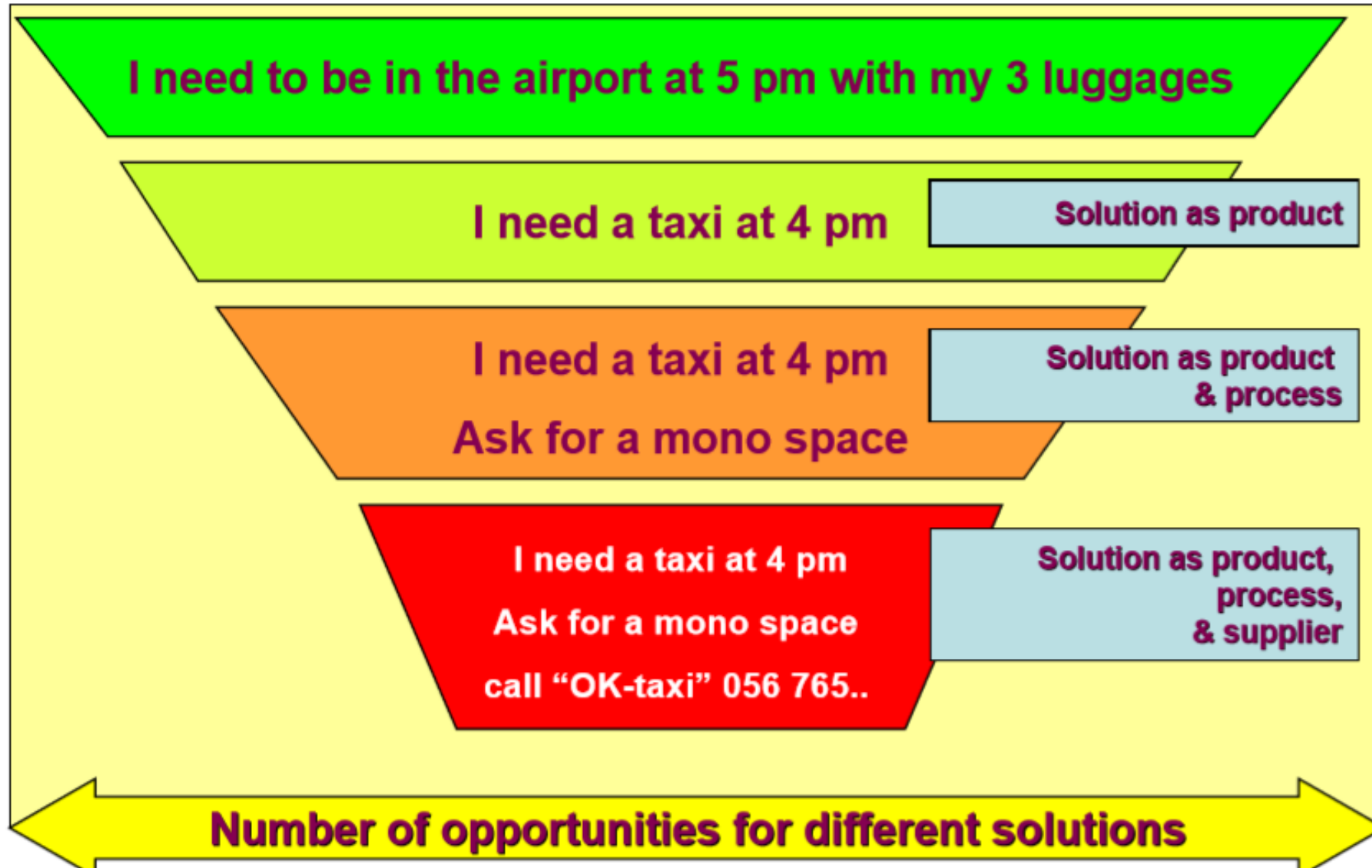
Papel higiénico		
	SKU	Importe
1	29591	1.176.980
2	90164	20.538
3	127431	201
4	127448	672
5	127455	6.769.959
6	129138	707.280
7	129152	151.548
8	129169	537
9	129176	2.574.960
10	129190	2.410.519
11	196741	490.000
12	197120	3.759

Bolsa basura		
	SKU	Importe
1	22145	3.313
2	22172	1.840
3	22224	174
4	126557	574
5	126564	1.006.711
6	126571	15
7	126588	5.690.955
8	128469	15.537.685
9	128476	10.658.091
10	128483	7.524.226
11	195362	5.348.626
12	196291	66
13	197731	3926160,635
14	197755	826000,67

Platos		
	SKU	Importe
1	21298	27
2	21313	28.928
3	21322	344.918
4	21331	466.895
5	21340	78
6	31648	586.960
7	31657	82
8	31675	517.558
9	31684	705.213
10	31693	1.089.600
11	31718	877.036
12	31727	41
13	32489	264.659
14	127561	592.533
15	196376	1.292.404
16	196383	548.066
17	196390	92
18	196840	287.960
19	196864	35
20	196888	599.700
21	197373	38



