

## ¡COMPRO TELÉFONOS...!...SATELITALES, CON LAS PILAS CARGADAS Y PLAN VIGENTE.

### COMPRAR EN FORMA OPORTUNA

Hay ocasiones en las que no contar oportunamente con un producto o insumo puede tener consecuencias desastrosas, como les ocurrió a muchos justo después del terremoto y maremoto que, entre otros daños, hizo colapsar las comunicaciones.

En las empresas, la función de aprovisionamiento se preocupa de la selección y gestión de los proveedores de todos los productos y servicios que necesita la compañía, y la negociación de precios y términos de compra, como plazos de entrega, facilidades de pago, formas de entregar el producto, etc.

El ideal es comprar productos de buena calidad al menor costo posible y que sean entregados en forma oportuna. Sin embargo, generalmente se debe privilegiar algo. Esto es parte de la estrategia y de los requerimientos de la empresa.

La importancia de la función de aprovisionamiento depende del tipo de compañía, del producto, de la disponibilidad de proveedores, etc.

En una empresa de servicios, las compras de insumos pueden ser un bajo porcentaje del valor del producto final, mientras que en manufactureras la incidencia del costo de las materias primas puede ser alta o baja, dependiendo del producto.

En el caso de los minoristas y distribuidores, es el aspecto más importante y estratégico, ya que su negocio es comprar para revender.

Un adecuado aprovisionamiento puede, en muchos casos, mejorar los márgenes de utilidad o reducir el precio de venta del producto final al cliente, así como mantener adecuados estándares de calidad (como en el caso del vino), aumentando así la competitividad de la empresa.

### Varios procedimientos

Es tanta la variedad de productos que comprar y de proveedores que los ofrecen, que es natural que existan distintos procedimientos para adquirirlos.

Es muy distinto comprar materias primas, que se utilizan directamente en el producto elaborado final; equipos y activos, que se requieren para generar el producto o servicio, que no guardan una relación directa con la cantidad producida, y los servicios varios y productos que no están vinculados directamente con el artículo final, como suministros de oficina o elementos para la mantención de los equipos.

Además, se debe tomar en cuenta si los productos y servicios que se adquieren son genéricos (commodities) o especializados. Si son genéricos, y existen muchos

División Difusión y Comunicaciones

proveedores posibles, la compradora puede obtener menores precios haciendo competir a los proveedores.

Si el producto es muy especializado y personalizado, como una planta de embotellado, la competencia es menor y puede ser mejor establecer relaciones de largo plazo con alguno de ellos.

### **Cómo se organiza**

La forma en que se organiza una empresa para comprar ha experimentado profundos cambios en los últimos años. Algunas empresas tienen una unidad especializada a cargo de las adquisiciones. Otras dejan que sus unidades compren en forma descentralizada.

Hay ventajas y desventajas en cada una. La compra centralizada permite obtener mejores condiciones, ya que se adquiere en mayores volúmenes y el comprador puede negociar mejor. También permite centralizar el manejo de inventarios de materia prima, lo que disminuye los costos de inventario y mejora el control.

La descentralización, por otro lado, reduce la "burocracia", permitiendo compras más ágiles y personalizadas.

Por ejemplo, una entidad que debe adquirir muchos productos para enfrentar una emergencia, probablemente debiese hacerlo en forma descentralizada para responder en forma más oportuna.

También hay empresas que automatizan su aprovisionamiento dejándolo en manos de sus proveedores, como en el caso del VMI, o Vendor-Managed Inventory .

Internet ha impactado fuertemente en la forma en que las empresas realizan sus adquisiciones. Han surgido conceptos como B2B, cuando las empresas adquieren a empresas, y B2C, cuando los consumidores compran a compañías.

### **e-marketplaces**

También han surgido términos como e-procurement y e-marketplaces. Un buen ejemplo de marketplace es [iconstruye.com](http://iconstruye.com), mercado electrónico para la industria de la construcción. Otro ejemplo interesante es [mercadopublico.cl](http://mercadopublico.cl) (ex ChileCompra), sitio por el cual deben pasar todas las adquisiciones del Estado.

