

El arte de comprar con inteligencia

El abastecimiento estratégico aumenta las utilidades de una empresa. Cómo hacer mejor las compras.

Pablo Camaití
pymes@clarin.com

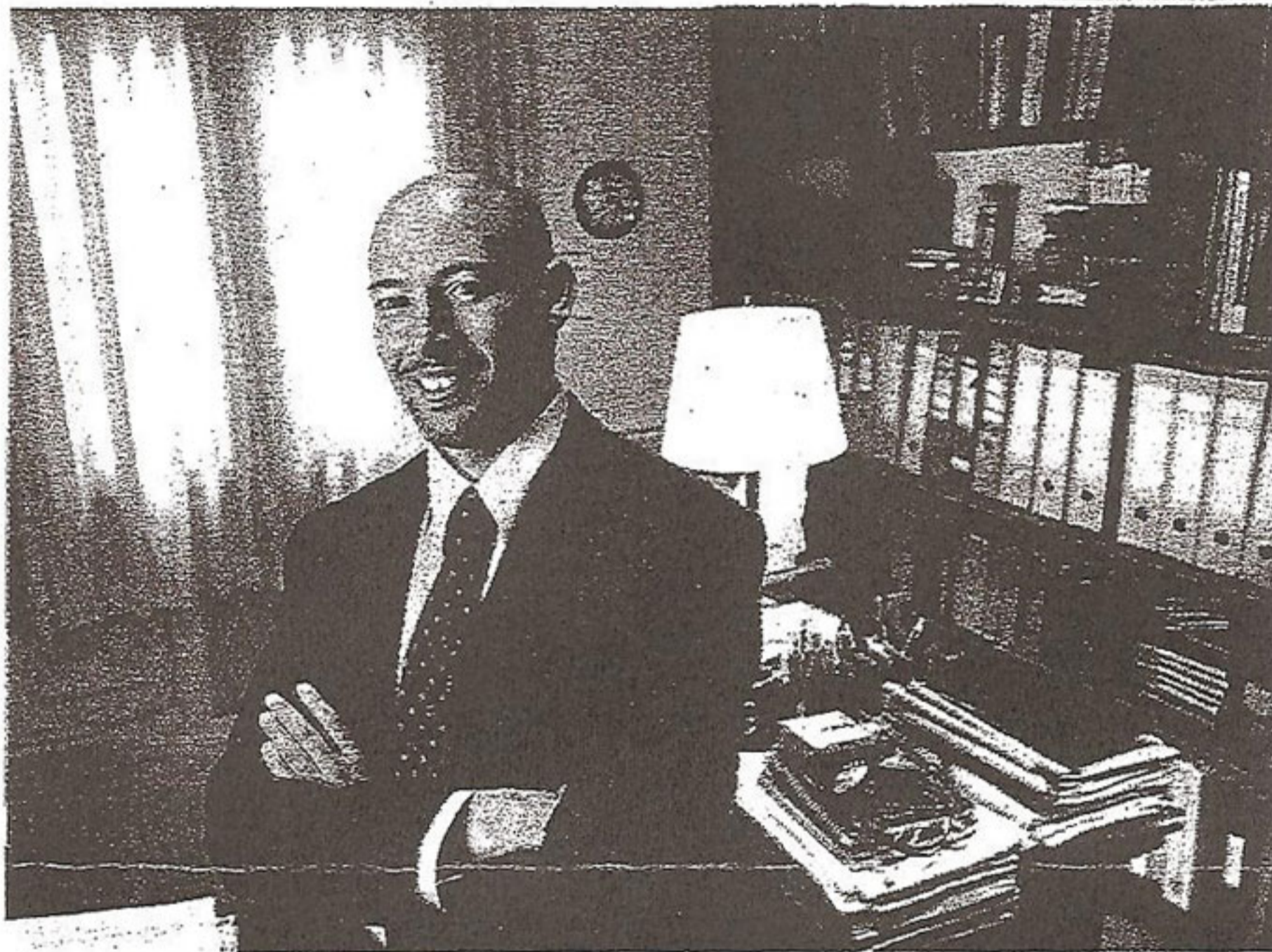
Hay algo casi tan importante para una Pyme como conocer la mejor manera de vender su producto: saber comprar. La manera más tradicional de disminuir los gastos siempre ha sido buscar precio para comprar más barato. Pero este paradigma sencillo se ha roto con la incorporación de nuevas variables, como la logística y las alianzas estratégicas con proveedores.