Necesidad no deseo



Necesidad no deseo



NECESIDAD-NO DESEO



Simplificar especificaciones



TCO

Minimizar
TCO

Gestión de Demanda
(Ej. Reducir costos
internos de negocio)

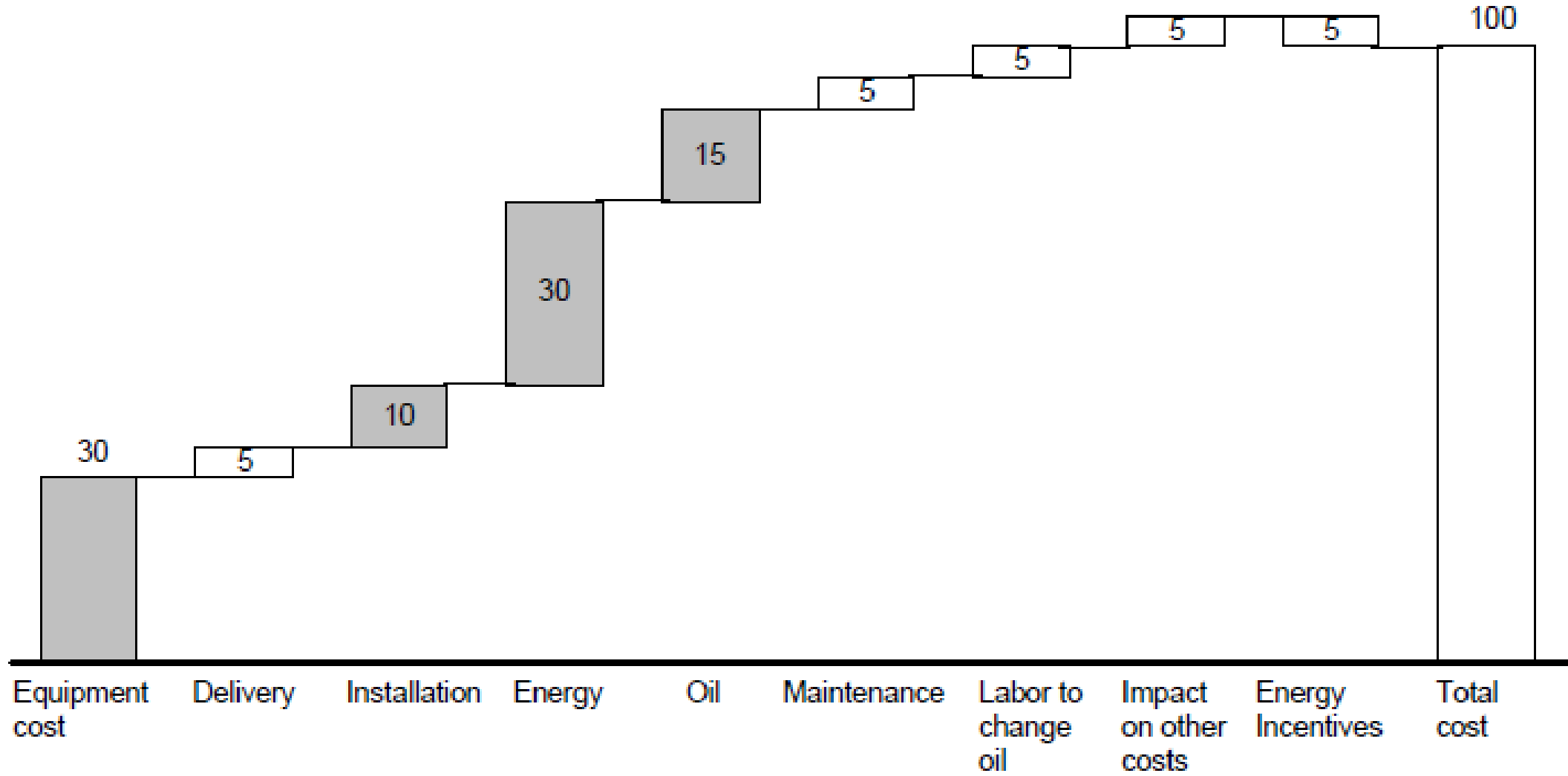
Gestión de Oferta
(Ej. Reducir costos
de Compra)

Gestión de Procesos
(Ej. Reducir
dependencia del
proveedor y costo
del ciclo de vida del
producto)



El aprovisionamiento
tradicional solo se
enfoca en el Precio,
“la punta del iceberg”

