

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

Gestión de Compras por Internet

Seminario para Optar al Título de Ingeniero en Información y Control de Gestión

INTEGRANTES:

Sandra Fritis Morales

Carolina Olivera Donoso

David Salas Lopez

DIRECTOR: Raúl Suárez Ortega

VERANO 2003

INTRODUCCIÓN .	1
CAPITULO I: Historia de Internet y su evolución en la Economía . .	3
1.1. DESARROLLO DE INTERNET . .	3
1.2. NUEVA ECONOMIA DIGITAL : “ e-Economy” . .	8
1.3. E-BUSINESS . .	12
1.4 E-COMMERCE . .	12
CAPITULO II. GESTION DE COMPRAS POR INTERNET . .	15
2.1. GESTION . .	15
2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .	16
2.1.2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .	16
2.2. Gestión de Compras .	17
2.2.1. Supply Chain .	18
2.2.2. Logística . .	19
2.2.3. Adquisiciones (Procurement) . .	26
2.2.4 El Rol de Compras en la Cadena de Suministros (Supply Chain) .	29
2.2.5. Categorías de compras . .	35
2.2.6. Importancia relativa de cada factor de evaluación . .	37
2.3 Caso KODAK: .	39
2.4. Justo a Tiempo . .	40
2.4.1. Contratos de Compra .	43
2.4.2. Especificaciones de Ingeniería versus un Proveedor Comprometido . .	44
2.5. JIT II . .	45
2.6. Administración del costo en las compras . .	46
2.6.1. Compras anticipadas contra Compras Especulativas . .	50
2.6.2. Contratos de volumen . .	50
2.6.3. Compra de Inventario .	51

2.7. Administración de la calidad total .	52
2.8. Gestionar las relaciones del proveedor . .	52
2.8.1. Tipos de asociaciones .	53
2.9. Información versus Desinformación .	59
2.10. La Desalineación de Datos y sus Efectos .	60
2.11. Marketplace .	62
CAPITULO III : La participación gubernamental en la gestión de compras .	67
3.1. PARTICIPACION GUBERNAMENTAL . .	67
CONCLUSIONES . .	75
Bibliografía . .	77

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha buscado la forma de expresar sus pensamientos y necesidades, que le permitieran sobrevivir en el salvaje mundo natural como un ser vivo más de la cadena alimenticia, esto lo llevó a la creación y perfeccionamiento de herramientas y armas de caza, elaboración de indumentarias que lo fueron haciendo más resistentes ante cambios climáticos y condiciones geográficas, el hombre comenzaba su lucha por conquistar la tierra, luego el fuego se convertiría en la herramienta que otorgara terror, supremacía y poder. Hoy lo es la información.

De esta forma el intercambio de información logra una comprensión mutua entre las partes, logra avances científicos y tecnológicos en la Revolución Industrial, sirve de difusión del arte y las letras en el Renacimiento, se conoce del asesinato de un archiduque que desencadena la Primera Guerra Mundial, posteriormente el mundo queda atónito con la Segunda.

Pero no fue sino hasta fines de la década de los sesenta en Estados Unidos donde el Pentágono en plena Guerra Fría y frente a la amenaza de misiles con cabezas nucleares apuntando las costas del sudeste, comienza a buscar la forma de construir una red segura que avale la comunicación entre las células militares, aún cuando uno de los nodos fuera derribado total o parcialmente. Con el fin de la Guerra Fría, el uso de Internet se derivó a programas de instrucción e investigación universitaria, luego los sistemas de comunicación se expandieron a todo el público, con fines comerciales, de entretención, entre otros. Hoy en día Internet es el medio a más recurrido en la búsqueda de información en todo el globo.

Internet es hoy la punta del iceberg que es el ciberespacio. Una realidad distinta motiva por la ciencia y tecnología. La Internet, las nuevas interfaces de realidad virtual y las redes comunicacionales son las bases de esta realidad.

A medida que entramos en este mundo ya no podemos volver atrás, y aquí es donde debemos ser capaces de desarrollar un marco competitivo. Actualmente no vemos empresas ciento por ciento virtuales, por lo tanto, la relación con la economía tradicional siguen influyendo en gran medida en las estrategias de negocios.

Por esto hemos visto la necesidad de conocer y entender la nueva economía sobre todo en lo referente a la gestión de compras electrónica, para ambientarnos y obtener ventajas de esto.

En este trabajo, se dividió en 3 capítulos. El primero nos introduce en una breve historia de Internet, para luego adentrarnos en la nueva economía. En el segundo capítulo se desarrolla la gestión de compras y nos define los conceptos e-procurement y marketplace. Por último, el tercer capítulo nos entrega la postura del gobierno frente a esta nueva economía.

CAPITULO I: Historia de Internet y su evolución en la Economía

1.1. DESARROLLO DE INTERNET

Internet nació como una solución militar para el pentágono en los años 60, a fines de esta década aparece el primer programa de correo electrónico. En 1969 la Agencia ARPA del pentágono creó la primera red llamada ARPANET, su uso se expandió a cuatro universidades norteamericanas (Universidad de California en los Ángeles, Universidad de Stanford, Universidad de California en Santa Bárbara y La Universidad de UTA).

En el 71 se creó el primer programa para enviar correos electrónicos y se sentó la base del protocolo de transmisión de archivos en internet que posteriormente fueron la base para lo que hoy es el protocolo File Transfer Protocol (FTP)¹. Fue en esta época donde Internet se desvincula de lo militar, ya que instituciones académicas y empresas se interesan en ella, y se expande la red de comunicación a 11 nodos. Es en estos años donde se comienza a desarrollar protocolos y estándares, como Telnet y posteriormente Ethernet.

¹ FTP: protocolo usado para enviar archivos a través de redes como Internet, UNIS, etc.,

En el año 81 se acuerda el protocolo TC/IP² y es adoptado como estándar. Es ahí donde se considera a Internet una serie de redes conectadas entre sí. Es en esta década donde se produce una fuerte expansión gracias al bajo costo con que se distribuían los protocolos, adoptado por UNIX muy difundido entre las universidades. Otro punto que favoreció la gran expansión fue la creación de NSFNET, que estableció cinco centros de super computadoras para entregar alto poder de proceso, esto permitió la incorporación de Europa. Es así como se crean una gran cantidad de servicios. En el 85 se termina el protocolo FTP, basado en la filosofía cliente servidor.

En 1990 Tim Berners-Lee inventa la web y creó un nuevo sistema para interactuar con internet: El Word Wide Web (WWW), también ideó las bases del protocolo de transmisión HTTP³ (Hypertext Transfer Protocol), el lenguaje de documentos HTML⁴ y los conceptos de URL⁵. Internet alcanza tal magnitud en Estados Unidos que la red comienza a saturarse, por lo cual tuvo que restringirse su acceso. En 1993 se creó el primer servidor en español y se crea Netscape que evoluciona de Internet escrito a un Internet gráfico, muy amigable para el usuario. En 1995 nace el Internet comercial, es así como se rompieron todas las expectativas de crecimiento. En 1998 se anuncia Internet2.

La telefonía se une con Internet y juntos entregan telefonía celular desde los que se puede acceder a la red de redes, se crea la tecnología WAP⁶ (Wireless Application Protocol). Con esto se crean las páginas WML, las que pueden ser leídas desde cualquier terminal WAP.

Actualmente internet es un conjunto de redes independientes de arquitectura abierta, que permite a cada red desarrollar su propia interfaz. Otorga la oportunidad que cada red sea diseñada según los propios requerimientos de los usuarios.

Un punto que apporto en su expansión fue la entrada de servicios tradicionales (radio, televisión, la banca, banco y la telefonía), con esto se logra que internet se expanda más rápido que cualquier invención en la historia

² TCP/IP: protocolo de comunicaciones ruteable donde los mensajes no sólo tienen una dirección de destino sino que también, una red de destino.

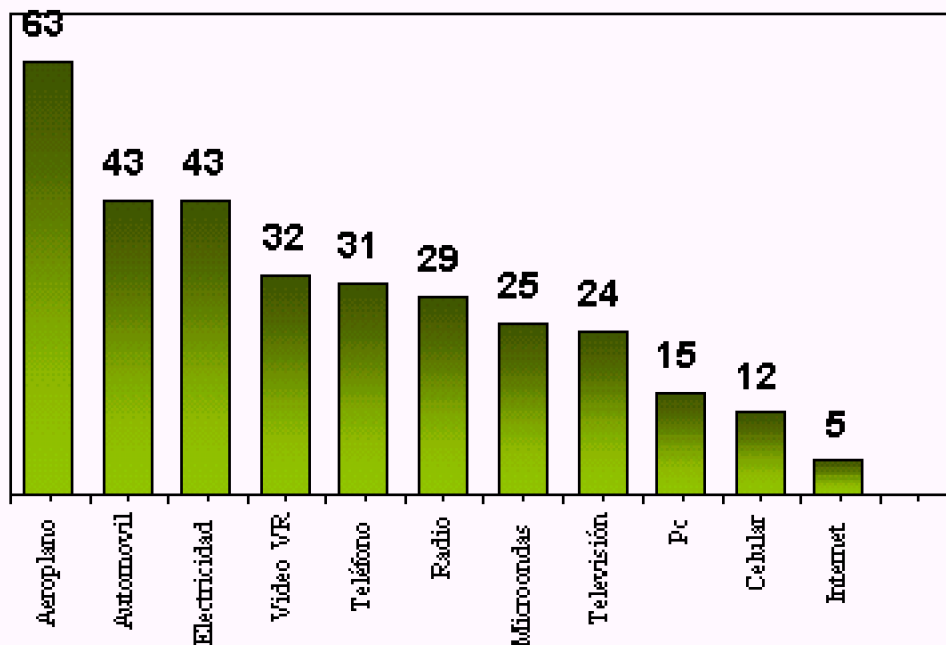
³ HTTP: Estándar para comunicaciones de intercambios de documentos.

⁴ HTML: Sistema de código usado en el formato de documentos para ver clientes www.

⁵ URL: Dirección de un sitio WEB

⁶ WAP: Protocolo para aplicaciones inalámbricas.

Años requeridos para penetrar el 20% de la población mundial



Fuente : Cámara de Comercio de Santiago, Centro de Estudios de la Economía Digital 2002 (CCS, ED2002)

Gráfico N° 1

El crecimiento explosivo que tuvo Internet en la década pasada muestra actualmente una tendencia a normalizarse, es más, podemos ver que muchas de las expectativas que se tenían de su utilidad se han convertido en frustraciones para quienes creyeron que habían encontrado la panacea para lograr ganancias considerables gracias a su uso.

A lo largo de su desarrollo podemos identificar cinco etapas claves:

- | | |
|---|----|
| Shock de la Innovación: surge con la innovación tecnológica | 1. |
| Desarrollo excesivo | 2. |
| Frustración | 3. |
| Usos Productivos | 4. |
| Madurez | 5. |

En la primera etapa podemos observar una gran notoriedad, se produjo un impacto en la oferta asociado al desarrollo de la innovación. Comienza la masificación de internet, gracias a las mutaciones que sufrió y que le permitieron llegar a hogares y empresas, esto fue impulsado por el desarrollo de browser ⁷ y su aplicación en tecnologías de comunicación masivas.

⁷ BROUSER: programas de software para documentos HTML de la www., para interactuar con la red

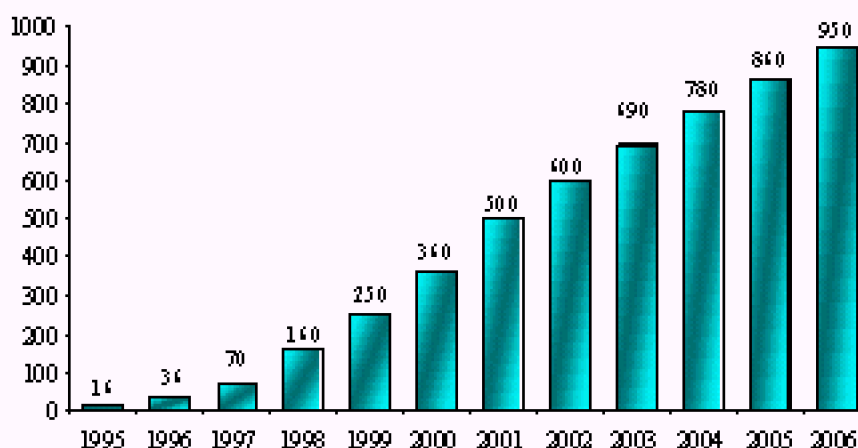
El uso de las Web generó nuevos modelos de negocios orientados a explotar Internet como un medio comercial. En 1999 Europeos se incorporan, se coloca gran cantidad de financiamiento en nuevos proyectos y se produce el apoderamiento de los mercados bursátiles por parte de empresas punto.com. Por estos años existían en Chile 10.000 dominios punto cl, las grandes tiendas colocan su Web y ya existían alrededor de un millón de usuarios.

Posteriormente se genera una desilusión, la oferta no se adecua a la demanda y no entregan las soluciones adecuadas, los usuarios pedían soluciones que apuntaran a mejorar la calidad de vida y esto no fue considerado por las empresas. Los modelos de negocios fracasan por que no se orientan a mejorar los procesos productivos y de negocios, se consideró que la innovación tenía valor por sí misma.

Otro punto que gatillo la crisis de las punto com esta en su valoración bursátil que estaban excesivamente valoradas, esto junto a la desilusión por generar ingresos provocó la caída del Nasdaq en Marzo 2000. En el 2001 se evidenció una escasez de nuevo financiamiento provocando el fracaso de estas empresas en Estados Unidos y Europa.

En Chile este fenómeno se vio aminorado gracias al desfase en las etapas de evolución que sufrió Internet, en estos años se produce la explosión de Internet en Chile donde existían dos millones de usuarios. En el 2001 se observó un cierre de sitios en menor escala a la internacional, pero que corresponde a un alto porcentaje de los nuevos proyectos.

Usuarios de Internet en el Mundo, Millones



Fuente : CCS, Economía Digital 2002.

