



La Analítica y el Problema de Compras (Parte 1)

Robert M. Münch, CEO, Saphirion AG
Spanish translation: Octavio Fernandez

February 8, 2016

El "Performance Pricing" es un método estadístico de estudio de precios basado en análisis de regresión complejos. Dicho método nos ayuda a responder preguntas del tipo:

- **¿Cuál sería un buen valor / rango de precios para lo que estoy buscando?**
- **¿Cuál sería un precio razonable para un artículo determinado?**
- **¿Cuál es el impacto en el precio de los diferentes generadores de valor/coste?**

El "Performance Pricing" aún no es una corriente muy extendida y existen muy pocas publicaciones disponibles sobre ello, aun siendo una herramienta muy poderosa.

Al ser los creadores de la herramienta líder del mercado de "Performance Pricing", NLPP (Non-Linear Performance Pricing) voy a publicar una serie de artículos para acercarnos más a la idea que hay detrás. Comenzaré con un post un poco más largo para exponer cómo se están haciendo las cosas actualmente...y por qué pienso que no es la mejor forma de hacerlo.

El Problema de las Compras

La relación comercial entre cliente y proveedor es una partida en tablas. Cuando ambos negocian sobre precios la ganancia del cliente (=mejor precio) es la pérdida del proveedor (=menor beneficio). Este es el modelo tipo bazar.

Por otra parte existe una relación cliente/proveedor win-win para ambos: Está basada en productos/servicios mejorados que pro-

porcionan un mayor valor al cliente y beneficios más altos al proveedor.

El problema para el cliente y el proveedor es ¿cómo cambiar de las negociaciones basadas en precios del modelo en tablas a la situación win-win con mayor valor añadido para el cliente?

Obviamente el proveedor argumentará el mayor valor de sus productos para el cliente pero, ¿puede el cliente fiarse del comercial? ¿Puede el cliente probar lo que dice el comercial? ¿Realmente necesita el cliente dicho valor? ¿Cómo está económicamente situado ese mayor valor para el cliente con respecto al resto? ¿Cuál sería el precio justo para el nivel de valor aportado? Preguntas y más preguntas...

El resto del texto explica conceptos y métodos de materiales de producción. Quiero decir cosas como piezas de plástico, piezas mecanizadas etc. Los conceptos pueden utilizarse

para servicios y para todo tipo de piezas, módulos, etc.

Aproximaciones actuales

Al intentar responder a las cuestiones anteriores los compradores invierten gran cantidad de esfuerzo realizando diferentes aproximaciones. Echemos un vistazo a dichas aproximaciones y qué tipo de problemas presentan.

He ordenado los conceptos de "peor" a "mejor" basados en una opinión puramente subjetiva.

Comparativa (Benchmarking)

A muchos departamentos de compras les gustan las comparativas. La idea consiste en echar un vistazo a los precios que los demás están manejando para piezas similares. En otras palabras:

"Si sé qué ha pagado alguien más por una pieza específica, sabré lo bien que lo estoy haciendo"

La idea es sencilla e impactante. Sin embargo, hacerlo bien es básicamente imposible. La mayoría

de las consultoras por horas ofrecen "Proyectos de Benchmarking". Sus argumentos y bases son, en la mayoría de los casos, similares a esto:

"Tenemos una gran base de datos de piezas y precios. Los recogemos de varios proyectos y de nuestra experiencia en este tipo de proyectos a lo largo de los años. Recopilaremos sus datos de compra y los compararemos con nuestras bases de datos. Así podremos decirles cómo de buenos son sus precios."

Ok, me vale. Hagámonos un par de cuestiones:

- Antigüedad de los datos: ¿Cuánto tiempo tienen sus datos comparativos? ¿Cómo podemos estar seguros de que la información de precios es actual? ¿Qué mantenimiento realizan en dicha información? ¿Qué fuentes utilizan para actualizar su información sobre precios?
- Comparativa de datos: ¿Cómo va a comparar mis piezas con las suyas? ¿Cómo va a tratar las diferencias de calidad, especificaciones, etc.?
- Comparativa de Pares: ¿Cómo trata las diferencias entre sectores? ¿Y entre países?