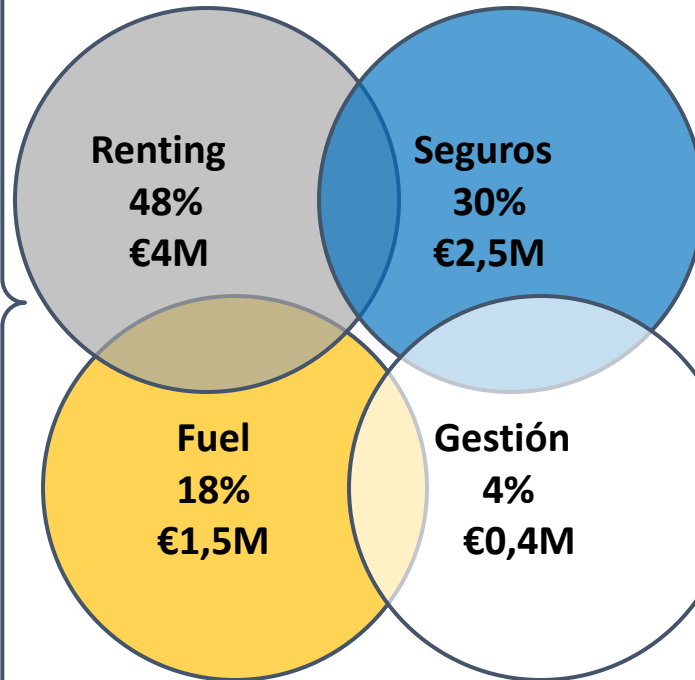
TCO



TCO

- Tipo vehículo
- Spec - Accesorios
- Descuento Fabricante
- Plazos de entrega
- Mercado VO
- Condiciones de pago
- Periodo renting
- Potencias/green / impuesto matriculación
- Costes mantenimiento extra
- Coche sustitución
- Periodo/km - penalidades
- Coches sin utilizar
- Costes puesta en estado a la devolución

TCO approach



- Cobertura – con/sin franquicia – 3eros
- Condiciones de pago
- Cursos de conducción
- Siniestralidad
- Multas

- Proceso admin
- Facturación
- Atención conductor- gestión incidencias
- Sistema de reporting, KPI's, SLA's
- Insourced – outsourced

- Potencia motor
- Descuento tarjeta
- % uso Tarjeta combustible
- % uso gasolineras preferentes
- Tipo de fuel (Diesel-Diesel Extra)
- Consumo adecuado + fines de semana

Comprar resultados o soluciones

Comprar productividad

MEJORA CALIDAD SERVICIO (ACTUAL VS SLA STD MERCADO):

SAC, MA, TELEVENTA ACTUAL

Nivel atención	Nivel servicio
53%	28%

SAC, MA, TELEVENTA SLA'S -STD

Nivel atención	Nivel servicio
95%	85%

1.- Existe penalidad por no alcanzar el mínimo

2.- Pago por uso real y efectivo

El tiempo disponible hablando (Talking) y el ACW deberá de ser de al menos del 90% de las horas de logueo, restando tiempos legales de descanso y colaciones, asociados al servicio

$((T + ACW) - \text{Descanso legal}) / \text{horas de logueo}$

INCENTIVOS A TMO Y AUTOMATIZACIÓN

% Automatización	Rango	Premio/multa
Nivel 4	>40%	4,5%
Nivel 3	35%-40%	4,0%
Nivel 2	31%-35%	3,5%
Nivel 1	26%-30%	0,0%
Nivel 0	18%-25%	0%
Nivel -1	15%-18%	-2,0%
Nivel -2	<15%	-3,5%

TMO operador	Rango	Premio/multa
Nivel 3	<320	2,0%
Nivel 2	321-330	1,5%
Nivel 1	331-340	1,0%
Nivel 0	341-350	0%
Nivel -1	351-360	-1,5%
Nivel -2	361-370	-2,0%
Nivel -3	370-380	-2,5%
Nivel -4	>380	-4,0%

3.- Los incentivos sólo se pagan si:
Se cumplen SLA's de calidad
SLA satisfacción cliente es el indicado