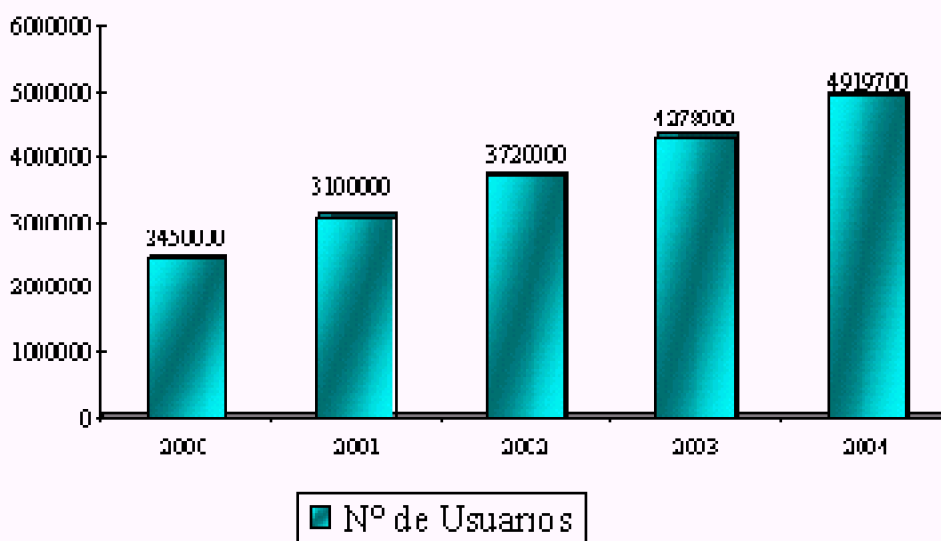
Gráfico N° 2

Al estudiar a los usuarios chilenos vemos que en el año 2000 el número de personas que usa internet se aproximaba a los 2.500.000, mientras que en 2001 esta cifra aumento a 3.100.000 habitantes, lo que bordea un 21% de la población Chilena total.

Según el Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio en el año 2004 el 30% de la población alrededor de 5.000.000 de Chilenos serán usuario de internet.

Dentro del total de usuarios de internet vemos que el 53% corresponde a hombres y el 47% a mujeres, también se puede indicar que el 46% del total de internautas corresponden a la Región Metropolitana.

Usuarios de Internet en Chile

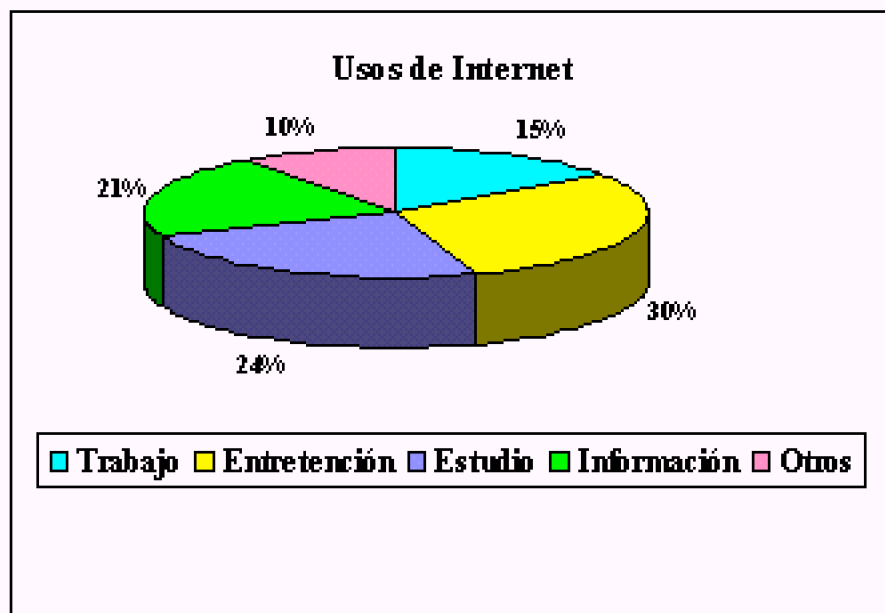


Fuente: CCS, ED2002

Gráfico N° 3

Dentro de los usos se observa que el mayor porcentaje de personas utiliza internet como un medio de entretenimiento (30%), otro grupo gran pero de menor consideración lo ocupa como una herramienta de estudio (24%). También es usado por el 21% de la población para obtener información y un 15% por motivos de trabajo

Gráfico N°4



Fuente : CCS, ED2002

Gráfico N°4

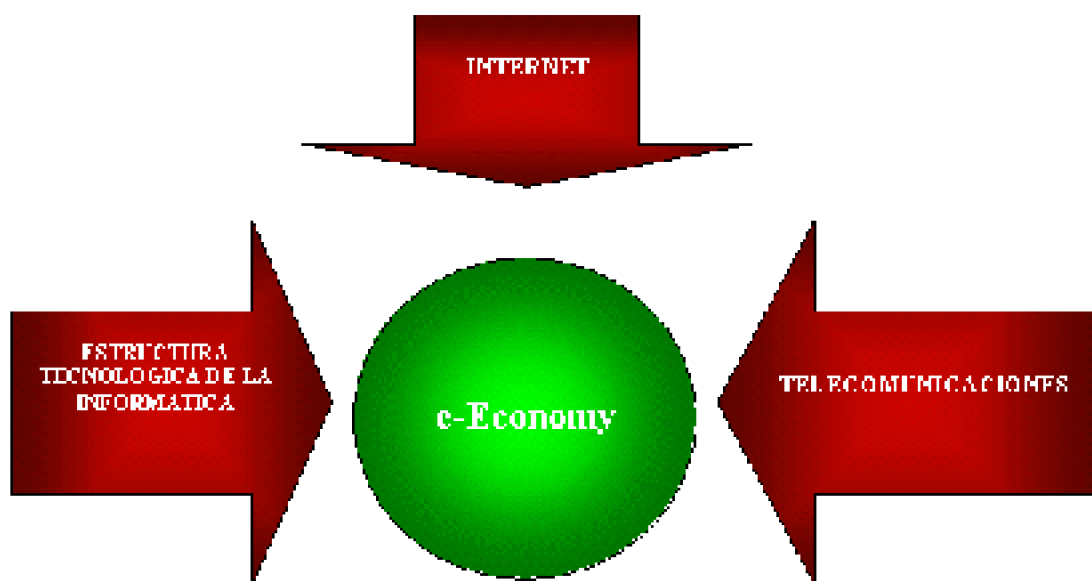
Una vez que el usuario tiene acceso a internet, la mayor parte del tiempo lo dedica a navegar por la World Wide Web, un segundo uso es el correo electrónico.

Cabe destacar que internet es la base de una globalización en todas direcciones que nos ha marcado de tal forma, que hemos cambiado los paradigmas existentes sobre la economía por otros impensables hace dos décadas. Es aquí donde nace el concepto de nueva economía digital. Todo indica que estamos en una nueva era de los negocios y las relaciones comerciales.

De la empresa tradicional pasamos a la empresa internet, donde es conveniente que se embarquen todas las empresas que quieren seguir siendo parte de un nuevo marco cada vez más protagonista.

1.2. NUEVA ECONOMIA DIGITAL : “ e-Economy”

La e-Economy es el resultado de un cambio de mentalidad sufrida por los economistas. Vieron en internet una herramienta para obtener ventajas competitivas sobre el resto y junto a la infraestructura de la informática y a las telecomunicaciones llegaron a lo que hoy se conoce como e-Economy. En Chile esto coincidió con un periodo de ajuste económico.



Es una nueva manera de plantear los procesos productivos de las empresas y distribución de productos, tanto para materias primas, productos semi-elaborados, componentes y accesorios necesarios para producirlos.

Para llegar a la e-economy es básico contar con Internet, es necesario darse a conocer al mundo por medio de la Web y ocuparla para comunicarse con los usuarios. Además de las relaciones B2C⁸ (Business to Consumer) es importante desarrollar relaciones B2B⁹ (Business to Business). Por último es necesario transformar el modelo de negocios.

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), son la base de esta nueva economía, se deben considerar como un capital más y apuntan a mejorar la productividad de las empresas y de toda la economía. El desarrollo de la industria de las telecomunicaciones, y su rápida difusión han permitido eliminar las fronteras y optar a mejores posibilidades de negocios y producir nuevos productos. La inversión en TI alcanza un 0.5% y 1% durante el periodo expansivo (1985-2000).

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago, los sectores usuarios de TI son: financieros y telecomunicaciones, minería de exportación y el sector eléctrico ocupa una alta porción de este gasto, además presentan las mayores productividad del trabajo.

El cambio en la manera de enfrentar los negocios, nos ha llevado a la orientación hacia el cliente. Como resultado existe una permanente preocupación de optimizar los procesos y mejorar la calidad junto con reducir los costos de las transacciones, donde internet ha sido un punto a favor del cliente. Esto ha sido interiorizado por la gran mayoría de las empresas chilenas, lo cual es apoyado por las cifras que indican que un 61.4% de

⁸ B2C: Relaciones de marketplaces entre empresas y consumidores.

⁹ B2B: Mercado electrónico donde se transa entre empresas.

las empresas tiene conexión a internet y el 11.2% posee un sitio Web, como se detalla en el cuadro 1.

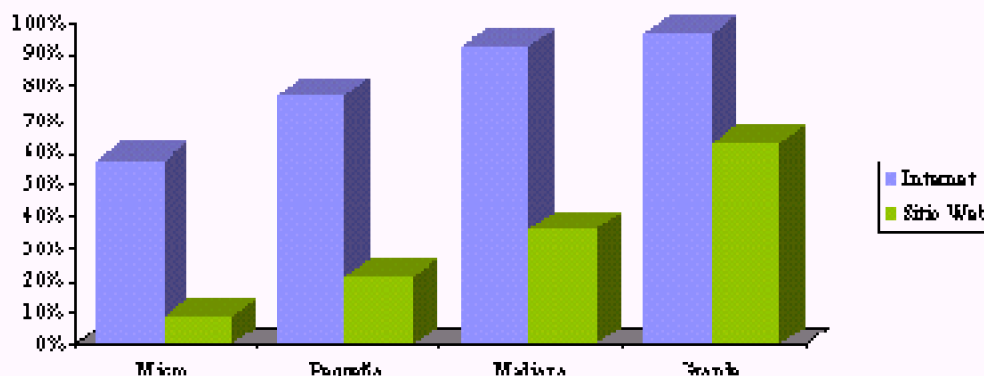
Cuadro 1

Porcentaje de Empresas con Conexión a Internet y Sitio Web		
Tamaño	Internet	Sitio Web
Micro	57.6%	8.5%
Pequeña	77.2%	21.1%
Mediana	92.7%	35.7%
Grande	97.2%	62.7%
TOTAL	61.1%	11.2%

Podemos observar que existe una brecha en el uso de TI entre los diferentes tamaños de empresas. En la microempresa vemos un retraso en la incorporación de sitios Web e Internet, pero a presentando un aumento en el uso de internet, cuya tasa pasó del 37% al 58% y lo mismo observamos en la pequeña empresa donde la tasa aumentó de 64% a un 72%. La mediana y grande empresa presentaron aumentos bastante menores.

Al sectorizar por tamaños de empresas, es importante destacar que solo el 10% de las microempresas tienen un sitio Web, en las pequeñas este porcentaje alcanza un 21% y en las empresas medianas y grandes bordea un 36% y 60% respectivamente.

Empresas con Conexión a Internet y Sitio Web



Fuente : CCS, ED2002

Gráfico N° 5

La CCS estimó que el impacto de las TI en los resultados operacionales es de un 1.2% y el aporte del uso de internet es de un 0.06%. Internet entrega a las empresas la posibilidad de encontrar proveedores y clientes en todo el mundo los 365 días y las 24 horas del día. Además permite a todas las empresas acceder a mejores oportunidades de negocios en el extranjero, lo que antes solo era posible a las grandes empresas.

También vemos un cambio cultural en la empresa, la relación empleado - empleador se ha visto afectada, la importancia cae sobre el primero porque él tiene el conocimiento, que es la base de la nueva economía. Ya no es imprescindible la presencia física de los trabajadores en a empresa y se ha visto modificada la jornada laboral. Existe un uso intensivo de medios electrónicos para relacionarse con los clientes y se han acelerado los cambios, tanto en la estrategia como en los procesos. La e-Economy a permitido una reducción de costos, y nos entregado mercados más competitivos y transparentes. También a generado empresas que entregan servicios más específicos.

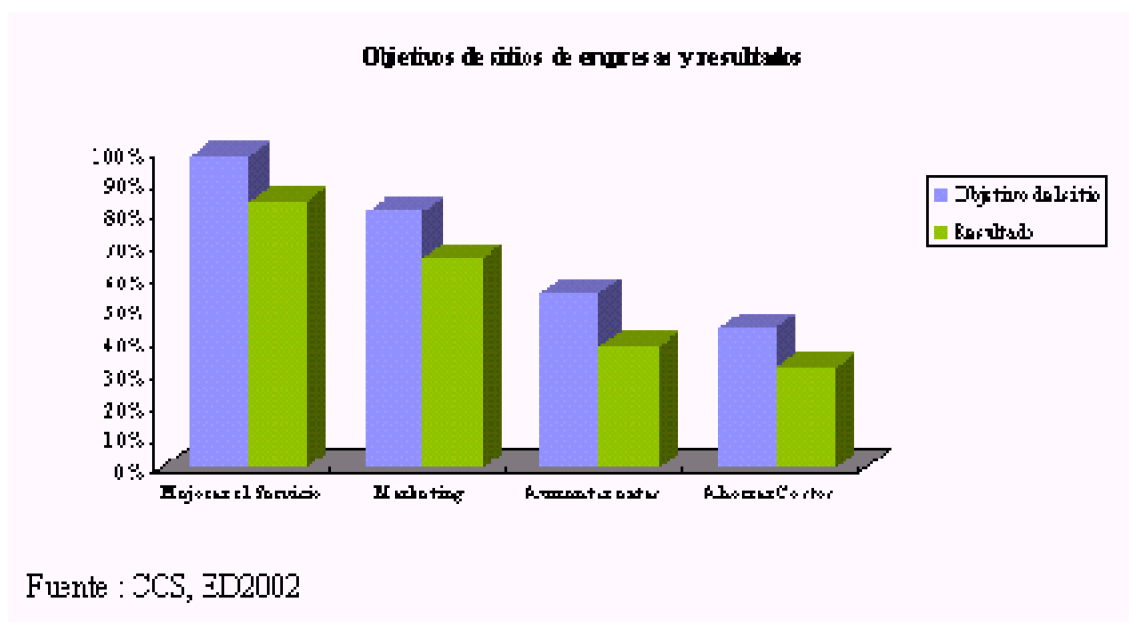


Gráfico N°6

De acuerdo al Centro de Comercio Digital, la conectividad de las empresas alcanzará en este año al 64% y a un 71% en el 2006.