Un caso paradigmático

“El gerente de un pequeño hotel en Estados Unidos notó que una parte muy grande de su presupuesto se gastaba en blancos; es decir, sábanas, toallas, manteles, etc. Lo primero que descubrió fue que compraba contra necesidades; o sea, recién cuando faltaba algo, se llamaba al proveedor. Todas las semanas o cada 15 días se hacía una compra, con el consiguiente gasto de un flete semanal o quincenal”, relata el profesor Juan Pablo Romero Moreno.

“Para mejorar esta situación proyectaron las compras anualmente: así pudieron negociar contratos por volúmenes más grandes, reduciendo los costos. A pesar de eso, como no se trataba de una gran empresa, la cantidad de productos no era suficiente para reducir mucho los precios. Por eso decidieron salir a buscar otras empresas con iguales necesidades, como clínicas, geriátricos, u otros hoteles de poca envergadura. Entre todos consiguieron el volumen de compra de un gran cliente, y negociaron costos más bajos. Por otro lado, armaron una programación de entrega mensual para cada uno. De este modo lograron modificar sus gastos en dos variables: sus necesidades concretas y la logística”, concluye el profesor.

Esta experiencia es una de las más ejemplificativas de los gastos que pueden evitarse con una buena planificación, según observa Juan Pablo Romero Moreno, profesor de la Universidad Austral, en el programa ejecutivo de Logística de Abastecimiento. Asegura que los bienes y servi-



LA CLAVE ESTA EN PLANIFICAR. ASI LO AFIRMA JUAN PABLO ROMERO MORENO, DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL

Una clave está en unirse a otras Pymes que tengan las mismas necesidades. Negociar en conjunto trae beneficios.

“ ”

cios que compra una empresa representan entre el 50% y el 80% de los gastos totales.

El TCO, por sus siglas del inglés, *total cost ownership*, representa el cambio más importante que debe afrontar el área de compras. Según lo explica Gustavo Pécora, consultor en abastecimiento estratégico, cada vez más se está tendiendo a una visión global y ya no se valora sólo el precio y la calidad de los productos, sino que se trabaja en investigar los procesos para detectar cuáles son los gastos asociados y de esta manera determinar el TCO, es decir, el costo total de la operación.

Comprar mejor, ganar más

Las estadísticas indican que la planificación estratégica en las compras es una de las formas más efectivas para hacer crecer las utilidades. Trabajar de esta manera necesita cambiar los con-

ceptos básicos sobre los que se asienta el modelo tradicional.

“Los proveedores dejarán de ser muchos para ser pocos, pero muy confiables. Hay que poner especial cuidado para determinar el grado de importancia que tiene cada proveedor, lo cual se detecta fácilmente según el producto que se compra a cada uno”, detalla Ariel Botindari, que asesora Pymes en el área de compras.

Por ejemplo, en una fábrica de pastas será fundamental la empresa proveedora de harina, pero no tanto la que trae productos de limpieza. Si esta última falla, se puede recurrir a un supermercado para comprar un detergente, pero, ¿cómo conseguir 500 kilos de harina si el camión no llegó?

Una vez que se ha determinado el nivel crítico de cada necesidad, habrá que dedicar mayor tiempo a la elección de los proveedores que cubren las áreas clave. Este proceso de selección no debe limitarse sólo a conseguir un buen precio, sino a evaluar también calidad, plazos de entrega, confiabilidad y beneficios extras.