Nivel 0 es la situación actual

Usar conocimiento del proveedor

Ahorro/desahorro "extra" XXXXXXX

		TMO																
		310	315	320	325	330	335	340	345	350	355	360	365	370	375	380		
% Autom.	43%	102	96	91	87	82	78	73	71	66	66	61	58	52	49	50		
	42%	98	93	88	84	79	75	70	68	63	63	57	54	49	46	46		
	41%	95	90	85	81	75	72	66	64	59	59	54	51	45	42	43		
	40%	94	88	83	79	74	70	65	63	58	58	52	49	44	40	41		
	39%	92	87	81	78	72	69	63	61	56	56	51	47	42	39	40		
	38%	89	84	78	75	69	65	60	58	53	53	47	44	39	35	36		
	37%	86	81	75	71	66	62	57	55	49	49	44	40	35	32	32		
	36%	83	78	72	68	63	59	53	51	46	46	41	37	32	28	29		
	35%	80	75	69	65	59	55	50	48	42	43	37	34	28	25	25		
	34%	77	71	66	62	56	52	47	45	39	39	34	30	25	21	22		
	33%	74	68	63	59	53	49	43	41	36	36	30	27	21	18	18		
	32%	71	65	59	55	50	46	40	38	32	32	27	23	18	14	15		
	31%	68	62	56	52	46	42	37	35	29	29	23	20	14	11	11		
	30%	77	71	66	62	56	52	47	45	39	40	34	31	25	22	23		
	29%	74	68	63	59	53	49	43	42	36	36	31	27	22	18	19		
	28%	71	65	60	56	50	46	40	38	33	33	27	24	18	15	16		
	27%	68	62	57	53	47	43	37	35	29	30	24	21	15	11	12		
26%	65	59	53	49	44	40	34	32	26	27	21	17	12	8	9			
25%	62	56	50	46	40	36	31	29	23	23	18	14	8	5	6			
24%	59	53	47	43	37	33	27	25	20	20	14	11	5	1	2			
23%	56	50	44	40	34	30	24	22	16	17	11	7	1	-2	-1			
22%	53	47	41	37	31	27	21	19	13	13	8	4	-2	-6	-5			
21%	51	44	38	34	28	24	18	16	10	10	4	1	-5	-9	-8			
20%	48	41	35	31	25	21	15	13	7	7	1	-3	-9	-12	-11			
19%	45	38	32	28	22	18	11	9	3	4	-2	-6	-12	-16	-15			
18%	42	35	29	25	19	14	8	6	0	0	-6	-9	-16	-19	-18			
17%	46	40	34	30	24	20	13	12	5	6	-0	-4	-10	-13	-12			
16%	44	37	31	27	21	16	10	8	2	3	-3	-7	-13	-17	-16			
15%	41	34	28	24	17	13	7	5	-1	-0	-7	-10	-16	-20	-19			
14%	38	31	25	21	14	10	4	2	-4	-4	-10	-14	-20	-23	-22			
13%	41	34	28	24	18	14	7	6	-1	-0	-6	-10	-16	-20	-18			

Premio/castigo proveedor MM\$

		TMO																
		310	315	320	325	330	335	340	345	350	355	360	365	370	375	380		
% Autom.	43%	20	20	21	19	20	18	19	16	16	11	11	9	9	7	2		
	42%	20	21	21	20	20	19	19	16	16	11	11	9	9	8	2		
	41%	21	21	21	20	20	19	19	16	16	11	11	9	9	8	2		
	40%	19	19	20	18	19	17	17	14	14	9	9	7	8	6	-		
	39%	18	18	18	17	17	16	16	13	13	7	7	6	6	4	-2		
	38%	18	18	18	17	17	16	16	13	13	7	8	6	6	4	-2		
	37%	18	18	19	17	17	16	16	13	13	7	8	6	6	4	-2		
	36%	18	18	19	17	18	16	16	13	13	8	8	6	6	4	-2		
	35%	18	19	19	17	18	16	16	13	13	8	8	6	6	4	-2		
	34%	18	19	19	18	18	16	17	13	13	8	8	6	6	4	-2		
	33%	19	19	19	18	18	16	17	13	13	8	8	6	6	4	-2		
	32%	19	19	19	18	18	17	17	13	13	8	8	6	6	4	-2		
	31%	19	19	20	18	18	17	17	13	14	8	8	6	6	4	-2		
	30%	7	7	7	5	6	4	4	-	-	-6	-6	-8	-8	-11	-17		
	29%	7	7	7	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-8	-8	-11	-17		
	28%	7	7	7	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-8	-8	-11	-17		
	27%	7	7	7	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-8	-9	-11	-17		
26%	7	7	7	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-8	-9	-11	-18			
25%	7	7	7	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-9	-9	-11	-18			
24%	7	7	8	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-9	-9	-11	-18			
23%	7	7	8	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-9	-9	-11	-18			
22%	7	8	8	6	6	4	4	-	-	-6	-6	-9	-9	-11	-18			
21%	7	8	8	6	6	4	4	-	-	-6	-7	-9	-9	-11	-18			
20%	8	8	8	6	6	4	4	-	-	-6	-7	-9	-9	-11	-18			
19%	8	8	8	6	6	4	4	-	-	-7	-7	-9	-9	-11	-18			
18%	8	8	8	6	6	4	4	-	-	-7	-7	-9	-9	-12	-19			
17%	-	-	-	-2	-2	-4	-4	-9	-9	-15	-16	-18	-18	-21	-28			
16%	-	-	-	-2	-2	-4	-4	-9	-9	-16	-16	-18	-19	-21	-29			
15%	-	-	-	-2	-2	-4	-4	-9	-9	-16	-16	-18	-19	-21	-29			
14%	-	-	-	-2	-2	-4	-4	-9	-9	-16	-16	-19	-19	-21	-29			
13%	-6	-6	-6	-8	-8	-11	-11	-15	-16	-23	-23	-26	-26	-29	-36			

Después de la licitación puede suceder que:

- El proveedor exceda el ahorro logrado en la licitación; en ese caso XXXX comparte un 15-20% de la eficiencia "extra" generada
- El proveedor empeora el ahorro logrado en la licitación; en caso de castigo XXXX recupera entre un 90% y el 100% de la pérdida de eficiencia