1.3. E-BUSINESS

Es insertar en Internet los procesos de negocios de una empresa con el fin de realizar transacciones. Para esto, la búsqueda de nuevos clientes, incrementar las utilidades, mejorar la eficiencia y dar un mejor servicio en la creación de valor agregado para el cliente, debiera ser objetivo primordial de la organización. Las soluciones de e-business integran los procesos con el fin de obtener respuestas más rápidas y efectivas de los empleados, proveedores, etc.

El e-business implica un cambio cultural, social y económico. Uno de los problemas que debe enfrentar una empresa en camino hacia el e-business es la transición de la cultura tradicional a la nueva economía, es necesario conocer y comprender la cultura organizacional para saber como llevar la transición a cabo sin problemas

1.4 E-COMMERCE

El e-commerce es una forma de comercio a distancia, que utiliza tecnologías basadas en la red, sistemas computacionales y sistemas de telecomunicaciones. Permite realizar transacciones comerciales sin la necesidad de estar presente físicamente, las fronteras ya no se definen geográficamente sino que son determinadas por la cobertura de las

redes.

Este tipo de comercio electrónico no es única ni uniforme, muy por el contrario se caracteriza por su diversidad

Existen diferentes tipos de comercio electrónicos, según la relación entre las partes:

Comercio Electrónico entre empresa y consumidor: B2C

Comercio Electrónico entre empresas: B2B

Comercio Electrónico entre consumidores: C2C

Comercio Electrónico entre empresas y gobierno: B2G

El comercio B2C se caracteriza por tener tres componentes:

Back Office: es todo lo referente a transacciones electrónicas

Back End: es la logística

Almacenamiento, Producción y Distribución

Es el eje principal de la e-economy, el centro de su desarrollo es el B2B (business to business), es decir, la relación entre empresas y el desarrollo de transacciones entre ellas.

Los portales B2B tienen varios objetivos, los que son considerados en la Cadena de Valor dentro de los cuales están:

Comunidad de negocios multisectoriales

Comunidad de negocios virtuales

Intermediación por cuenta de una comunidad de negocios

Reunir compradores y vendedores de un sector específico

Las empresas deben analizar su cadena de valor e identificar las partes de esta cadena que podrían reportar utilidades.

Las empresas que han asimilados los nuevos desarrollos tecnológicos y participan en el mercado mundial pueden operar en el B2B. La inversión que deben afrontar las empresas para operar on-line están al alcance de todos, aunque deben soportar altos costos de promoción y publicidad de sus sitios

Este tipo de comercio electrónico ha llevado a la reestructuración de industrias y empresas se genera una serie de ventajas:

Aumenta la eficacia y la capacidad de entregar servicios y soluciones rápidas

Reduce los costos de mantenimiento del inventario

Optimiza las relaciones con clientes y proveedores

Disminuye el trabajo administrativo

El e-commerce produce un ambiente donde todas las empresas pueden proveer o comprar mejores productos a un mejor precio, acelerando procesos de compra y el pago. Esto es sin duda un punto a favor de la disminución de la brecha entre empresas grandes y pequeñas.

El Comercio Electrónico Chileno sumó 2.500 Millones de Dólares en 2002. Las ventas por Internet realizadas en Chile el año pasado crecieron un 75 por ciento y sumaron 2.500 millones de dólares, según un informe difundido hoy por la Cámara de Comercio de Santiago de Chile.

Las cifras, del Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, muestran que los negocios entre empresas nuevamente concentraron la mayor parte del comercio electrónico, con transacciones por 2.470 millones de dólares.

Estas cifras corresponden, según el estudio, a adquisiciones de insumos en la red, que provienen de la industria manufacturera, comercio minorista, donde destaca la gran participación de los supermercados, minería, construcción, sector financiero y de telecomunicaciones, entre otros.

En el segmento minorista, las ventas por Internet crecieron más de un 30% y llegaron a 40 millones de dólares, consigna el informe que destaca la venta de pasajes aéreos y terrestres. La Cámara de Comercio admite, sin embargo, que pese a su rápido crecimiento, el volumen de ventas en el sector minorista es aún pequeño en comparación con los canales tradicionales, con apenas un 0,2% de participación respecto al total del comercio minorista del país.

El comercio entre empresas, en tanto, subió su representación de 1% del total de ventas en ese segmento en 2001 a 1,6% el año pasado, porcentaje que en el 2000 era apenas de 0,2 por ciento.

El análisis también resalta que el desarrollo de la banca en Internet "se ha posicionado a gran velocidad" con un 40 por ciento de cuentacorrentistas que utiliza la banca electrónica, lo que genera un movimiento mensual en torno a los 15 millones de transacciones.

Por último, el estudio proyecta un crecimiento del comercio electrónico de 70 por ciento para el 2003.

CAPITULO II. GESTION DE COMPRAS POR INTERNET

2.1. GESTION

Nos referiremos parcialmente a estas corrientes para introducirnos en el concepto de gestión y cuál es la importancia en las empresas puesto que no es el objetivo de éste seminario y es posible encontrarlo en la literatura respectiva y para centrarnos en la gestión de compras por Internet cuyo fin es establecer el marco teórico en que se sustenta nuestra investigación.

A menudo directivos y altos ejecutivos se preguntan por qué administrar eficientemente y cómo hacerlo al menor costo y aunque la respuesta pareciera ser casi obvia ha sido tema de discusión entre economistas, administradores, psicólogos, etc., la respuesta es posible encontrarla en diferentes propuestas que nos ofrece la literatura, en ellos exponen diferentes modelos de administración los que son validados, refutados o perfeccionados, por sus pares. Sin embargo pareciera existir un consenso entre todas ellas, que se asienta en la teoría moderna la que asume de forma directa o indirecta la existencia de una divergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de las personas que en ella participan, esta divergencia pone en peligro la necesaria

cooperación que la organización requiere para la consecución de sus objetivos, surgen los conflictos de intereses y la existencia de asimetría de información ¹⁰ (Baiman 1982) en lo relativo a la Teoría de Agencia. Junto a esto Robert Anthony ¹¹ propone gestionar como “proveer a los directivos de la estructura de información necesaria para la toma de decisiones”.

Pero ¿Qué es gestión o administración? Se define como el proceso de diseño y mantención de un ambiente en que las personas, trabajando en equipo, alcanzan con eficiencia los objetivos establecidos. Es donde se habla de una cadena del proceso administrativo cuyas componentes son planificar, organizar, dirigir y controlar.

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En términos genéricos la planificación estratégica es el proceso mediante al cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y define la estrategia para alcanzarlos. Se llega a un consenso entre los autores que los sistemas de control de gestión sean diseñados en concordancia con el tipo de estrategia definido.

Un tipo de estrategia genérica para organizaciones con una marcada especialización en los productos y los mercados, donde enfatizan la reducción de incertidumbre y la resolución de problemas podemos encontrarla en la Cadena de Valor acuñado por Michael Porter ¹²

2.1.2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael Porter, reconocido experto mundial en estrategia competitiva de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, sus contribuciones en este campo sobre todo el “Modelo de las Cinco Fuerzas” se ha difundido en las universidades internacionales y chilenas más prestigiosas.

Nos enfrentamos entonces a un nuevo entorno competitivo en el cual se identifican estas fuerzas y donde la empresa se enfrenta a la compleja toma de decisiones en el cambiante mundo de Internet. A continuación presentaremos la propuesta de Porter en el ámbito y la directa relación que tiene con la “Nueva Economía”.

Su modelo se resume en orientar los esfuerzos en 5 direcciones:

Amenaza de los nuevos competidores

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los compradores

¹⁰ Baiman, S. “Agency Research in Managerial Accounting: A Survey”. Journal of Accounting Literature, 1982

¹¹ Anthony, R. “The Management Control Function”. The Harvard Business School Press. Bostons, Massachusetts, 1988.

¹² Porter M. “La Competitividad y ventaja de las Naciones” o “Competitive Strategy”, Free Pass, 1980.

Amenaza de sustitutos

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Internet puede ser usado en la actividad comercial como:

Canal de distribución: En Internet se comercializan productos y servicios, como soporte de la venta directa.

Medio Publicitario: La publicación de las páginas web es un medio para dar a conocer la empresa y sus productos y/o servicios.

Medio promocional: Un medio efectivo para realizar promociones de productos y servicios de la empresa es el correo electrónico, de ahí, que se transforma en uno de los principales usos de Internet en las empresas con un 98%.

Disminución del precio de los productos: posicionamiento del mejor oferente entre los proveedores potenciales.

2.2. Gestión de Compras

Sobrevivir a cualquier cos-to, pareciera ser el lema de muchas empresas en tiempos de crisis. Sin embargo, la supervivencia en sí misma no asegura que un negocio continúe a flote. Además del salvavidas de paso, es fundamental que las organizaciones incorporen conceptos de largo plazo, tales como eficiencia, control y optimización de los procesos.

Como se expondrá en el desarrollo de este capítulo se ve claramente la importancia que tiene la función de adquisiciones (o compras) dentro de las organizaciones. En este sentido es imposible hablar o referirse a este tema sin dejar de lado conceptos como Supply Chain, Supply Chain Management o Logística, dado que la función de compras es una importante actividad que se desarrolla dentro de la actividad logística y ésta a su vez, se contempla dentro de la Gestión de la Cadena de Suministros.

Actualmente, la logística es un tema “de moda” en el mundo de los negocios. Como nunca antes, altos ejecutivos, revistas especializadas y académicos comentan la importancia de la logística en el éxito de las empresas. Ésta ha dejado de ser vista como una función interna, complementaria y de apoyo a la actividad principal que desarrolla la organización; ha pasado a ser una labor estratégica, en la cual. no sólo se busca la eficiencia en sus operaciones, sino generar a través de ella una mejor calidad de servicio al cliente. Así, mientras antes era vista como una labor de oficina, hoy es un elemento diferenciador, que busca generar una ventaja competitiva para la empresa.

Más aún, el alcance del tema ha traspasado las barreras organizacionales. Muchas empresas se han dado cuenta de la alta interrelación entre los procesos logísticos de la empresa y los de sus proveedores y consumidores. Por lo tanto, han visto la importancia de considerarlos también en el análisis. Así, la logística ha dado paso a un concepto mucho más general: la Cadena de Suministros, un “macro-proceso” que integra todas aquellas actividades que permiten que las materias primas, la información y el dinero sean convertidos, agregándole valor, en productos, servicios e información, a lo largo de

la cadena que se forma desde el proveedor inicial hasta los consumidores finales. El concepto de “cadena” hace referencia a que esta secuencia que se da desde el proveedor inicial al consumidor final, está formada por distintas empresas o “eslabones” con una fuerte dependencia unas de otras. Esto implica adoptar una perspectiva holística, que reconozca la influencia estratégica y operacional que tiene el desempeño de una empresa sobre otra y la necesidad de coordinar esfuerzos para que el resultado global de la cadena, y no el local de una empresa, sea el óptimo.

Antes de desarrollar el tema, se procederá a aclarar algunos términos:

2.2.1. Supply Chain

El término “*Supply Chain*” se traduce al Español comúnmente de dos maneras:

“*Cadena de Abastecimiento*” o “*Cadena de Suministros*”. La primera traducción lleva a algo de confusión, ya que cuando se habla de “abastecimiento” se tiende a pensar que el tema se reduce a los proveedores, dado que típicamente las empresas cuentan con un área o un proceso denominado “de abastecimiento”. Para evitar estos malentendidos, en el presente trabajo se utilizará el concepto de “*Cadena de Suministros*” para referirse a la “*Supply Chain*”, y como se describirá más adelante, el concepto de “*abastecimiento*” será usado para referirse al proceso de obtención de materiales de parte de los proveedores.

Por otro lado, la referencia a una “cadena” es algo bastante lejano a la realidad. En la práctica, la manera cómo se interrelacionan las empresas es bastante más compleja que la linealidad sugerida por el concepto de “cadena”; estas relaciones se asemejan mucho más a un concepto de “redes”, en las cuales el flujo de materiales, de información y efectivo fluye de manera multidireccional, con múltiples empresas proveedoras y consumidoras. Aun así, se utilizará el término de “cadena” para describir este fenómeno, ya que resulta familiar y habitual en la literatura.

2.2.1.1. Supply Chain versus Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministros)

Habitualmente cuando se escucha hablar de la “cadena de suministros” o “supply chain” (SC) se asocia este concepto con el “Supply Chain Management” (SCM) o “Gestión de la Cadena Abastecimiento”. Debe quedar claro que la diferencia entre estos dos conceptos va más allá de una distinción semántica.

Sobre el tema de “Supply Chain Management” existe una gran cantidad de publicaciones escritas al respecto. Sin embargo, no existe consenso en su definición. Algunos, lo definen como “un esfuerzo compartido entre empresas” (Supply Chain Council, 1997); otros, como “una estrategia para vincular operaciones de negocio” (Bowersox, 1997) e incluso otros, con un alcance más amplio aún, lo definen como “un enfoque de gestión” (Instituto Tecnológico de Massachussets, MIT). De igual forma, los autores difieren lo que implica “gestionar” la cadena.

Independientemente de cuál sea su definición exacta, cuando se habla de SCM se está haciendo referencia a una manera holística de entender la cadena y de

administrarla. Así, el SCM es una manera de analizar un problema, ya sea ésta considerada un “enfoque”, una “estrategia” o una “filosofía”.

En cambio, el concepto de “supply chain” o “cadena de suministros” se puede definir como los “procesos desde la materia prima inicial hasta el consumo final del producto terminado, enlazadas a través de compañías proveedores-clientes, y las funciones dentro y fuera de la compañía que posibilitan a la cadena de suministros hacer productos y proveer servicios a los clientes” (APICS, 1995). El término se refiere al flujo de materiales, información y efectivo que fluye del proveedor primario al consumidor final. Es decir, no hace a alusión a un enfoque sino a la descripción de procesos propiamente tales.

2.2.1.2 Supply Chain Management versus Logística

SCM contempla la gestión de tres flujos relacionados y simultáneos: el flujo físico: abastecimiento, fabricación y distribución de materias primas, componentes y productos terminados desde proveedores a empresas intermediarias, hasta entregar el producto terminado al cliente final; el flujo de información, hacia arriba (*upstream*) y hacia abajo (*downstream*) en la cadena, posibilitado mediante el uso de la moderna tecnología de información. Más que un flujo de transmisión de datos, SCM incluye lo que se ha dado en denominar el flujo del conocimiento; y, el flujo financiero, con las transacciones de cobros y pagos, muchas de ellas realizadas electrónicamente.

Sin embargo, SCM no es sólo la yuxtaposición de estos tres flujos, sino que abarca la gestión de estos flujos relacionados y simultáneos a lo largo de toda la cadena que enlaza a proveedores y clientes.

