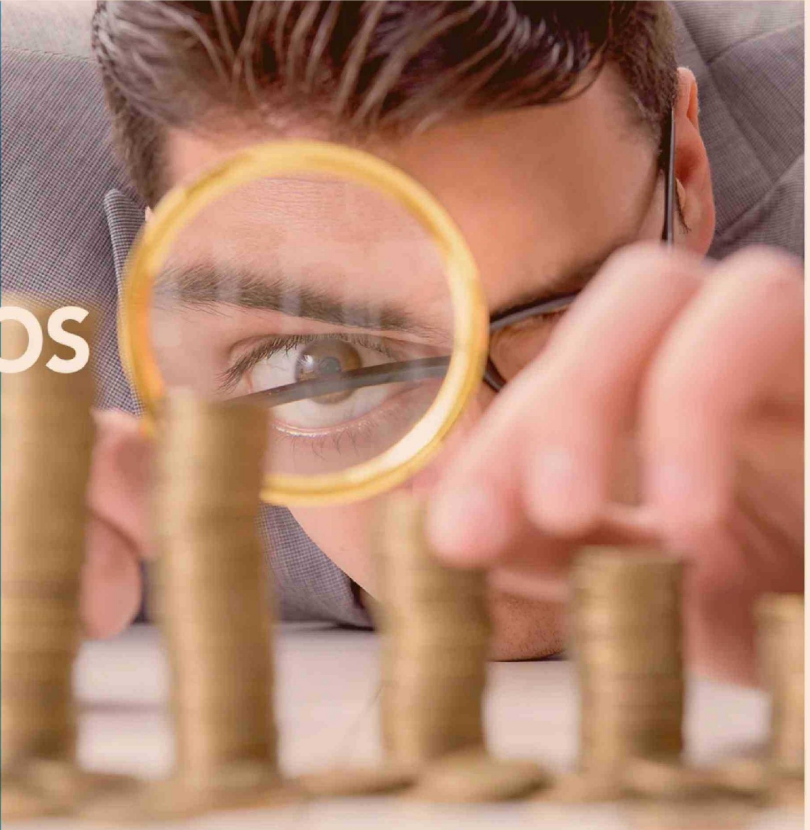


GASTOS "INVISIBLES": CÓMO GESTIONARLOS PARA RECUPERAR EFICIENCIA Y CONTROL



Aunque involucran montos acotados, las compras de insumos menores, suscripciones y servicios puntuales pueden concentrar un volumen relevante de transacciones en las empresas. Su gestión es clave para mejorar el control y fortalecer la gobernanza.

POR ANDREA CAMPILLY

En un escenario de mayor presión sobre los costos, el llamado gasto "invisible" o *tail spend*, está ganando protagonismo en la agenda de las empresas. Se trata de compras descentralizadas que, si bien son de bajo monto individual, en conjunto pueden representar una fracción relevante del presupuesto de una empresa.

"Las más frecuentes son las compras spot de mantenimiento, servicios profesionales menores, suscripciones de software (SaaS) no centralizadas y suministros de oficina 'de último minuto'", afirma el CEO de Artikos, Álvaro González. Explica que estos siguen "fuera del radar" de las áreas de compra pues "su bajo valor unitario no justifica, bajo procesos tradicionales, el costo administrativo de procesarlos". En este escenario, dado que el esfuerzo de control suele ser más caro que el ahorro potencial, se genera una zona gris de ineficiencia y falta de cumplimiento de políticas.

Desde una mirada de control interno y cumplimiento, este tipo de gasto genera "un punto ciego en la gobernanza corporativa", sostiene la socia líder de auditoría interna de KPMG Chile, Valeria Flaviani. Esto ocurre porque la descentralización, sumada a una baja trazabilidad, "abre la puerta a incumplimientos de políticas internas, contratación de proveedores no evaluados, problemas tributarios

o contractuales, posibilidad de fraude y dificultades para asegurar una adecuada segregación de funciones".

Bajo la mirada del gerente general de Entersoft, Rodrigo Acevedo, estos gastos se han transformado en un punto clave "ya que se trata de un dinero recurrente al que se le deben aplicar acciones eficientes para controlar los flujos de compras". Acota que su peso dentro de las compañías puede ser significativo y dice que, en algunos casos, "su valor pasa a ser un gasto superior al 20% del presupuesto interno". Pero es algo que puede variar según la industria o tamaño de la empresa, sugiere la CPO de Wherex, Sofía Garcés, detallando que el llamado *tail spend* en grandes empresas y empresas manufactureras, por ejemplo, "generalmente no supera el 5% del costo total de insumos y servicios".

Digitalización y control

Para abordar este desafío, las compañías están integrando

estos gastos a sus estrategias de *procurement*. En este proceso, "la digitalización es clave porque cambia el enfoque desde el control *ex post* al control preventivo y basado en datos", plantea Flaviani, y resalta que plataformas de *procurement* digital, gestión de gastos y tarjetas corporativas inteligentes permiten capturar la información desde el origen: quién compra, qué compra, a quién, con qué presupuesto y bajo qué condiciones, con un efecto en la trazabilidad y toma de decisiones.

González apunta que la tendencia es la democratización del acceso al abastecimiento: "Las empresas líderes están implementando plataformas que integran IA para categorizar automáticamente el gasto y dirigir al colaborador hacia proveedores ya convenidos", detalla. No obstante, advierte que, si bien el uso de estas herramientas está creciendo aceleradamente, especialmente en sectores como minería y banca, todavía existe una brecha importante en empresas medianas que siguen operando con flujos manuales o correos electrónicos.

Para Garcés, el primer paso en la gestión de este tipo de gastos es justamente "no perder visibilidad ni trazabilidad sobre estas

categorías, aunque no sean las que generan los grandes ahorros". Por eso plantea la utilidad de avanzar en "automatizar la gestión de solicitudes" y "migrar las compras repetidas a convenios marco y catálogos predefinidos", lo que permite descongestionar el área de compras y enfocarla en lo estratégico.

Ahorros y eficiencia

Los resultados de ordenar este gasto son concretos. "En términos de ahorro directo, vemos reducciones de entre un 10% y un 15% al consolidar volúmenes con proveedores preferentes", afirma González. Pero en su opinión, lo más disruptivo es la eficiencia operativa, donde el tiempo del ciclo de compra se reduce hasta en un 60%.

Flaviani coincide y señala que "es de esperar que las compañías que cuentan con este tipo de herramientas, además de fortalecer su control interno, puedan obtener ahorros del orden de 5% a 15%", principalmente por consolidación de proveedores, eliminación de gastos innecesarios, mejores condiciones de compra y mayor disciplina de gasto. "La principal recomendación es no partir desde la restricción, sino desde la visibilidad", subraya la ejecutiva. Acevedo, por su parte, enfatiza que "los riesgos del gasto invisible no consisten en disminuir el gasto, sino en gastar en forma controlada y eficiente".

HASTA
5%
 DEL PRESUPUESTO DE
 GRANDES EMPRESAS SE
 DESTINARÍA A GASTOS
 INVISIBLES, SEGÚN
 SOFÍA GARCÉS, DE
 WHEREX.