Los principales beneficios que percibe el comprador en un mercado electrónico son menores costos de administración, mejor acceso a información de mercado, mayor control sobre el proceso de adquisiciones y mejor información sobre las compras por parte de los gerentes.

En una encuesta realizada a constructoras sobre los beneficios de utilizar [iconstruye](http://iconstruye.com). Los beneficios más importantes fueron mayor control y transparencia.

Por otro lado, las ventajas principales para los proveedores son: mayor cobertura de clientes; menores costos de administración; menores costos de venta; la posibilidad de vender excedentes, y una mejor relación con los clientes.

**Costo total de aprovisionamiento.** El enfoque del costo total de aprovisionamiento considera todos los costos asociados a la adquisición y uso de un producto, que incluyen, entre otros, el precio de compra, costos administrativos, insumos y mantención en los equipos.

En ciertos casos, un producto de mala calidad puede generar un costo desproporcionadamente alto. También hay proveedores que ofrecen servicios adicionales que agregan valor al producto básico. Incluso, la forma en que se despacha el producto afecta los costos. Productos embalados en forma más conveniente reducen los costos de manipularlos.

Determinar cuál es el producto que tiene el costo total de aprovisionamiento más bajo es mucho más complejo que determinar cuál es el que tiene el precio más bajo, y en muchos casos no coinciden.

**Importancia estratégica.** Si bien el proceso de aprovisionamiento es una función común a casi todas las empresas, la forma en que se lleva a cabo difiere mucho entre ellas.

Seleccionar y evaluar adecuadamente a sus proveedores puede darle a una empresa una ventaja competitiva, especialmente si la firma realiza una alianza estratégica con alguno de sus proveedores, que es la tendencia actual.

Buenas alianzas estratégicas con los proveedores son difíciles de imitar para la competencia: se requiere una relación de confianza y que los sistemas de información de ambas firmas se comuniquen con rapidez y seguridad.

**Hay que aliarse con los proveedores.**

**Una respuesta desastrosamente inoportuna**

En la logística una respuesta oportuna es de vital importancia. Con mayor razón cuando se trata de responder ante un desastre natural.

Por eso llama la atención la, a nuestro juicio, inexcusable tardanza en responder ante el maremoto.

Juzgando sólo sobre la base de los antecedentes que se reportan en los medios, es inexcusable que mucha gente no haya sido advertida en forma más oportuna.

**División Difusión y Comunicaciones**

Mucho se ha debatido respecto del fax en que el Shoa advierte a la Onemi de un posible tsunami. Según unos, el fax era claro; según otros, no lo era. Lo cierto del caso es que no era muy oportuno, ya que fue recibido recién a las 4:07, siendo que en el mismo fax se decía que de haberse producido, el tsunami arribaría a Talcahuano a las 3:45, ¡22 minutos antes! Claramente ya era muy tarde para reaccionar ante la primera ola.

¿Qué faltó? Varias cosas. En primer lugar, los elementos tecnológicos (o simplemente técnicos), como teléfonos satelitales que funcionaran y la capacitación y entrenamiento necesarios para hacerlos funcionar; un sistema de bocinas, bengalas o altoparlantes, independientes de la disponibilidad de energía eléctrica para funcionar, y una organización logística adecuada para que todo este sistema estuviese a punto y disponible.

La logística de adquisiciones juega un papel de importancia, proveyendo de todos los elementos físicos que se requieren.

Sin embargo, es necesario también que en estas organizaciones haya una planificación tal que pueda prever los requerimientos que se tendrán ante situaciones límite como la que vivimos el 27 de febrero, planificando cuidadosamente las acciones que se tomarán en todos los casos. Esto es probablemente lo más relevante.

Con estos elementos, y una adecuada educación, se podría haber alertado a la población para que pudieran evacuar antes de que llegara la fatídica primera ola.

**La logística de adquisiciones juega un papel de importancia, proveyendo de todos los elementos físicos.**