Asimismo, se vio que, debido a la existencia de estos dos últimos flujos (flujos de información y financiero), es claro que SCM no se limita al quehacer logístico. Y aún con el más sofisticado concepto de logística, ésta no es otra cosa que un sub-conjunto de SCM, concepto este último más holístico, que comprende otros aspectos in-tangibles como los aspectos humanos de las asociaciones estratégicas o *partnership*. En palabras de Schary y Sjott-Larsen, SCM “abarca la logística, pero es más. Incluye el flujo de materiales y productos a los clientes, pero también las organizaciones que son parte de este proceso, cruzando las fronteras organizacionales para enlazar sus operaciones internas como parte de este sistema”. Más explícitamente, “el concepto de *supply chain* expande el de Logística (...). (La Logística) tiene una orientación al interior de la organización’, mientras que SCM es -por definición- inter-organizacional.

En síntesis, dos son las diferencias claves entre SCM y logística. Por una parte, logística tiene un alcance intra-organizacional, mientras que SCM es inter-organizacional; y, por otra, logística se focaliza en el flujo de materiales, mientras que SCM se focaliza en los flujos de materiales, de información y financiero.

2.2.2. Logística

La logística es una función de gran alcance que tiene su mayor impacto sobre los estándares de vida de la sociedad. En una sociedad moderna, se han venido a esperar excelentes servicios logísticos, y tendemos a notarla sólo cuando surge algún problema.

Para comprender algunas de las implicancias de la actividad logística en los consumidores, se debe considerar:

La dificultad de comprar comida, ropa y otros artículos de interés si los sistemas logísticos no brindan estos artículos convenientemente y todos juntos en un solo lugar, como en una tienda o un mall.

El desafío de localizar el tamaño o estilo justo de un artículo si los sistemas logísticos no proveen una amplia gama de productos, colores, tamaños y estilos a través de un proceso ordenado.

La frustración de ir a una tienda a un artículo publicitado y averiguar que el pedido (cargamento) de la empresa está atrasado en la entrega.

Estos son sólo pequeños aspectos que a menudo dan por sentado cómo la logística toca muchas facetas de nuestras vidas diarias.

Para poder continuar en el desarrollo de este concepto es necesario poder definir lo que significa la gestión logística. Según el Consejo de Gestión Logística (CLM) una de las organizaciones de profesionales líderes en la logística de personal, usa el término de gestión logística para describir:

“el proceso de planificación, implementación y control eficiente y efectivo del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor”

Esta definición incluye el flujo de materiales y servicios ya sea para el sector manufacturero como el sector servicio, ya que ella no está confinada sólo a las operaciones manufactureras. Es relevante para todo tipo de empresa (gobierno, hospitales, bancos, minoristas y mayoristas).

Algunas de las muchas actividades reunidas bajo el alero de la logística están dadas en la Figura 1, en la que se ilustra que logística depende de recursos tales como la información, naturales, humanos y financieros, para su entrada. Los proveedores entregan materia prima que Logística gestiona en la forma de materia prima, productos en proceso y productos terminados. Las acciones directivas entregan un marco de trabajo para las actividades logísticas a través del proceso de planificación, implementación y control. Las salidas del sistema logístico son: ventaja competitiva, utilidad de tiempo y lugar (i.e., el cuándo y dónde), traslados eficientes al consumidor y entregar una mezcla de servicios logísticos para que ella se convierta en un activo de propiedad de la organización. Estas salidas han sido posible por el desempeño efectivo y eficiente de las actividades logísticas que se muestran en la Figura 1 y que se explicarán más adelante con cierto grado de profundidad.

Figura 1: Componentes de la Gestión Logística

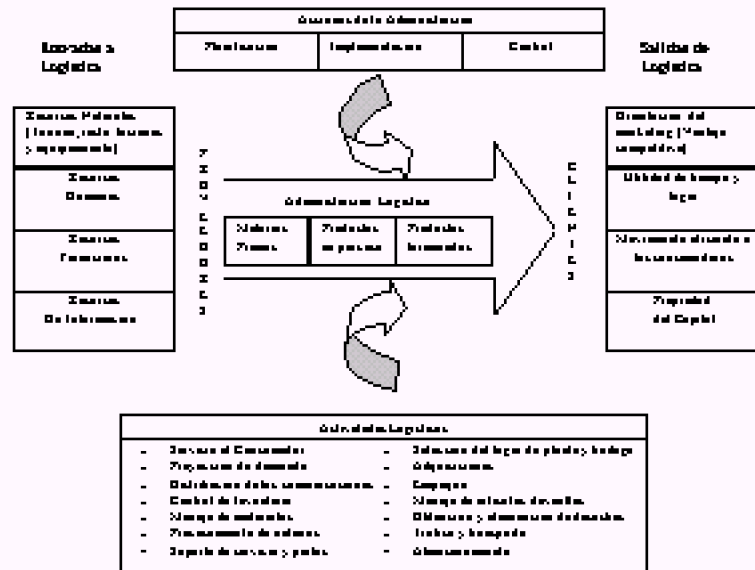


Figura N°1

Apalancamiento de las ganancias

El efecto de apalancamiento en las ganancias de logística muestra que un \$1 dólar ahorrado en costos logísticos tiene un impacto mucho mayor en la rentabilidad de la empresa que el incremento de \$1 dólar en las ventas. En muchas organizaciones, los ingresos por venta son más difíciles de lograr que una reducción en los costos logísticos. Esto es particularmente cierto en mercados maduros, en donde los cortes de precio a menudo son satisfechos por la competencia y los ingresos de toda la industria también declinan. El efecto del impacto del apalancamiento de las ganancias se muestra en la Tabla 1.

Si la ganancia neta de venta es de \$1.00 por \$100 de ventas, entonces:	
El ahorro de	Es equivalente a un incremento en ventas de
\$ 0.02	\$ 1.00
2.00	100.00
200.00	10,000.00
2,000.00	100,000.00
20,000.00	1,000,000.00

Tabla 1: Apalancamiento de la ganancia que entregada la reducción de costos logísticos

El impacto en las ganancias de los ahorros de costos logísticos

Existen muchos costos asociados a una venta, tales como el costo de artículos vendidos y los costos relacionados a logística. Así, el incremento de un \$1 dólar en las ventas no resulta en un incremento de un \$1 dólar en la ganancia. Si, por ejemplo, un margen de ganancia neto (ingresos por venta menos los costos) en una organización es de 2 por ciento, la firma sólo recibe una ganancia antes de impuesto de \$0.02, de cada

dólar vendido. Aún, cualquier dólar ahorrado en logística no requiere de ventas o de otros costos para generar los ahorros. Por lo tanto, un dólar ahorrado en costos logísticos es una dólar aumentado en ganancia. Como resultado, ahorros en costos logísticos tiene mucho más apalancamiento, es decir dólar por dólar, que un incremento en las ventas. Así, el término “el efecto de apalancamiento en las ganancias de logística”, es relevante.

Logística crea valor al crear utilidad de tiempo y lugar

Una de las maneras fundamentales en que logística crea valor es por la creación de utilidad. Desde un punto de vista económico, la utilidad representa el valor o el uso que un artículo o servicio tiene en satisfacer un requerimiento o necesidad. Existen cuatro tipos de utilidad: de forma, de posesión, de tiempo y de lugar. Las últimas dos, tiempo y lugar, están soportadas íntimamente por Logística.

Utilidad de Forma: Es el proceso de crear bienes y servicios, o de dejarlos de manera adecuada para que el consumidor los pueda utilizar. Cuando Honda transforma partes e insumos en un auto se crea utilidad de forma. Esto es generalmente parte de producción o de los procesos operativos.

Utilidad de Posesión: Es el valor agregado a un producto o servicio debido a que el consumidor está dispuesto a tomar una posesión real. Esto se ha hecho posible por los acuerdos de crédito, préstamos, etcétera. Por ejemplo cuando General Motors le extiende un préstamo a un eventual comprador de autos, la utilidad de posesión llega a ser posible.

Las cinco “razones” de Logística

Mientras que la utilidad de forma y posesión no están específicamente relacionados a la Logística, tampoco serían posibles sin la obtención de los adecuados artículos necesarios para el consumo o producción, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, en la condición adecuada y al costo adecuado. Estas cinco “razones” de Logística son la esencia de las dos utilidades entregadas por Logística: utilidad de tiempo y lugar.

Utilidad de Tiempo: Es el valor agregado por tener un artículo cuando es requerido. Esto podría ocurrir dentro de la organización, teniendo todos los materiales y partes que se necesitan para la fabricación, de modo que la línea productiva no tenga una suspensión. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la función Logística de alguna empresa de pasteles entrega harina de uno de sus molinos a la sección de fabricación para que la mezcla de la torta pueda ser producida a tiempo. O podría ocurrir en las tiendas, teniendo un artículo disponible para el consumidor cuando él lo quiera.

Esto está estrechamente relacionado a la Utilidad de Lugar, que significa tener un artículo o servicio disponible en donde sea requerido. Si un producto deseado por los clientes está en tránsito, en bodega, o en otra tienda, no crea ninguna utilidad de lugar para ellos. Sin éstas dos utilidades (de tiempo y lugar), las que son directamente apoyadas por Logística, un cliente no podría ser satisfecho.

2.2.2.1 Principales actividades Logísticas

En el listado que viene a continuación están las principales actividades necesarias para

facilitar el flujo de productos desde el punto de origen al punto de consumo. Todas estas actividades, ordenadas alfabéticamente, deben ser consideradas parte de proceso logístico global.

- Servicio al cliente
- Planificación y estimación de la demanda
- Gestión de Inventarios
- Comunicaciones logísticas
- Manejo de materiales
- Procesamiento de órdenes
- Empaque
- Soporte de servicio y partes
- Selección del lugar de planta y bodega
- Adquisiciones (Procurement)
- Manejo de productos devueltos
- Logística de reversa
- Tráfico y transporte
- Almacenamiento

Mientras todas las organizaciones pueden no considerar explícitamente que todas estas actividades sean partes de las actividades logísticas, cada una de ellas afecta el proceso de logística, como se muestra en la Figura 1.

A continuación se pasará a explicar brevemente cada una de las actividades antes señaladas para posteriormente, analizar más profundamente la actividad de Adquisiciones, que en términos generales se llamará “Compras”.

Servicio al cliente

Un buen servicio al cliente ayuda en la satisfacción del cliente

El servicio al cliente ha sido definido como “una filosofía orientada al cliente que integra y gestiona todos los elementos de la interface del cliente dentro de una mezcla óptima de costo/servicio predefinida. El servicio al cliente es la salida del sistema logístico. Involucra la obtención del producto adecuado, al cliente adecuado, en el lugar adecuado, en las condiciones adecuadas, en el momento adecuado, al más bajo costo posible. Un buen servicio al cliente apoya la satisfacción de éste, que es la salida de todo el proceso de marketing.

2.2.2.2 Planificación y estimación de la demanda

Existen cuatro tipos de estimación de demanda

Existen muchos tipos de estimación de demanda. Marketing estima la demanda del cliente basada en promociones, precios, competición, etc. Producción estima los

requerimientos de producción basados en las estimaciones de la demanda de ventas de marketing y en los niveles del inventario actual. Logística se ve usualmente involucrada en las estimaciones en términos de cuánto podrían ordenar de sus proveedores (a través de las compras) y cuántos productos terminados podrían ser transportados o mantenidos en cada una de las tiendas en que la organización sirve. En algunas organizaciones, logística puede incluso planificar la producción. Así, logística necesita ser relacionada o ligada tanto a las estimaciones y planificaciones de marketing como de producción.

Estimar es un aspecto complejo, que incluye muchas funciones interrelacionadas y variables de estimación.

2.2.2.3 Gestión de Inventario

Los impactos financieros de los Inventarios

La gestión de inventarios involucra el intercambio de los niveles del inventario mantenido para lograr altos niveles de servicio al cliente con el costo de mantener inventarios, que incluye el capital inmovilizado en inventario, costos variables de almacenamiento y obsolescencia. Estos costos pueden ir desde un 14 a un 50 por ciento del valor del inventario en una año base. Con altos costos en artículos de alta tecnología, automóviles y artículos estacionales que rápidamente obsoletan, muchas organizaciones incluyendo Hewlett Packard y Xerox le están dando mucha más atención a la gestión de inventarios.

Comunicaciones Logísticas

Las comunicaciones se están volviendo mucho más automatizadas, complejas y rápidas. La logística interactúa con una gran serie de funciones y organizaciones en su proceso de comunicación. La comunicación debe suceder entre:

La firma y sus proveedores y clientes

Las funciones mas importantes de la firma, tales como logística, ingeniería, contabilidad, marketing y producción.

Las varias actividades logísticas nombradas anteriormente

Los variados aspectos de cada actividad logística, tales como el almacenamiento coordinado de materiales, procesos de elaboración y productos terminados.

Los variados miembros de la cadena de suministros, tales como los clientes secundarios e intermediarios o los proveedores pueden no estar directamente relacionado a la firma.

La comunicación es vital

La comunicación es clave para el funcionamiento eficiente de cualquier sistema, ya sea que fuese el sistema de distribución de una organización o toda la cadena de suministros. Excelentes comunicaciones dentro de un sistema puede ser una fuente clave de ventaja competitiva.

Manejo de materiales

El manejo de materiales es una gran área que virtualmente comprende todos los

aspectos del movimiento de las materias primas, de los procesos de elaboración, o de bienes terminados en una planta o bodega. Debido a que una firma incurre en costos sin agregar valor cada vez que un artículo se traslade o sea manipulado, un objetivo básico de la gestión de inventarios es eliminar manejo en donde sea posible. Esto incluye minimizar la distancia de los traslados, los cuellos de botella, los niveles de inventario, y las pérdidas a causa de desgaste, mal manejo, robo y deterioro. Así, por un cuidadoso análisis de flujo de materiales, la gestión de inventarios puede ahorrar a la organización importantes sumas de dinero.

Procesamiento de órdenes

El proceso de órdenes vincula los sistemas que una organización tiene para obtener las órdenes de sus clientes, verificar el estado de las órdenes y comunicarle a sus clientes acerca del estado de ellas, completar efectivamente las órdenes y mantenerlas disponibles para ellos. Parte del proceso de órdenes incluye la verificación del estado del inventario, del crédito del cliente, de la facturación y de cuentas por cobrar. Así, el proceso de órdenes es en extenso, un área altamente automatizada. Dado que este proceso es un área clave de las interacciones del cliente con la organización, puede tener un gran impacto sobre la percepción que tiene el cliente del servicio y, por consiguiente, en la satisfacción. Progresivamente, las organizaciones de hoy se están volcando a métodos de procesamiento de órdenes más avanzados tales como EDI, EFT, Internet para agilizar el proceso y mejorar la exactitud y eficiencia.