Ejemplos



nauta 

pymenauta

 **BNP**pymes

Alta

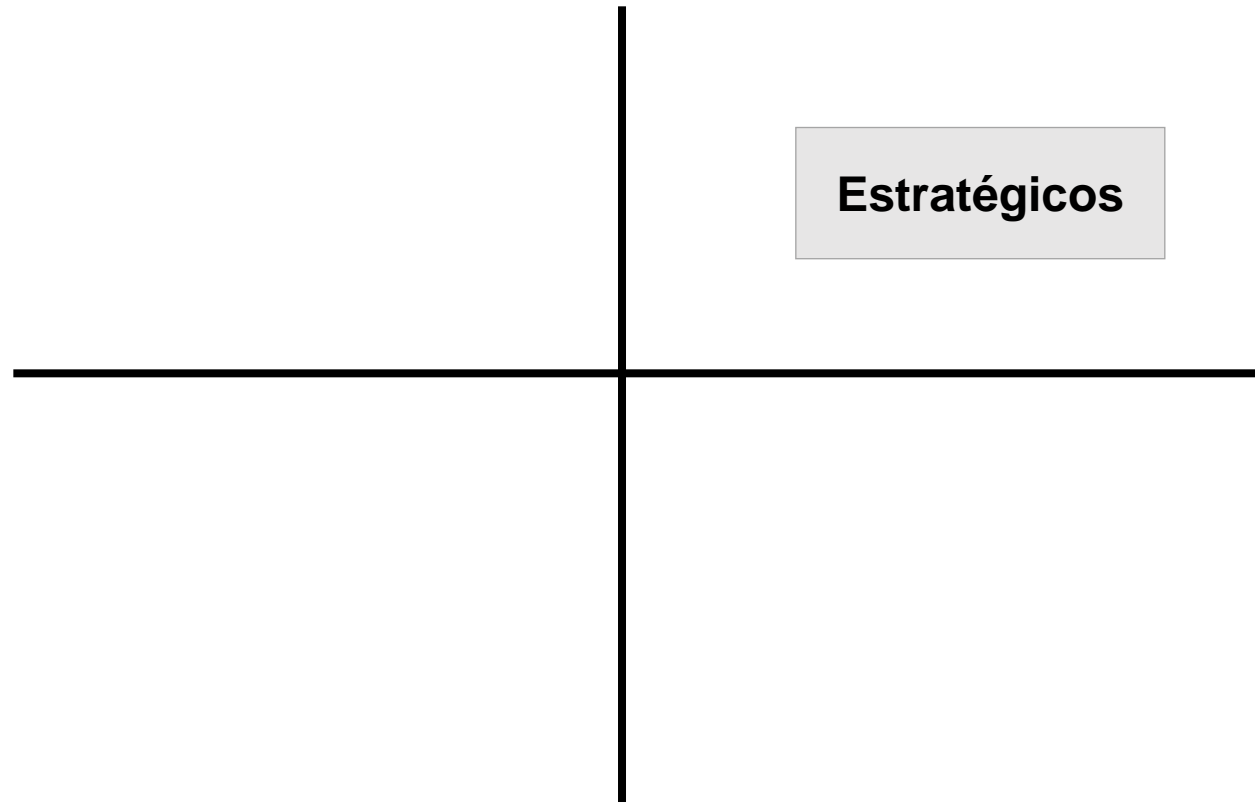
Impacto en el resultado

Estratégicos

Baja

Complejidad del mercado de proveedores

Alta



**Tapón
Microaglomerado**



Cápsula
✓

✓
**Botella
Ligera**



**Caja de
cartón**
✓



**Etiqueta
Papel y
Stamping**

Envase y embalaje
(11%)