Y así más y más. Todo lleva finalmente a una pregunta definitiva: "¿Cómo me asegura que no está comparando peras (mis datos) con manzanas (sus datos)?"

Creo que no es posible. Las comparativas de precios no son factibles en la mayoría de los casos. Si hablamos de productos o servicios muy estandarizados es posible. De todos modos, en

esos casos el mercado es bastante transparente y, por lo tanto, no necesita hacer una comparativa en ese caso.

Análisis de la estructura de costes

¿No sería genial poder comprender la forma en la que el proveedor ha llegado al precio de su oferta? Si puedo seguir el mismo camino, entonces el precio es correcto y adecuado.

Esa es, en síntesis, la idea del análisis de la estructura de costes. Sí, esta aproximación tiene su mérito, y fue nuestro primer producto hace años, antes de que desarrolláramos NLPP.

Realizar un análisis de estructura de cosas implica una gran cantidad de trabajo. Se necesita comprender profundamente la operativa del proveedor. Por ello deberíamos hacer una visita al proveedor, observar sus instalaciones, los pasos de la producción, la estructura de la compañía, la situación financiera, etc.

Debido a que necesitamos una gran cantidad de información del proveedor, normalmente es una acción que se realiza de mutuo acuerdo con él. El proveedor no querrá/podrá darnos toda la información. Por ello tendremos recelos de todo lo que nos proporcione.

Al final todo se reduce a intentar modelizar de la forma más realista posible la compañía del proveedor con todos sus aspectos. Con el modelo construido calcularemos el precio de una pieza, el cual se tomará como el precio "más realista" en lugar del ofertado hasta ahora.

Por supuesto, esta aproximación tiene una gran cantidad de problemas:

- Errores estimativos: Si no

disponemos de toda la información, tendremos que realizar estimaciones. ¿Podemos decir el impacto que tendrá en el precio que calculemos algo tan sensible como una estimación?

- Estructura de cálculo: Lo más probable es que el proveedor utilice una estructura de cálculo diferente a tu herramienta de "análisis de estructura de costes". No hay una forma correcta o incorrecta de calcular un precio. ¿Cuál es la correcta?
- Ignorar variables: No hay una herramienta de "análisis de estructura de costes" que cubra todos los factores. Un proveedor puede seguir una estrategia que produzca mejores productos en el futuro, pudiéndote beneficiar de ellos. Sin embargo no estás teniendo ello en cuenta. Es un valor estratégico con el que no puedes trabajar. ¿Cómo lo consideras? ¿Simplemente lo ignoras?

Como ya dije, podría seguir y enumerar más problemas. El resultado de dichos análisis tiene una precisión ficticia. Necesitaríamos magia. Es tan parecido que podría ser cierto, pero aun así tiene suficientes problemas como para avanzar suficientemente rápido.

Esta aproximación reduce los límites de una negociación tipo bazar, proporcionando a ambas partes la ilusión de una evidencia sistemática. De cualquier modo se sigue en el tipo bazar, aunque se estén negociando los parámetros en lugar del precio, pero son los parámetros del modelo. No veo una gran diferencia.

Cálculo ascendente

Esta aproximación comparte muchas de las propiedades del “análisis de la estructura de costes”

La principal diferencia reside en que esta aproximación tiene en cuenta parámetros técnicos y de producción mucho más complejos. Además, utiliza la experiencia de “expertos” para construir un modelo de compañía y de producción que sea “ideal” desde su punto de vista

De esta forma no nos preocupa la forma en la que actualmente trabaja el proveedor, ya que vamos a crear un modelo de proveedor artificial que encajaría perfectamente con lo que queremos comprar.