Empaque

El empaque promueve y protege

El empaque es valioso tanto como una forma de publicidad y marketing y por protección y almacenaje desde una perspectiva logística. El empaque puede transportar importante información para informar al cliente. Estéticamente un envase agradable también puede atraer la atención del cliente y logísticamente, el empaque entrega protección durante el transporte y almacenaje.

Soporte de servicio y partes

Además de soportar la producción a través del traslado de materiales, proceso de elaboración, y productos terminados, la logística también es responsable de entregar un soporte al servicio post-venta. Este debe incluir la entrega a los distribuidores de piezas reparadas, surtir de repuestos adecuados, obtener de los clientes productos defectuosos o en mal funcionamiento y responder rápidamente a las demandas por reparaciones. El tiempo ocioso puede ser extremadamente costoso para los cliente de la industria quienes deben tener que parar o retrasar la producción mientras esperan las reparaciones.

Selección del lugar de planta y bodega

Determinar la ubicación de la(s) planta(s) y bodega(s) de la compañía es una decisión estratégica que afecta no solamente los costos de transporte de las materias primas que entran y de los productos terminados que salen, sino también los niveles del servicio al cliente y la rapidez de respuesta. Algunos aspectos a considerar incluyen la ubicación de clientes, proveedores, servicios de transporte, la disponibilidad y tasas de salario de empleados calificados, la cooperación gubernamental, etc.

2.2.3. Adquisiciones (Procurement)

Con el incremento en la sub-contratación de bienes y servicios, la función de adquisición juega un papel mucho más importante en la organización. Muchas industrias estadounidenses gastan más del 40 o 60 por ciento de sus entradas de dinero en materiales y servicios que provienen de fuentes externas a la organización.

Definición de Adquisiciones

Adquisición es la compra de bienes y servicios desde fuera de la organización para poder apoyar las operaciones de la firma desde producción a marketing, pasando por ventas y logística. La adquisición, también referida como compras, supply management, y un sin fin de otros nombres, incluye actividades tales como la selección del proveedor, negociación de precios, condiciones y cantidades, y la valoración cualitativa del proveedor. Como las organizaciones forman relaciones de largo plazo con muy pocos proveedores claves, adquisiciones continúa creciendo en importancia y contribución para la firma.

Manejo de productos devueltos

El manejo de productos devueltos es caro y complejo

Las devoluciones pueden tomar lugar debido a un problema con el desempeño de un artículo o porque el cliente cambió de idea. El manejo de productos devueltos es complejo porque involucra trasladar pequeñas cantidades de artículos devueltos desde el cliente, en vez de, al cliente, como la firma acostumbra. Muchos sistemas logísticos tienen dificultad en el manejo del tiempo de este tipo de movimiento. Los costos tienden a ser muy altos. El costo de trasladar un producto hacia atrás, a través del canal que va desde los clientes a los productores, puede ser mucho mayor a nueve veces que trasladar el mismo producto hacia delante, es decir, desde productores a cliente. Así, esta área de servicio y costo significativo esta comenzando a recibir mucha más atención.

Logística de reversa

La logística también está involucrada en el retiro y disposición de materiales de desecho que resultan de los procesos de producción, distribución o empaque.

Ahí podrían ser temporalmente almacenados, seguidos del transporte a las instalaciones de desechos, reuso, reprocesamiento o reciclaje. En lo concerniente a los incrementos en el reciclaje y también en el empaque y reutilización, este asunto aumentará en importancia. Esto concierne particularmente a Europa, la cual posee regulaciones muy estrictas con respecto a la remoción de materiales de empaque e incluso de productos obsoletos, debido en parte al limitado espacio.

Tráfico y transporte

Una actividad logística clave es, actualmente, proveer para el movimiento de bienes y servicios desde el punto de origen al punto de consumo, y talvés hasta su último punto de desecho también. El transporte involucra la selección del modo (i.e., aire, agua, tren, camión, etc.), la ruta del embarque, asegurar el cumplimiento de las regulaciones en la región del país en donde esté ocurriendo el embarque, y de la selección del transporte.

Es frecuentemente uno de los costos más grandes de entre todas las actividades logísticas.

Almacenamiento

El almacenamiento apoya o ayuda la utilidad de tiempo y lugar al permitir que un artículo sea producido y mantenido para un posterior consumo. Puede ser mantenido cerca de donde se necesitará, o transportado más tarde. Las actividades de almacenamiento se relacionan a los planes de almacenaje, diseño, propiedad, automatización, capacitación de empleados y aspectos relativos.

La Logística como una actividad que delimita los espacios de la organización

La logística juega un papel fundamental a través de la cadena de suministros (SC)

Como se ha descrito a lo largo de este capítulo, la función logística y las actividades ejecutadas por ella no existen aisladamente. La logística juega un papel fundamental a lo largo de toda la cadena de suministros, tanto adentro como fuera de la organización. Fuera de la organización, la logística interactúa con los clientes en el procesamiento de órdenes, llenado de las órdenes, y los ciclos de distribución. También interactúa con los transportistas, los almacenadores, proveedores, y otros terceros que también juegan un rol en la cadena de suministros.

Dentro de la organización, la logística interactúa virtualmente con toda área funcional en alguna capacidad. La logística interactúa con finanzas en el proceso de planificación y en el análisis de gastos de capital sobre inversiones de construcción y equipamiento para apoyar los procesos de distribución, transporte, almacenamiento, tecnologías de información, y otros aspectos relacionados.

La logística interactúa con contabilidad estableciendo los costos logísticos (de transporte, distribución, almacenamiento) para varios productos, clientes, y los canales de distribución. Logística también requiere información de contabilidad en relación a los presupuestos y gastos actuales.

Como se señaló anteriormente, la interacción de logística con otras actividades de marketing es extensa. Logística juega un papel instrumental en la satisfacción del cliente al proveer niveles altos en el servicio al cliente a través de la disponibilidad de buenos productos, servicio confiable, y operaciones eficientes que mantiene una competencia en los precios.

Logística debe trabajar estrechamente con producción y operaciones en varias capacidades. Primero, logística a menudo recibe órdenes de materiales emitidas desde producción, y necesita asegurar que los artículos requeridos están ordenados, transportados, y recibidos en un tiempo adecuado. La bodega también necesita ser organizada. Logística a menudo gestiona el flujo de materiales o el proceso de elaboración dentro de la organización. También, debe trabajar con producción en términos de surtir y enviar los productos terminados para que estén disponibles.

Logística debería estar involucrada con el estudio y desarrollo, ingeniería de productos, ingeniería de empaque, y las funciones relacionadas en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Esto a menudo ocurre a través de la participación logística en los equipos de productos nuevos. Es vital para el área logística ser, lo antes posible, representado en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Esto es crítico en términos de diseñar el canal de distribución correcto, anticipar las necesidades para el aumento de inventario, asegurar la disponibilidad de materiales para producción, y configurar correctamente el empaque para una eficiencia y producción máxima dentro de los canales de distribución.

Un creciente número de organizaciones están usando el acercamiento de equipos para facilitar las comunicaciones, crear compras internas de las múltiples funciones, y anticipar los problemas. Logística debería ser una activa participante de los equipos que se ocupan de los aspectos que afectan la cadena de suministros.

En la actualidad muchas empresas han hecho inversiones significativas en sistemas y tecnologías en los últimos años. Los resultados actuales de esas inversiones para mejorarla logística están llenos de manchas. Si a esto se le agrega la incierta economía que hoy vive Estados Unidos, muchas empresas están siendo cautelosas en seguir gastando más capital. Por esto estamos viendo un resurgimiento en el interés por el pago por ejecución (*pay-for-performance*). Las compañías están dando seguimiento a estas iniciativas no sólo para reducir los costos de la logística, sino que también para darle un mayor empuje a sus pasadas inversiones en tecnología y, así tener dinero fresco para pagar por las nuevas inversiones.

En cuanto al desarrollo de la logística en América Latina, la visión que tiene Jeff Bondreau, Director del grupo de servicios de Fulfillment de Kurt Salmon Associates, es que muchas compañías se están quedando atrás en el diseño y la aplicación de las últimas optimizaciones de la *supply chain* y en la ejecución de las técnicas modernas. Uno de los factores de esto es la relativa mezcla entre los distintos costos de manejo en las compañías de América Latina que, algunas veces, es diferente a lo que sucede en Estados Unidos. Por ejemplo, el costo y la disponibilidad de mano de obra ha sido un tema crítico en Estados Unidos, por consiguiente muchas compañías han invertido en tecnologías que reducen la mano de obra. Esto incluye avanzados sistemas de administración de bodegas, herramientas de administración de mano de obra y automatización del manejo de materiales. A medida que estas oportunidades maduren y se transformen en costos competitivos, esperamos ver una mayor penetración de esto en América Latina y otros mercados.

En términos de clasificar todas las iniciativas que una compañía debe perseguir, se ha hecho un descubrimiento contundente. Pagar por la ejecución (*pay-for-performance*) se clasifica como la iniciativa más poderosa con la que una compañía debe comprometerse. Esto en términos de devolución de la inversión, flujo de caja y beneficios cualitativos. Sorprendentemente, la tecnología, la automatización y las oportunidades de nuevos e-negocios se clasifican en un rango menor.

CLM ve que los países en vías de desarrollo están descubriendo la siempre creciente importancia de la logística, como un arma de estrategia competitiva para las compañías que quieren lograr un mejor servicio al cliente y, en definitiva, tener bajos precios.

A continuación se verá más en extenso y en detalle el desarrollo de la Gestión de Compras.

En Estados Unidos, los agentes de compras para firmas manufactureras compran más de U\$1.5 trillones en mercancías cada año. Cuan bien se gaste este dinero es un aspecto de considerable importancia para las compañías. Cuando uno refleja que las compras representan consistentemente uno de los únicos gastos de hacer negocios, llega a ser evidente que existe una urgente necesidad por niveles confiables de compras eficientes y efectivas.

El área de compras dentro de las organizaciones está viviendo muchos cambios, incluyendo el aumento de sus responsabilidades, que a menudo es reflejada en los cambios de nombres del departamento. El grupo de nombres que se usó habitualmente para llamar a “compras” ahora pueden ser, por nombrar algunos, procurement (adquisiciones), sourcing (abastecimiento), strategic sourcing (abastecimiento estratégico), supply managment (administración de suministros), strategic supply managment (administración estratégica de suministros), supplier managment (administración de proveedores), o materials managment (administración de materiales).

Conjuntamente al cambio de nombres se ha visto un creciente reconocimiento de la importancia de las actividades de compras en el éxito de una organización, además de un crecimiento y cambio en los tipos de actividades desempeñadas por el área de aprovisionamiento. Los cambios en las actividades de compra y en el reconocimiento de patrones cambian el estado y responsabilidad de las actividades logísticas en general. Mientras que el volumen total del dólar de compras es impresionante, es tan justo como significativo observar que el valor promedio de compras es aproximadamente un 57 por ciento de las ventas en industrias manufactureras. El valor de las compras también es significativo en el sector servicio. Por ejemplo, las compras son en promedio un 15 por ciento de las ganancias en inversión de firmas como Salomon Brothers and Merrill Lynch.

2.2.4 El Rol de Compras en la Cadena de Suministros (Supply Chain)

La gestión de la cadena de suministros (SCM) es una integración de los procesos del negocio que va desde el usuario al proveedor original que abastece de productos, servicios e información que agregan valor a los consumidores. La Figura 2 ilustra como compras (purchasing) (o en su rol más amplio, adquisiciones (procurement)) apoya la gestión de la cadena de suministros (SCM)).

Compras es responsable primeramente de la entrada (inbound), o en su defecto, de las actividades de canal, mientras que logística mide tanto las relaciones de entrada como de salida y los flujos de materiales.

Las actividades específicas por las que compras es frecuentemente responsable son presentadas a continuación.

2.2.4.1. Actividades de Compras

Compras fue una vez considerada principalmente como una función de servicio. Como tal, su responsabilidad era satisfacer las necesidades de la función de fabricación o de otras funciones internas para las cuales compraba. No era responsabilidad de compras preguntar por aquellas necesidades, forjar largas relaciones con los proveedores , o

comprender las necesidades del consumidor final.

Esta perspectiva limitaba seriamente la contribución que compras podría hacer a la firma. En este escenario, los compradores tenían que centrarse principalmente en un reducido set de actividades para poder satisfacer las necesidades de las interfaces internas, tales como, producción, marketing, operaciones, y algún otro que necesitara algo desde fuera de la organización. El campo de acción de las actividades de compra fue definido y limitado por ellos.

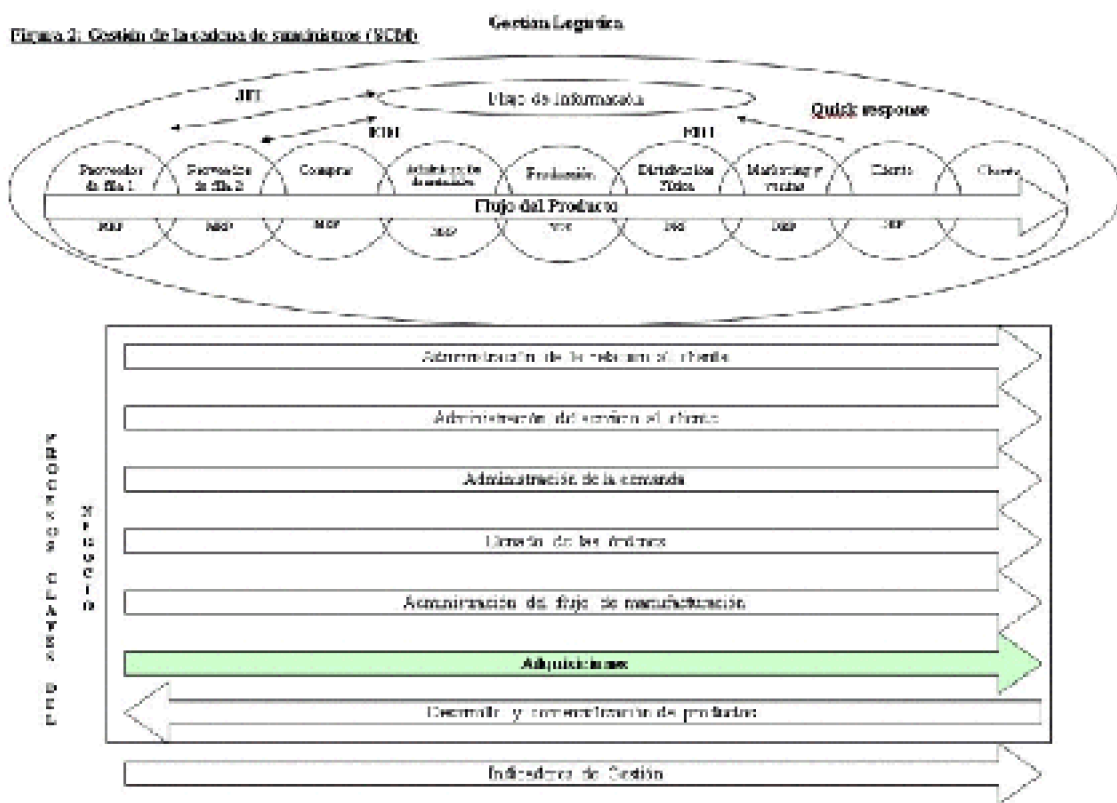


Figura N°2

Compras se centró en conseguir el producto o servicio adecuado en el lugar adecuado, en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, en las condiciones o calidad adecuados, del proveedor adecuado y al precio adecuado. Mientras que esto puede sonar como una gran cantidad de responsabilidades, realmente no lo era ya que el cliente interno era el que definía lo que era “adecuado” en cada paso.