Alta

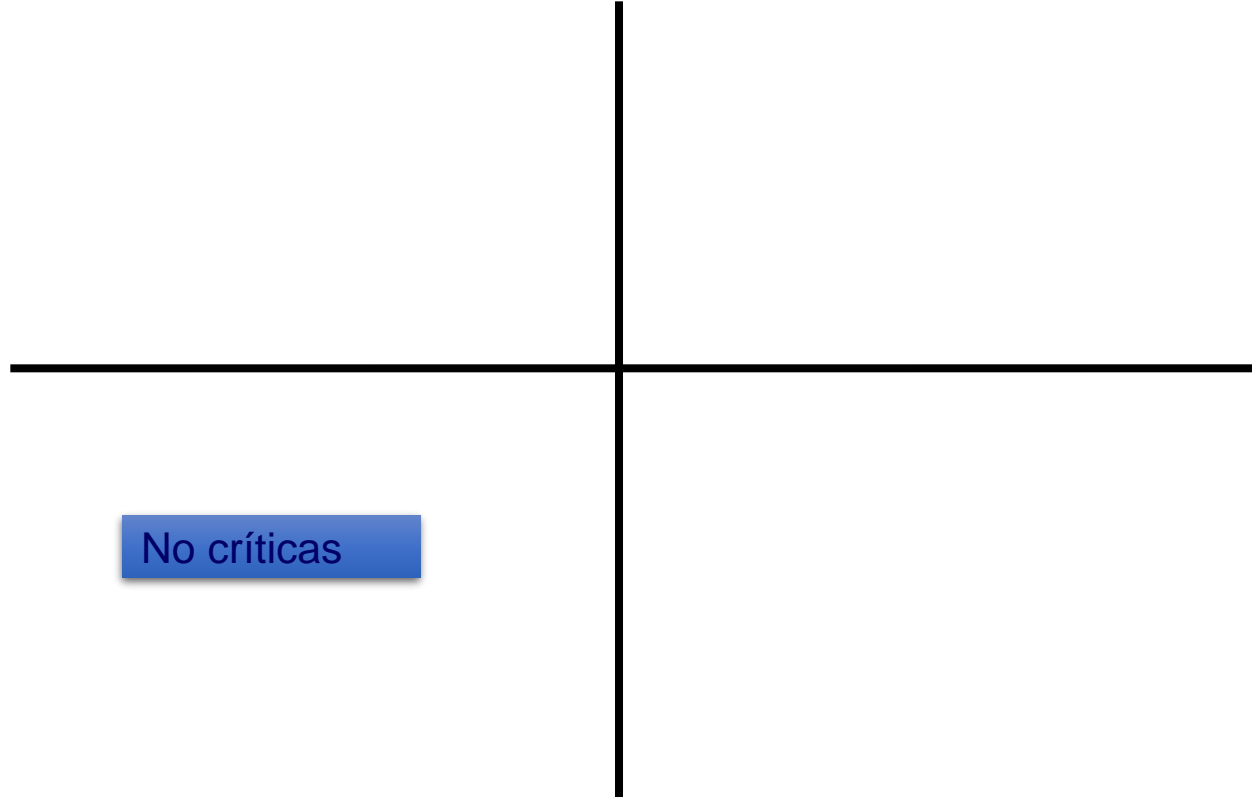
Impacto en el resultado

No críticas

Baja

Complejidad del mercado de proveedores

Alta

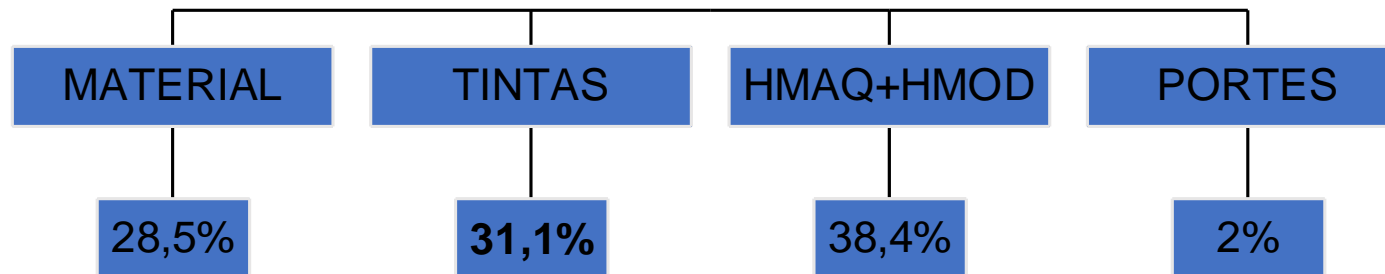




Antecedentes :

- Compra de 15 envueltas con una media de 6 a 7 colores (frecuentemente distintos)
- La mayoría de impresiones por separado
- Lotes de compra dispares → 80% de las envueltas con precio muy penalizado por lotes pequeños

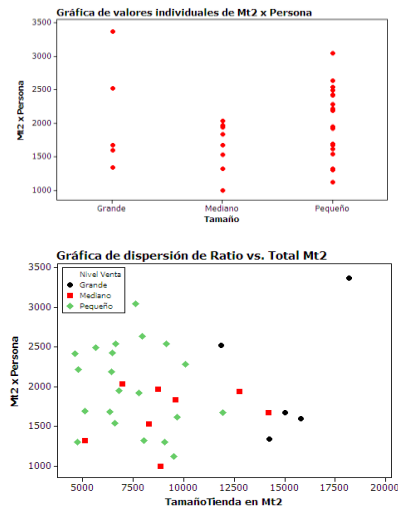
Análisis de la estructura de costes :



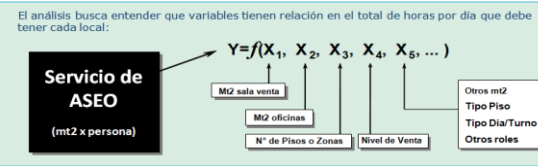
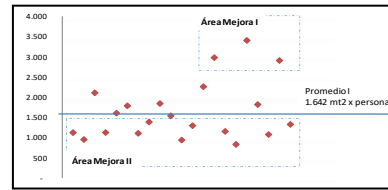
Aseo en retail