De nuevo, como podrá suponerse, existen varios problemas con ese tipo de aproximación:

- Exactitud: ¿Quién dice cómo hay que hacer realmente la pieza? ¿El proveedor o el experto? ¿Con qué grado de exactitud encaja el modelo con la realidad?
- Realización: Asumamos que el modelo creado es correcto. ¿Qué hacemos si no podemos encontrar un proveedor que encaje con nuestro modelo? ¿Qué diferencia de precio estaríamos dispuestos a pagar? ¿Y por qué esa diferencia?
- Esfuerzo: Construir un modelo de cálculo ascendente tiene mucho trabajo. ¿Cómo se mantiene actualizado? ¿Cómo manejarlo? ¿Cómo escalarlo a cientos de piezas diferentes?

Y podríamos seguir. La respuesta más sencilla de un proveedor en este caso sería: “Bueno, lo entendemos, pero nosotros no somos como su modelo. Podríamos

trabajar en esa dirección en este y este otro aspecto, pero no se obtendría una ventaja tan grande como la que has calculado. Y, hasta que lo consigamos, si es que lo hacemos, este es nuestro precio”

Conclusión

Todas las formas de comprobar que un precio es Bueno y ajustado adolecen de importantes factores y por ello no son realmente adecuadas. Sin embargo se utilizan debido a que no se conocen otras aproximaciones.

Lo que es importante es que estas tres aproximaciones comparten una misma característica:

La mayoría de los métodos centran sus acciones y estrategias en el aspecto relacionado con el consumo de dicho recurso en lugar de enfocarse en el valor y el rendimiento.

La Solución: La Comparativa de Piezas Basada en el Rendimiento

Nuestro interés es descubrir si el precio de nuestra pieza es el apropiado o no para aquello que la utilizamos. Ni más, ni menos.

Por ello, ¿Por qué no comparar “de alguna forma” el valor de nuestras piezas contra su precio para saber si valor y precio están relacionados? Tiene sentido.

Pero, ¿Cómo lo hacemos?

Bueno, podríamos comparar las propiedades de las piezas, por ejemplo. Podemos examinar algunas propiedades de nuestras piezas y ver qué propiedad está maximizada para dar el mejor precio

Una forma sencilla de adoptar esta idea (apuesto a que la mayoría hemos utilizado esta aproximación en el pasado) es normalizar

una característica y utilizarla como “base de cálculo”. Por ejemplo:

- 1 mm de la mejor pieza cuesta X
- Entonces una pieza de 20 mm cuesta $20 \cdot X$

Y entonces compruebas si tu precio actual está en línea o no con esta fórmula

Esta aproximación tiene buena pinta y merece la pena usarla, pero todavía tiene un par de inconvenientes:

- ¿Cómo tratar más de una propiedad a la vez? ¿Qué ocurre si descubres que el precio de la pieza A es el mejor cuando se trata de milímetros (longitud), pero el precio de la pieza B es el mejor si se habla de gramos (peso)? ¿Qué precio usamos entonces? ¿Hacemos una media?
- ¿Cómo manejar las leyes de “economía de escala” o “devoluciones”, las cuales rezan que estos efectos no están linealmente relacionados en la mayoría de los casos?
- ¿Qué propiedades de las piezas hay que considerar? ¿Cómo podemos saber si son relevantes?

De nuevo muchas preguntas vienen a la mente

Conclusión y Perspectiva

Si pudieran resolverse dichos problemas, parece que una aproximación como esta podría ofrecer muchas y grandes ventajas

Te contaré un secreto, y es que estos problemas están resueltos. Veremos cómo puede hacerse en el siguiente post.

For more information about NLPP or a NLPP test analysis of your data please visit our web site or get in contact with us at **info@saphirion.com**

Saphirion AG
An der Lorze 9
6300 Zug www.saphirion.com
Switzerland www.nlpp.ch