Aunque compras jugó un rol clave en mantener una operación funcionando

ininterrumpida al asegurar una fuente confiable de abastecimiento, no siempre lo hizo al menor costo total. En muchos casos, compras contribuyó directamente a la línea de fondo de la organización al reducir los precios pagados a los proveedores.

Habitualmente, compras no fue vista como una actividad de importancia estratégica. Implicaba seguir una serie de pasos prescritos, que incluía la actualización de una orden de compra, contactar a los proveedores para acordar precios, y algunas veces seguir con un proveedor que dejó de distribuir.

2.2.4.2. Desarrollo de la función de compras

La función de compras ha evolucionado gradualmente. Dado que las organizaciones se automatizan cada vez más y recurren a la subcontratación en muchas actividades, los fondos gastados en compras externas aumentan comparado a éstos en trabajo. Así, las actividades de compras han estado recibiendo una mayor atención.

En los pasados 30 años o más, las organizaciones le han dado a compras más espacio para desarrollar sus actividades. En algunos casos, los compradores han tomado la iniciativa para ampliar sus roles en orden a contribuir más completamente a la organización como un todo.

En muchas formas, aún hoy compras persiste en una encrucijada en su desarrollo. Muchas actividades que fueron alguna vez las principales están siendo eliminadas y automatizadas. Actividades tales como la colocación de la orden de compra, despacho, copia de documentos, y llamar para verificar que el stock no haya sido eliminado o son ahora posibles en línea con un intercambio electrónico de datos (EDI).

Mientras que la eliminación de actividades rutinarias de oficina libera tiempo, facilita que compras juegue un rol más proactivo en la firma, los compradores deben ser capaces de reconocer y capturar las oportunidades, o de lo contrario, deberán hacer frente a una reducción de puestos de trabajo en un medio ambiente donde las reducciones y reingenierías son de ocurrencia común.

Una parte importante de reconocer las oportunidades viene de la comprensión de las metas estratégicas y de la dirección de la organización para que así compras pueda apoyar esas metas. También viene de la comprensión del importante rol que compras juega en ayudar a que la organización logre la satisfacción total del cliente.

2.2.4.3. El rol de compras en la satisfacción total del cliente

El mayor objetivo de cualquier negocio es crear valor a los dueños. Muchos administradores reconocen que esto puede ser realizado con más éxito si se centran en el “servicio al cliente” o “al proveer servicio al cliente”. Esto refleja la comprensión que si ellos no satisfacen efectivamente alguna otra necesidad no satisfecha, la firma deja de existir. Esto no es un cambio en el concepto de marketing, es una mejor implementación del concepto.

Compras impacta el servicio y satisfacción del cliente

Tradicionalmente, compras ha sido separado del cliente final de la firma, o de los

usuarios finales. Sin embargo, el recibo de bienes y servicios confiables, de alta calidad, en el momento oportuno y a un costo razonable a menudo afecta directamente la satisfacción del cliente. Esta relación se ilustra en la Figura 3.

Una organización no le puede proveer o entregar a sus clientes finales una mejor calidad en bienes y servicios de la que recibe de sus proveedores. Si un proveedor se atrasa en una entrega o tiene problemas de calidad, la calidad y disponibilidad de los productos o servicios que se entregan al cliente se verán afectados a menos que la firma tenga altos inventarios. En tales casos, el proveedor incrementa el costo total del producto o servicio.

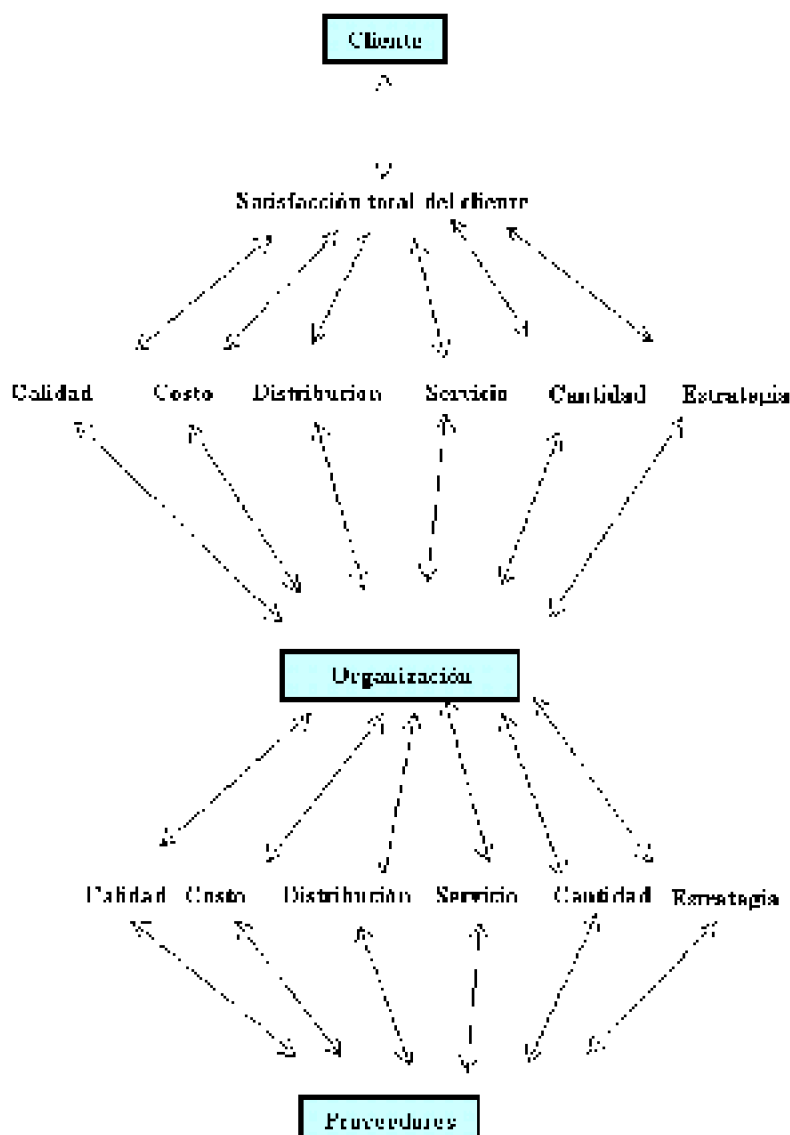


Figura 3: La satisfacción total del cliente depende del desempeño del proveedor

Compras debe entender las necesidades del cliente

Es importante que los compradores entiendan las necesidades de los clientes de su organización. Esta comprensión le permitirá a compras tomar las decisiones correctas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Las habilidades requeridas y las

tareas desarrolladas por compras son muy similares para compradores al detalle, empresas manufactureras, gobierno y sector servicios.

El rol estratégico de compras

El rol estratégico de compras es desarrollar actividades relacionadas al abastecimiento en una manera que ayude a todos los objetivos de la organización. Compras puede realizar muchas contribuciones al éxito estratégico de la firma a través de su papel principal como una de las funciones que se extiende a lo largo de toda la organización.

Acceso a los mercados externos.

A través de contactos externos con el mercado de proveedores, compras puede obtener importante información acerca de nuevas tecnologías, nuevos materiales o servicios potenciales, nuevas fuentes de abastecimiento, y cambios en las condiciones de mercado.

Al contactar esta inteligencia competitiva, compras puede ayudar a rehacer la estrategia organizacional al tomar ventaja de las oportunidades de mercado.

Gestión de la relación y desarrollo del proveedor.

Compras puede ayudar a soportar el éxito estratégico de la organización al identificar nuevos y existentes proveedores. Conseguir que los proveedores que se encuentren desde un principio en el desarrollo de nuevos productos y servicios o las modificaciones a las ofertas existentes pueden reducir los tiempos de desarrollo. La idea de reducir el tiempo -llegar al mercado rápidamente y con nuevas ideas- puede ser muy importante para el éxito de esas ideas y talvez para la posición de la organización como líder e innovador del mercado.

En medio de las principales actividades de compras que influyen en la habilidad de la firma para poder alcanzar sus objetivos, se encuentran: la selección de los proveedores, evaluación y gestión constantes (del abastecimiento), gestión de la calidad total, y estudio y planeación de compras.

El papel de compras es operacional y estratégico

Relación con otras funciones.

Virtualmente cada departamento en la organización depende de la función de compras en algún tipo de información o de soporte. El papel de compras abarca desde un papel de soporte a otro de función estratégica. En el grado en que compras aporte valor a las otras áreas funcionales, será incluida en importantes decisiones y llegará a ser oportunamente incluida en las decisiones que afectan a compras. Estar bien informado permite a la función de compras mejorar la anticipación y soporte de las necesidades de otras áreas funcionales. Este soporte a su vez, conduce a un mayor reconocimiento y participación.

Compras tiene a menudo la misma relación de información funcional que logística, ya que es útil para coordinar la administración de materiales. Compras y logística necesitan trabajar juntas en la coordinación de la logística de entrada y los flujos de materiales asociados. La siguiente sección se aplica a las compras de bienes y servicios; se aplican

de igual forma a compras de servicios logísticos y la administración de las relaciones con proveedores de servicio logístico.

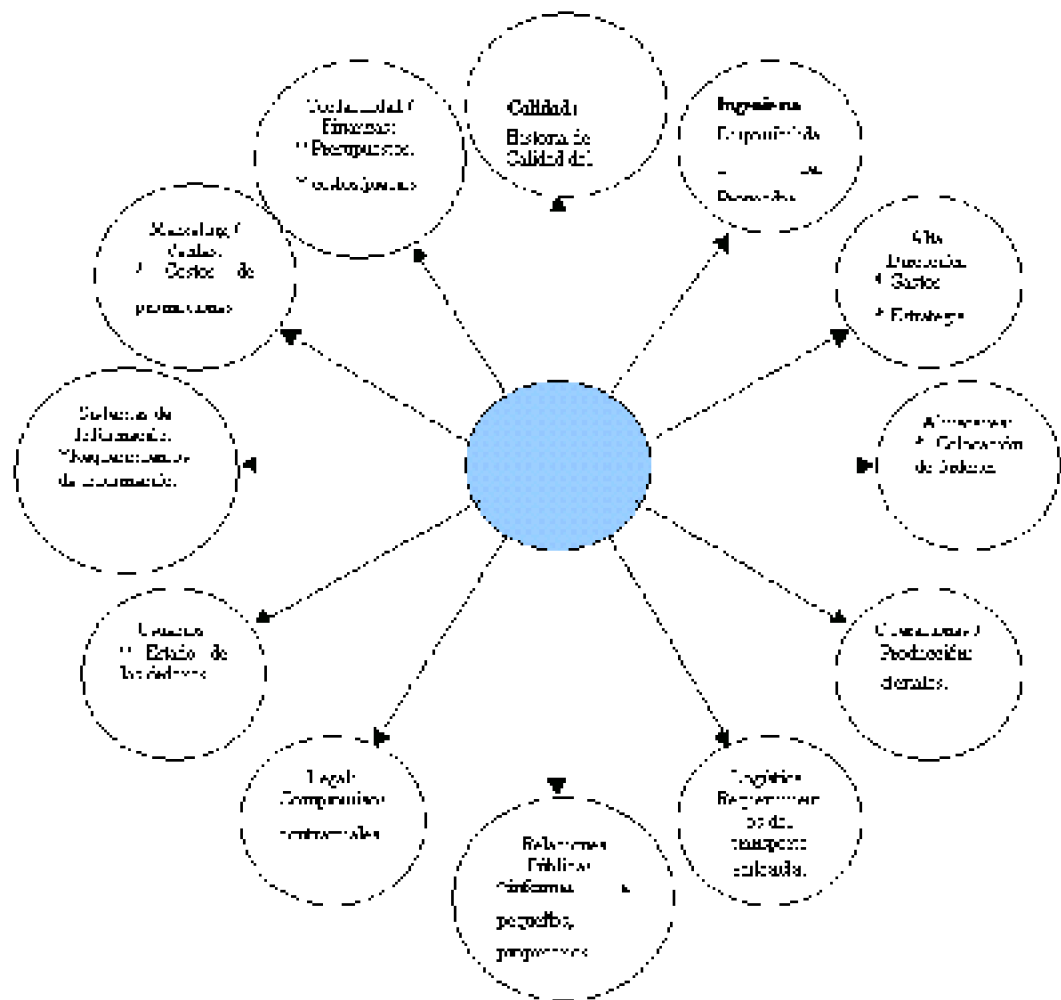
Selección y evaluación del proveedor

Es extremadamente importante seleccionar el proveedor adecuado

En el proceso de adquisiciones talvez la actividad más importante es seleccionar el mejor proveedor de entre un número de proveedores que pueden abastecer de los materiales necesarios. El proceso de compras es complejo por la variedad de factores que deben ser considerados cuando se realiza una compra. El proceso incluye tanto a los tomadores de decisión como a los que influyen en las decisiones, que se combinan para formar la unidad de toma de decisiones. En forma creciente las organizaciones están usando equipos de funciones cruzadas para tomar las decisiones importantes.