Gestión de la demanda

Análisis de recursos:
benchmark interno y
externo



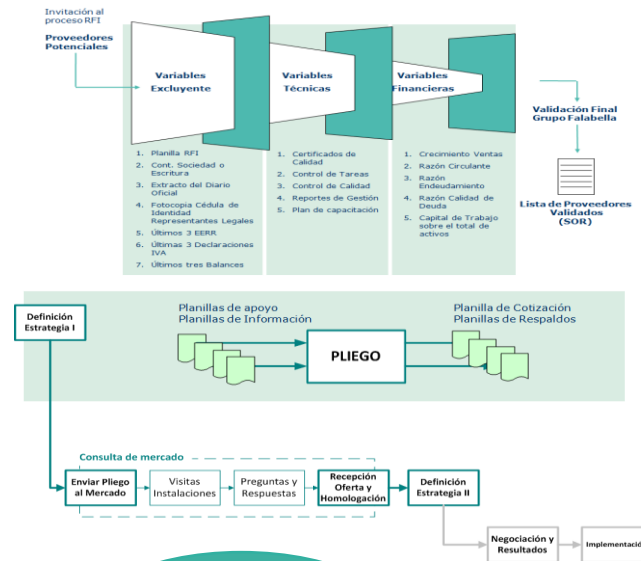
Definición de "buena práctica"



Ahorro > 17%

Gestión de la oferta

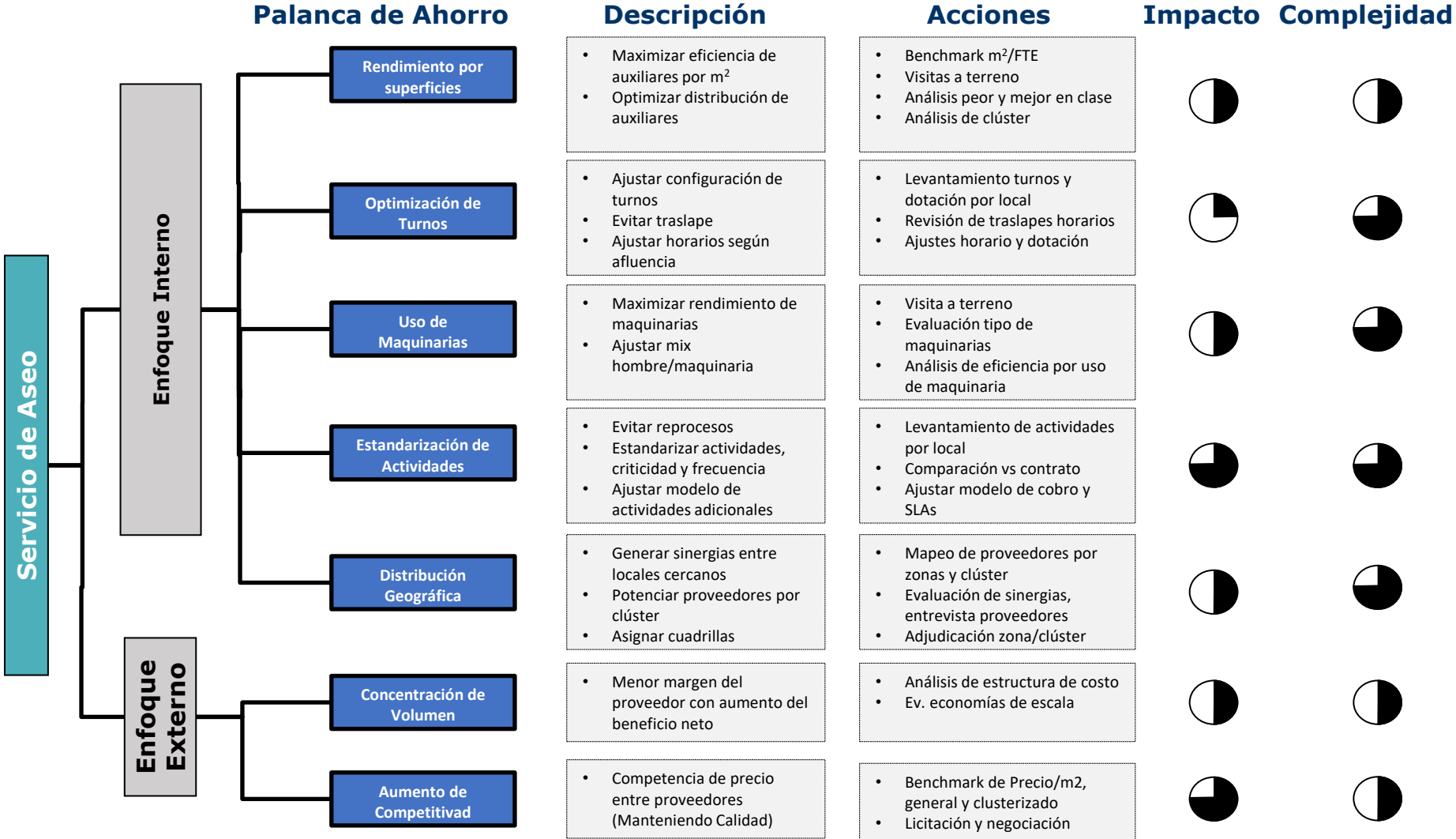
Transformar mejoras detectadas en especificaciones, modelo y RFQ para: licitación, negociación (mercado competitivo de prov. homologados) y contrato.