Suele existir una relación casi de enemigo con el proveedor: se permanece en estado de amenaza constante, hay poco intercambio de información y se toman decisiones unilateralmente. Pues bien, el secreto está en transformar al proveedor en un aliado, con quien se tendrá una comuni-

La tendencia actual es a tener una visión global, que valora no sólo el precio y la calidad sino el costo total de la operación.

“ ”

cación fluida, y se compartirán proyecciones que apunten a cumplir los objetivos de ambos.

Somos socios

Ultimamente, se tiende a lograr alianzas estratégicas y lo que se buscan son socios, no clientes o proveedores. Así lo expone Romero Moreno, dando el ejemplo de una Pyme negociando con una gran empresa: “Supongamos que una consultora en soluciones informáticas es proveedora de una multinacional. En determinado momento surge la necesidad de subir el precio del servicio y, como la empresa pequeña no tiene poder de negociación, la multinacional le dice que no está dispuesta a pagar más. En ese caso, una solución es proponerle a la gran empresa que incorpore a la Pyme en su contrato de papelería. ¿Qué significa esto?: la consultora está teniendo muchos gastos en papel, enton-

ces le pide a la multinacional que la incorpore al contrato con su proveedor”.

De esta forma, la Pyme accede a los precios que logra una gran empresa, y el aumento que necesitaba en su facturación lo compensa con este ahorro, así el impacto en la rentabilidad resulta el mismo.

Botindari señala que uno de los puntos fuertes en la negociación con los proveedores es establecer objetivos de ahorro: “Como parte del contrato se puede estipular que si el proveedor logra un ahorro anual para el cliente de, por ejemplo, un 10%, se le renovará su contrato de manera automática. A largo plazo se benefician los dos. Si bien el proveedor tendrá que ceder un poco en sus ganancias inmediatas, lo hará sabiendo que esto le asegura un año más de contrato, sin pasar por otra licitación”. Según Botindari, el cliente le indica al proveedor de qué manera puede fidelizarlo: “Si me ayudás a ahorrar, yo sigo siendo tu cliente”.

Pool de compras

Una posibilidad clave para hacer compras estratégicas es unirse a otras Pymes con las mismas necesidades. Las consultoras suelen armar estas ruedas de compras con sus clientes, generando el volumen necesario para tener poder de negociación frente a los proveedores.

Pero las consultoras no son el único camino que tiene una empresa para conectarse con otras e implementar esta metodología. Es muy importante aprovechar las distintas oportunidades de realizar contactos: reuniones de cámaras de comercio o empresariales, conferencias, exposiciones, etc. En cada encuentro con otra Pyme, surge una posibilidad de empezar a construir un vínculo y el diálogo permitirá planificar estrategias conjuntas de abastecimiento. Sin importar el rubro, cualquier empresa tiene necesidades comunes con otra, que podrán compartir para el bien de ambas.

Según el especialista Gustavo Pécora, una de las razones más importantes de implementar esta forma de comprar es el impacto directo que tiene sobre las ganancias: “Hemos comprobado que la aplicación de abastecimiento estratégico mejora entre un 10 y un 20% la reducción de gastos respecto de una negociación directa estándar. Y esto tiene resultados inmediatos de gran importancia, sobre todo si evaluamos cuánto debería aumentar su facturación una Pyme para lograr un incremento de esa magnitud”.

Sin duda, resultará más sencillo hacer un análisis de los costos y una detección de los gastos asociados que trabajar en aumentar la facturación, lo que implicaría mayores gastos de publicidad, fuerza de venta, etc. Realizando compras inteligentes, en cambio, se ataca directamente el gasto y los resultados pueden verse casi de inmediato. La ecuación es muy clara: \$ 100 ahorrados son \$ 100 de ganancia. ◀