La Figura 4 muestra algo de los muchos flujos de información que se dan entre compras y otras funciones internas que pueden afectar el sistema de selección y evaluación de proveedores. Estos flujos existen en muchos niveles, desde el trato con los usuarios en los compromisos de las órdenes, a verificar los términos contractuales con el departamento legal a asegurar la disponibilidad de los materiales adecuados, a dar apoyo a las ventas promocionales de marketing.

La Figura 5 muestra básicamente, los cinco pasos del proceso de compras para administrar las relaciones con los proveedores desde la identificación de una necesidad hasta realizar una compra a través de continuas evaluaciones y cartas recordatorias. Los administradores de compras deben considerar un amplio rango de factores cuando toman las decisiones de compras. Éstos pueden incluir aspectos como administración del tiempo, ejecución de los despachos a tiempo, la habilidad para despachar, competitividad de los precios, y servicio de post-venta.



2.2.5. Categorías de compras

Existen seis categorías principales en las grandes compañías: (1) de piezas, (2) de materia prima, (3) de suministros operativos, (4) de equipamiento de soporte, (5) de equipamiento de procesos, y (6) servicios. Estas pueden ser rutinarias (compras continuas) o compras no rutinarias que pueden requerir una especial atención dado que representan una nueva compra, una compra infrecuente, una mayor adquisición o si se presentan problemas o mejores oportunidades (de estrategia, de ahorros de costos) asociadas a la compra.

En los 1980's y 1990's , la creciente preocupación por mejorar la productividad y reducir los costos causó que la atención de la administración se centrara en la función de compras y en el desarrollo de lazos más estrechos con un reducido número de proveedores. Para determinar el impacto del desempeño de los proveedores sobre la productividad, el desempeño debe ser medido y evaluado (Figura 5). Luego, los datos

pueden ser usados para identificar a aquellos proveedores con quienes la firma desea desarrollar relaciones de largo plazo, para identificar problemas de modo de tomar acciones correctivas, y realizar mejoras a la productividad.

Evaluación de los proveedores.

Una gran variedad de procedimientos de evaluación son posibles; no existe el mejor método o aproximación para todas las firmas. Lo más importante siempre es usar procedimientos consistentes para aumentar la objetividad de los procesos. La Tabla número 2 presenta un ejemplo de procedimiento de evaluación.

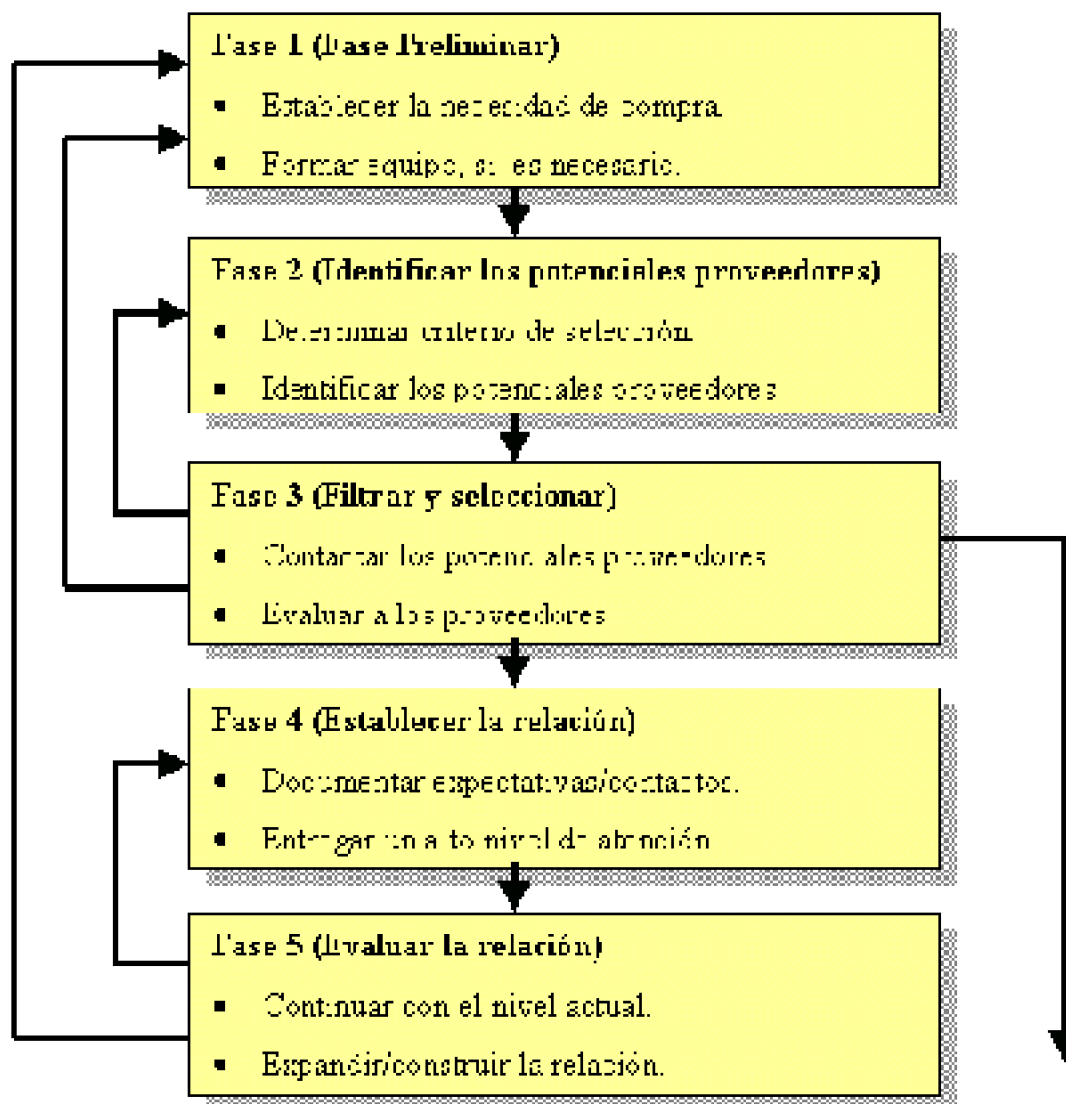


Figura 5: Las cinco fases en el desarrollo de selección y gestión de las relaciones de compras

Desarrollar una lista de factores de evaluación del proveedor

El administrador debe identificar todos los potenciales proveedores para los artículos que sean comprados. El siguiente paso es desarrollar una lista de los factores a evaluar

en cada proveedor. Éstos deberían complementar los factores usados anteriormente en la selección del proveedor. Una vez que los factores hayan sido determinados, el desempeño de los proveedores individuales debería ser evaluado en cada factor (i.e., confianza del producto, precio, conveniencia de la orden). La Tabla número 2 usa una escala de 5 puntos (1= peor evaluado;5 = mejor evaluado), aunque pueden ser usadas otras escalas.

Factor	Evaluación del proveedor	Importancia del factor para la firma	Evaluación del peso compuesto
	(Porcentaje = 1-5; peso = 1-5)	(Sin porcentaje = 1-5; peso = importancia = 1-5)	(Porcentaje = 1-5; peso = 1-5)
Proveedor A • Confianza del producto. • Precio. • Conveniencia de la orden. . • Servicio post-venta			
Total Proveedor A			
Proveedor B • Confianza del producto. • Precio. • Conveniencia de la orden. . • Servicio post-venta			
Total Proveedor B			
Proveedor C • Confianza del producto. • Precio. • Conveniencia de la orden. . • Servicio post-venta			
Total Proveedor C			

Tabla 2: Evaluando proveedores para una típica firma manufacturera

2.2.6. Importancia relativa de cada factor de evaluación

Previo a la evaluación de los proveedores, la administración debe determinar la importancia relativa de los factores en su particular situación, y asignarle a cada uno un peso. Por ejemplo, si un producto confiable fue de suprema importancia para la firma, le podría asignar una mayor importancia a la evaluación. Si el precio no era tan importante

como un producto confiable, la administración debería asignarle al precio una menor importancia a la evaluación. Un factor de sin importancia para la firma debería ser asignado con un cero.

El siguiente paso es desarrollar una medida compuesta por cada peso anteriormente asignado para cada factor al multiplicar la evaluación del proveedor por la importancia del factor. Además de los puntajes compuestos para cada proveedor la tabla entrega una completa evaluación que puede ser comparada a la evaluación de otros proveedores. Mientras más alto es el puntaje compuesto, el proveedor satisface más estrechamente las necesidades y especificaciones de la compañía que compra. Pasar por el proceso mismo es uno de los mayores beneficios de su intervención. Esto obliga a la administración a formalizar los elementos importantes de la decisión de compras y a cuestionar los métodos existentes, supuestos y procedimientos.

Un ejemplo de la evaluación del desempeño de un proveedor

La implementación de una metodología de evaluación de desempeño de un proveedor en una compañía que ensamblaba piezas para la industria de la salud dio como resultado la reducción del número de proveedores, relaciones más cercanas con los proveedores que quedaron, y una reducción del 34 por ciento en los inventarios en los primeros pocos meses. Después de dos años completos de usar los reportes de desempeño trimestral, los compradores han reducido los inventarios en más de un 60 por ciento.

El proceso de selección formal de proveedores es óptimo

Seleccionando los proveedores. Seleccionar los proveedores adecuados tiene un impacto inmediato y de largo plazo en la capacidad de las firmas de atender a sus clientes. Un proceso de selección formal, similar al proceso de evaluación formal presentado anteriormente, es recomendado.

El proceso de selección de proveedores tiene más dificultades cuando los materiales han sido comprados en mercados internacionales o por operaciones internacionales. Las firmas compran materia prima, piezas, y piezas sub-ensambladas de fuentes extranjeras por consideraciones de costos y disponibilidad.

Premios asociados a una apropiada selección y evaluación de proveedores

Los premios asociados a una apropiada selección y evaluación de proveedores puede ser significativo. Como se vio en el principio, el ahorro de costos logísticos puede ser apalancado en sustanciales mejoras de los beneficios. En forma similar, las actividades de compras pueden tener un efecto positivo sobre los beneficios de la firma. No solamente una reducción en el costo de los materiales incrementa el margen de ganancia sobre cada unidad fabricada y vendida, también menores costos logísticos asociados a los materiales comprados reducirán la inversión en inventarios al disminuir el costo por unidad y el número de unidades en inventario.

Además, mejoras en el servicio al cliente son posibles gracias a que el proceso de fabricación puede operar ininterrumpidamente, sin retrasos o paralizaciones. Desde una efectiva gestión de compras que resulta en una adquisición de materiales de alta calidad, hay menos posibilidades que el cliente devuelva los productos terminados debido a fallas

en el producto.

2.3 Caso KODAK:

KODAK USA EL ANÁLISIS DE COSTO TOTAL AL APALANCAR LAS COMPRAS GLOBALES A TRAVÉS DE LAS COMPUTADORAS Y LA AUTOMATIZACIÓN

Eastman Kodak, un líder en la industria de la imagen, se enfrentó con una difícil situación manejando su compra de Controladores de Lógica Programables (PLCs). Los PLCs son los "cerebros" que echan a andar el equipo, el flujo de los materiales y los procesos relacionados en una facilidad industrial.. Kodak no tenía una norma corporativa para el tipo de PLC comprado, así que cada planta en cada país compró la tecnología que quiso. La compra generalmente era basada en el precio más bajo. Un director autorizó, el equipo mundial de compradores e ingenieros se formó para indagar cómo Kodak pudiera reducir sus costos. El equipo estaba de acuerdo con que el "precio" era sólo una parte pequeña de costo total, y partió para demostrar esto realizando un análisis de costo total de propiedad en PLCs. Descubrió que ese precio era en realidad la punta del iceberg como se muestra en el desglose del costo total siguiente:.

Armado con estos datos, el equipo de Kodak partió para cambiar la manera en que la compañía compró PLCs. En tanto, el equipo buscaba a un proveedor que pudiera:

Proporcionar cobertura mundial en varios productos y servicios.

Aumentar al máximo las economías de escalas que crean valor.

Acordar el precio anual de las negociaciones en lugar de negociar proyecto por proyecto.

Entender la asociación y voluntariamente asociarse

Proveer de igual manera los productos y servicios ofrecidos con el equipo instalado existente en Kodak.

Los resultados han sido mejores que los esperados. En las clases afectadas por producto (ej., PLCs, chóferes, motores y mandos industriales), el 74% de los suministros mundiales estaban gastados en 1993, comparado con el 54% en 1994. Se ha reducido la base del suministro entre un 20 y 59% dependiendo del sitio. El precio y otras categorías del costo incluidas en la lista estaban reducidas en un 25% en los primeros seis meses de funcionamiento del acuerdo, excediendo estimaciones originales significativamente.

Después del nivel de calidad necesario se determinó y se desarrollaron las especificaciones, comunes para su elaboración, se vuelve responsabilidad del comprador obtener los materiales apropiados. Las características técnicas de calidad correctas deben darse a los proveedores. El proveedor que ofrece la combinación de calidad al mejor costo cumpliendo las especificaciones, es el que debe seleccionarse.

La empresa nunca debería pagar precios más altos para obtener materiales con niveles de calidad mayores que los especificados por la industria, a menos que existan

razones justificables de marketing o logística para hacerlo. Los materiales de comprados que inútilmente exceden las especificaciones de calidad agregan costos innecesarios a los productos.

	<i>% de Precio de la Compra</i>
Precio de compra	100
Diseño de costos	75
Costo de la instalación	100
Costos de comisiones	12
Costo de las piezas y servicio	15
Costo del mantenimiento	50
Costos del entrenamiento	5
Costos de Jubilación	10
Total como porcentaje del	
Precio de la compra normal	367

La Certificación del proveedor es mejor que los programas de inspección

Una manera que las empresas podrían asegurar la calidad es la inspección de muestras de los materiales entrantes. Pero esto, es costoso y requiere tiempo. Las inspecciones requieren recursos humanos, espacio, y quizás equipo para hacer la prueba. Además, el inventario entrante se ata o se tarda esperando ser inspeccionado. Por estas razones, los gerentes de adquisiciones han preferido la certificación del proveedor. En el proceso de certificación, los niveles de calidad del proveedor y los procesos son evaluados rigurosamente por miembros de la empresa compradora. Si ellos “pasan”, la empresa compradora no inspecciona los materiales entrantes de ese proveedor.

La calidad es aún más importante para empresas que siguen una filosofía de JIT. Donde se mantienen pequeños o nulos inventarios. La calidad inadecuada en un ambiente de JIT puede inmediatamente cerrar procesos y puede crear costos excesivos y retrasos.

