

## Comprando Bien

¿Estamos comprando bien? La respuesta a esa pregunta que parece simple en principio, puede ser sumamente compleja. Según quien se haga esta pregunta, comprar bien puede significar muchas cosas, por ejemplo, que los precios a pagar son bajos, que la calidad es óptima, que la entrega es perfecta en tiempo, cantidad y calidad, que los plazos de pago son largos o, que simplemente los proveedores nos caen simpáticos.

Entre las gerencias de Compras usualmente se busca una respuesta a esta pregunta que combine y valore adecuación a lo especificado, el momento solicitado y el costo esperado.

En principio esta definición parece limpia y completa pero al bajarla a la realidad diaria empezamos a ver tres falencias. La primera es que está fuertemente influenciada por la subjetividad, la segunda que no contempla el factor tiempo y la tercera que no distingue compras por monto e impacto estratégico.

La subjetividad, inmersa en todo proceso valorativo, afecta a Compras en la definición de la variable de éxito (por ejemplo precio final o calidad comprada) o por su valoración (10 % menos que la última compra).

Dentro de las empresas la subjetividad varía según se trate de áreas usuarias que pondrán fuerte foco en calidad y disponibilidad o, por áreas proveedoras (compras o finanzas) que pondrán fuerte foco en costos. Lo importante es entender que las visiones parciales de ambas áreas no siempre representan el mejor interés general de la empresa y que muchas veces son a su vez condicionadas por intereses personales (como no perder el trabajo).

Ilustra este tema la famosa frase “Nadie nunca fue echado por contratar IBM)”

Definir qué es lo mejor para la empresa es todo un arte y está fuertemente vinculado a el negocio que se trate. No obstante esto, podemos decir que lo mejor para la empresa es la compra que presenta la mejor relación costo beneficio (considerando todos estos) para el presente o presente y futuro, según se requiera.

Recuerdo el caso de una empresa que compraba las mejores y más caras correas del mercado y las usaba, entre otras cosas para.... La bomba de agua de un baño. Comprar calidad indestructible para una necesidad infrecuente no parece razonable así como pagar calidad china para un proceso central parece arriesgado.

Fuera de la empresa, la subjetividad es más amplia. Sin dar nombres, para la mujer de un amigo comprar bien es comprar algo carísimo pero de oferta, para su suegra la cuota más baja (no importa cuántas), para su hija, que sea con tarjeta y su hijo, que tenga delivery.

La segunda falencia de la definición presentada involucra al tiempo. Es decir, lo caro de hoy será barato contando todas las variables a lo largo de la vida útil? El dilema típico entre comprar la mejor calidad al mayor costo o la inversa? La gestión moderna de compras busca racionalizar este problema calculando el Costo total de Propiedad definido como el valor actual neto de la sumatoria del precio de compra,

traslado, instalación, uso, mantenimiento y disposición final de un equipo a lo largo de la vida útil estimada del equipo.

El modelo de Costo Total parece fácil de definir pero es raramente utilizado en decisiones de compras de bajo y mediano valor por dos razones: Complejidad y Subjetividad. Complejidad porque requiere entender la estructura, operación y uso del bien y todos los costos presentes y futuros. Subjetividad porque a menos que la empresa tenga amplia experiencia de uso del bien, deberá confiar en las especificaciones y definiciones del fabricante. A modo de ejemplo, imagine que variables debería tomar para calcular el costo total de propiedad de un auto elevador eléctrico marca LLAVE y otro marca CARL.

Vistas las dificultades de esta herramientas, la solución más habitual es la consulta a colegas que poseen experiencia empírica (rara vez documentada) del uso y cumplimiento de los costos de manual.

Finalmente llegamos a la tercera falencia, vinculada con el monto de la compra. Empresas enteras pueden fracasar o ser exitosas según como resulte de buena la decisión de compra de elementos claves de gran valor.

En este tipo de compras podemos mencionar: Espacio físico y localización, equipamiento productivo, elección y fuentes de energía, tipo y fuentes de materias primas, etc. En estos casos, la definición de una buena compra puede ser solo evidente muchos años en el futuro de la firma.

A modo de ejemplo imaginemos debemos elegir las maquinas envasadoras para nuestra nueva planta de gaseosas. Podemos escoger equipamiento de fabricante establecido hace 30 años, usado por el 80% de los competidores y cuesta un millón de pesos. Por otra parte, podemos elegir un equipo nuevo que permite lograr una personalización del envase única que podría diferenciar el producto. Este equipo solo lo usa un competidor en Australia y sale novecientos noventa mil pesos. Este ejemplo sirve para ilustrar lo complejo de valorizar hoy cual puede ser el impacto de trabajar con un proveedor no probado y compararlo con el beneficio que ese riesgo puede depararnos al lograr ser líderes en diferenciación por personalización.

Como se puede ver, la definición de buena o mala compra en este tipo de bienes puede traducirse como compra que nos hará exitosos o nos llevará a problemas!

Mi tío Carlos que aún hoy se felicita por permutar el Fiat 125 por el Falcon 74 que le duró 10 años sin ir jamás al mecánico!.

A modo de conclusión, cuando deba contestar esa pregunta primero vea que tipo de compra se trata, como influye el tiempo y cuan subjetivo es el análisis. Por el promedio estará la verdad.

Y en su empresa cuan buenas son las compras?