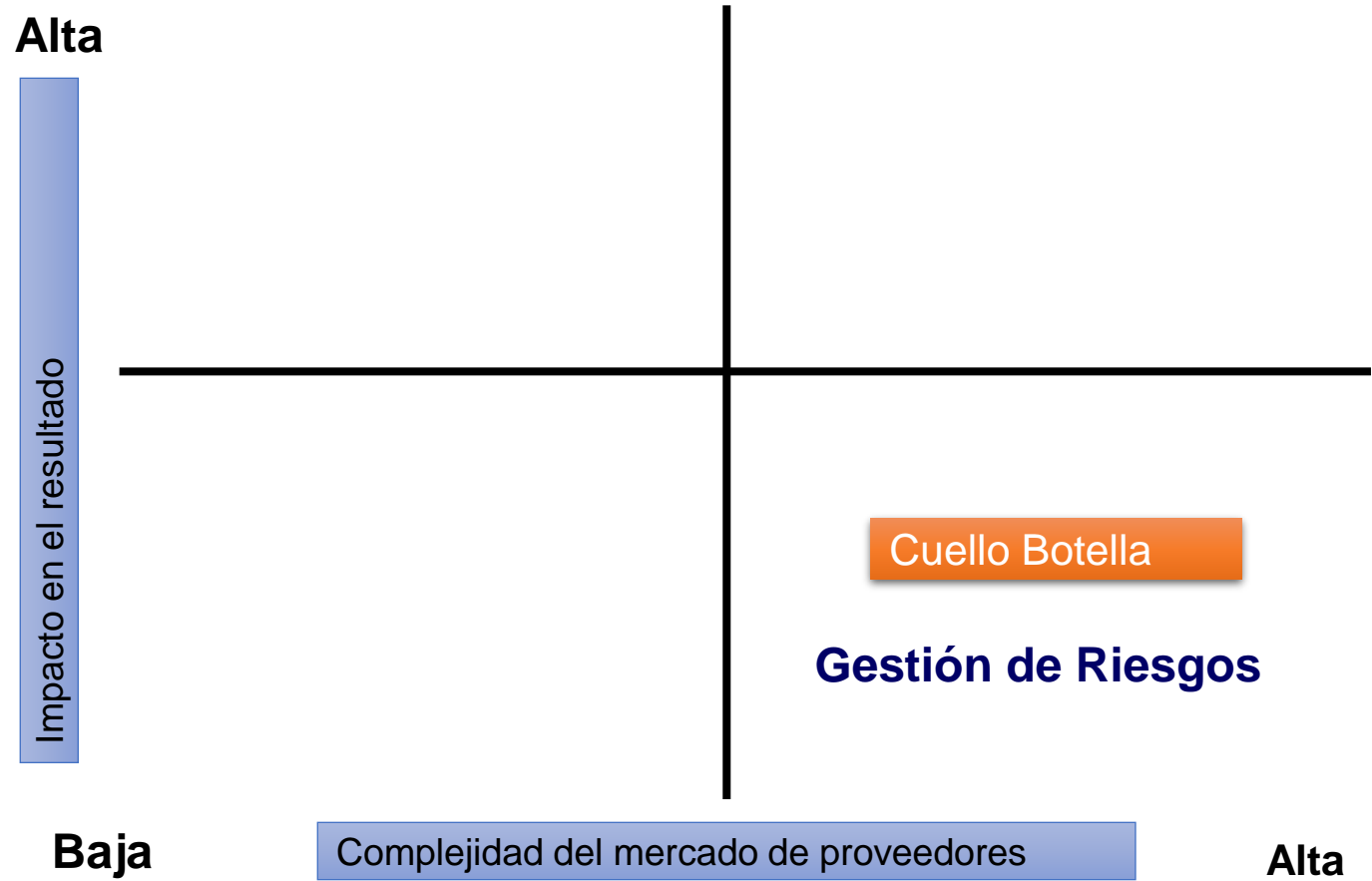


Ahorro > 2,5%

Aseo en retail

ISO/F-01-PG-08







Situación inicial :

- Dispensador de plástico inyectado en dos piezas bajo patente propiedad del proveedor
- Necesidad de mejorar coste sin variar funcionalidad, ni apariencia y conservando exclusividad

Estrategia :

- Se plantea la situación y se hace una propuesta “win win” al proveedor de incremento de consumo por mayor competitividad si se consiguen reducciones de coste
- Se crea un equipo conjunto de mejora colaborativa de costes

Resultados obtenidos :

- Reducción de coste de -5% en 3 años (cambios de pigmentos, reducciones de dosis, mejoras de aditivos, cambio de material en la parte interna, etc)
- Incremento de consumo de $+15\%$ en el mismo periodo, debido a la entrada en nuevos mercados por mayor competitividad



¡Gracias!

Ricardo Úbeda
ricardo.ubeda.s@uai.cl

PREGUNTAS