2.4. Justo a Tiempo

Justo a tiempo (JIT) en la industria es más una filosofía de hacer negocio que una técnica

específica. La filosofía de JIT se centra en la identificación y eliminación de pérdidas en cualquier parte del sistema de fabricación. El concepto de mejoramiento continuo se vuelve el enfoque directo central.

Resultados de aplicación de JIT

Comúnmente, la aplicación de JIT involucra la iniciación de un "vamos" al sistema de fabricación (igualando producción a la demanda conocida) y los beneficios que entrega son: reducciones significativas de la materia prima, trabajo en proceso, y termina con mejores inventarios; reducciones significativas en la cantidad de información procesada en el tiempo; y grandes disminuciones en la cantidad de espacio requerido para el proceso industrial.

Una compañía que lleva a cabo JIT normalmente puede hacer mayores mejoras en el área de calidad. Los JIT se enfocan en la eliminación de pérdida incluyendo al proveedor, con el objetivo de reducir pérdida y costos a lo largo de toda la cadena de suministro. Si un fabricante decide que ya no llevará inventarios de materias primas y que de aquí en adelante sus proveedores deben llevar este inventario, el costo de la cadena de suministro se verá reducido porque se mantendrán inventarios a costos más bajos.

Compaq Utiliza JIT

Un ejemplo de esto es Compaq, que exige a sus proveedores que sostengan una cierta cantidad de inventario en un almacén cerca de la producción de Compaq, así los proveedores pueden responder rápidamente en caso de los problemas. Es preferible que este inventario sea eliminado completamente, porque mientras estos inventarios adicionales implican costos que pueden mantenerse por poco tiempo por del vendedor, en el futuro ellos pueden traspasar estos costos al comprador en la forma de precios más altos. El proveedor necesita reducir los costos de fabricación y disminuir los tiempos de entrega. Las mayores diferencias entre la filosofía "tradicional" y JIT se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3. Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque JIT de compras		
Actividad de Compra	Enfoque "Tradicional"	Enfoque JIT
Selección de proveedores	Los proveedores como mínimo el precio es lo relevante	A menudo el proveedor local entrega frecuentemente
Hacer del pedido	El pedido detalla tiempo de entrega y calidad.	Cada vez el pedido se hace cuando es requerido.
Cambios en pedidos	El tiempo de entrega y calidad pueden cambiar	El tiempo de entrega y calidad normalmente fijos, aunque los volúmenes pueden variar de acuerdo a margenes predefinidos y capacidad.
Continuación de órdenes	Se muestran alternativas diferentes para resolver problemas de entrega.	Prueba primero en la entrega gracias a los acuerdos, no se toleran problemas en la calidad y en la entrega.
Inspección de la mercadería entrante	Inspección de calidad y cantidades de casi todas las muestras	Inspección de muestras casuales; después ninguna muestra es necesaria.
Valoración del proveedor	Valoración Cuantitativa, desventajas de la entrega sobre el costo son la crítica	No se aceptan devoluciones, el precio es fijo en base a un contrato fijo.
Evaluación	Pago por orden	Las facturas son recibidas y pagadas inmediatamente.

Tabla 3. Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque JIT de compras

Dificultades en la implementación de JIT

Una de las razones frecuentemente citadas para la dificultad en la aplicación de JIT es la falta de cooperación de los proveedores, debido a los cambios requeridos en el sistema del proveedor. Además de cambiar del tradicional control de calidad usado a la implementación de control de procesos estadísticos, al proveedor se le pide fabricar en cantidades diferentes a volúmenes usuales y hacer entregas periódicas de porciones pequeñas en el tiempo justo. Normalmente se exige al proveedor y al comprador que nos proporcionen acceso al encargado del sistema de planificación de producción, planificación del programa de compras, y requisitos del material solicitados por el sistema.

La comunicación es la clave de un JIT exitoso

La Importancia de la Comunicación entre el Comprador y el Proveedor.

Bajo JIT, la comunicación frecuente entre proveedor y comprador es esencial. Los proveedores se dan mucho tiempo en entender el programa de producción de los compradores. A menudo, esta mirada se proyecta meses hacia adelante, pero en las semanas más cercanas el programa permanece fijo. Esto le permite al proveedor adquirir materias primas en un modo de producción con un mínimo de inventario y sin traspasar al comprador los costos del inventario. Los compradores y proveedores deben cooperar y deben tener una relación de confianza para convertir la Cadena del Suministro a los funcionamientos de JIT.

La selección del proveedor, la dirección del suministro, y la comunicación con el proveedor han llegado a ser problemas críticos para los administradores en la compra de los materiales utilizando JIT. Los problemas relacionados a la selección del proveedor

incluyen métodos de control de calidad, proximidad del proveedor, flexibilidad industrial, y el tiempo que lleva confiar en él.

Las empresas que emplean JIT y sus proveedores generalmente desarrollan relaciones colaboradoras a largo plazo. El concepto de colaborador, se aplica a menudo a las relaciones JIT entre comprador y proveedor.

La selección del proveedor siguiente, basado en la cuidadosa actuación y la dirección del proveedor, a menudo llevan a la Certificación del Proveedor, que es una designación reservada para esos proveedores cuya calidad, entregas a tiempo y fiabilidad han demostrado ser aceptables por largos periodos de tiempo.

JIT. Programas de Ethyl Corporation.

En Ethyl Corporation, los gerentes de adquisiciones son responsables de conocer los ciclos de compras. Desde ahí que se destina un pequeño cuarto de bodega de materiales para la etapa intermedia entre petroquímico y farmacéutico, la compañía opera en un modo de JIT para acomodar los programas industriales semanalmente. Usando la experiencia, el pronóstico de las ventas, y el uso de datos históricos como base, hacen que la publicación de los requisitos mensual o trimestral previos sean más fáciles predecir. Se evalúan los precios de las materias primas por cuatro periodos y se pronostica una tendencia medianamente exacta.

El Objetivo de los cambios de la Sección de Adquisición bajo JIT

Bajo JIT, la sección de adquisición ha cambiado significativamente, desde el procesamiento de los pedidos al enfoque de selección del proveedor y la negociación a largo plazo del contrato. Muchas veces estas comunicaciones confidenciales son apoyadas por el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), cuyas capacidades facilitan la transmisión oportuna y exacta de información. Las secciones restantes solicitan compras en general, y es crítico apoyar el éxito de compra en JIT.

2.4.1. Contratos de Compra

JIT en Japón

La compra de JIT se ve facilitada de forma ecuanime, bajo un horario constante de producción estándar. La fabricación de productos en serie, iguala a la demanda exterior por los productos individuales. La fuerte demanda por productos tiene un impacto en el transporte de cantidades, recipientes, y el trabajo administrativo en la compra. En Japón, los contratos de compra JIT usualmente involucran un pequeño trabajo administrativo. Las ordenes de compra tienen la obligación de especificar el precio y la cantidad total, pero el proveedor distribuirá de acuerdo con un horario o con las necesidades diarias de producción, las cuales se telefonean desde la central de adquisición. Los contratos de compra JIT no permiten variabilidad. En la mayoría de los casos, el comprador espera y recibe la cantidad exacta. El tener un contrato de compra ahorra mucho tiempo en negociaciones y costos incurridos en cada orden.

Análisis de Valor

Descripción del Análisis de Valor

En los Estados Unidos, el Análisis de Valor es una práctica de compra respetada que puede recibir más atención como resultado del interés en compra de JIT. Al negociar un contrato de compra, el proveedor recibe las especificaciones del comprador y proporciona un precio de oferta. Si el precio es demasiado alto, el comprador puede visitar las plantas del proveedor para revisar sus procesos. El objetivo es identificar áreas donde los costos del proveedor excedan el valor agregado y, si es posible, modificar las especificaciones para reducir los costos del proveedor y el precio de oferta.

2.4.2. Especificaciones de Ingeniería versus un Proveedor Comprometido

Los ingenieros americanos tienden a especificar tolerancias por casi cada rasgo del plan de compras de productos. En el caso japonés lo más importante es donde se realiza el artículo en conformidad a las especificaciones del diseño de compras. El proveedor se permite hacer cambios bajo la premisa que el proveedor es el experto.

Programas de Proveedor Comprometido

El concepto de conseguir un proveedor comprometido en el proceso de diseño del plan se llama a menudo Temprano Compromiso del Proveedor (ESI). Este concepto se ha aplicado compañías con éxito como Bose, Chrysler, y Harley Davidson. La ingeniería concurrente es un tipo de Temprano Compromiso del Proveedor donde los ingenieros en las empresas compradoras y vendedoras trabajan juntas en el desarrollo del producto o mejora del producto.

Los beneficios derivados de la coordinación en ingeniería y en las materias de calidad son significativos. Los ingenieros y los jefes de control de calidad pueden efectuar visitas frecuentes a una planta de proveedores para contestar preguntas de los ingenieros e identificar problemas de calidad potenciales antes de que ellos aparezcan. Xerox Corporation utiliza estas prácticas con sus proveedores claves, resultando el mejor proveedor en cuanto a calidad, interés y competitividad.

Control del Transporte Entrante

Decisiones de carga entrantes como entrega y de recorrido frecuentemente se dejaron a la Sección de Tráfico del Proveedor. Éste es a menudo el caso 372 cuando se compran materiales "punto del envío FOB" y el comprador posee mejores y absorbe el inventario que llevan costos de la fecha de embarque.

El JIT requiere compras sostenidas y entregas fiables

El JIT requiere compras sostenidas y entregas fiables. El objetivo es evitar costos excesivos en el transporte de inventario de los materiales que llegan temprano y evitar rupturas en funcionamiento industriales cuando a lo mejor se atrasen. Por consiguiente, las empresas compradoras deben involucrarse seleccionando el modo de transporte y la empresa de transporte específica. Por ejemplo, CTI y Ryder Integrated Logistics al revisar en los horarios de producción industrial, notificaron al proveedor de requerimientos, horario de reparto de los materiales, secuencia del reparto y tiempo de los materiales, y los entrega directamente a la línea de producción JIT.

El Perfeccionamiento del Proveedor.-

El Perfeccionamiento del Proveedor ha sido definido como:

Un esfuerzo organizacional sistemático para crear y mantener una red de proveedores competentes y mejorar varias capacidades del proveedor que son necesarias para las compras de la organización para encontrar sus crecientes desafíos competitivos.

A veces las organizaciones encuentran que sus proveedores actuales son incapaces de aportar calidad JIT y cumplir los requisitos de entrega. Las tales organizaciones pueden buscar a otros proveedores o pueden trabajar con los proveedores en desarrollar las habilidades necesarias para apoyar JIT. Los esfuerzos de desarrollo del proveedor están derivando hacia organizaciones de relaciones con los proveedores de largo plazo.

2.5. JIT II

JIT II es un tipo innovador de relación adquisitiva que apunta a los principios de la función de compra de JIT. Como JIT, JIT II hace esfuerzos para eliminar pérdida, redundancia, y exceso de burocracia, y para mejorar calidad, intereses e innovación en el área de compras. Representa un tipo de relación de la alianza entre una organización compradora y una vendedora. El término JIT II fué acuñado por Bose Corporation para describir este tipo de relación.

Investigación y Planeamiento de las Compras

La incertidumbre en el ambiente comercial está haciendo de las decisiones adquisitivas la clave para los artículos más complejos y el efecto de estas decisiones duran por mucho más tiempo. Las consideraciones medioambientales importantes incluyen incertidumbre de suministro y dependencia de fuentes extranjeras para los artículos importantes, aumentos del precio en los artículos importantes, tiempos de espera extendidos e inconstantes, escasez de energía o aumentos de precios, la regulación gubernamental tales como leyes medioambientales, y el incremento de la competencia mundial .

La planificación estratégica para las compras

El ambiente cambiante hace necesario para la administración de las compras efectuar un trabajo más eficaz de investigar el mercado del abastecimiento. El proceso de compras necesita proporcionar información sobre las condiciones del suministro, (por ej., disponibilidad, tiempos de espera, precios, la tecnología) a los diferentes grupos dentro de la empresa, incluso la alta dirección, las logísticas, la ingeniería, el diseño, la producción y comercialización. Esta información es importante al formular las estrategias de largo plazo y la toma de decisiones de corto plazo. La clave de los problemas de materiales de disponibilidad, precio, y calidad que pueden ocurrir deben identificarse, para que puedan desarrollarse planes de acción ante problemas que pueden llegar a ser críticos y costosos.

La planificación estratégica para las compras involucra la identificación de compras críticas; análisis de mercado de suministro, valoración de riesgo, y desarrollo de la estrategia y su aplicación. Es importante determinar si existen problemas de escasez de materiales que pongan en riesgo la producción actual o futura de nuevos productos, si puede esperar cambios en la calidad de los materiales, si los precios probables variaciones, y la adecuación de compras por adelantado. La dirección debería desarrollar planes específicos para asegurar un flujo ininterrumpido de materiales.

Identificación de Compras Críticas

El criterio típico para usar en la identificación de compras críticas es el porcentaje de costo del producto, porcentaje de gasto de la compra total, y el uso de artículos de amplio margen. El criterio usado para determinar el riesgo en el mercado del suministro incluye el número de proveedores, la disponibilidad de materiales primas a los proveedores, el costo del proveedor y la necesidad de retornos, capacidad del suministro, y la tendencia de la tecnología. Lo más crítico de las compras y el riesgo del mercado del suministro es la mayor atención que la compra requiere.

Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgo requiere que el comprador determine la probabilidad de que ocurran condiciones favorables y desfavorables. Las estrategias del proveedor mostradas en la Tabla 4 deben desarrollarse para la predicción de eventos. Preguntando este cuestionario pueden ayudar a considerar los problemas importantes en las compras. La aplicación de una estrategia particular requiere la participación e integración de la alta dirección dentro el plan de negocio global de la empresa.

2.6. Administración del costo en las compras

Aprovechando oportunidades de costo en las compras

Dado el gran porcentaje de dinero que las empresas gastan en comprar, el departamento de compras debe administrar y reducir costos. Las compras pueden usar varios métodos para reducir los costos administrativos, precios de la compra, y costos que llevan los inventarios, pero los más prevalecientes son la reducción de los costos de los programas de compra, el cambio de precio de la administración de los programas, influencia de volumen (tiempo o cantidad) los contratos, contratos de sistemas y almacenamiento de la compra, relaciones estables a largo plazo con proveedores.

Los ahorros adquisitivos tienen el mismo efecto en la ganancia como el ahorro de costos en logísticas, si la alta dirección hace un llamado para reducir un porcentaje de costos en todas las áreas de gasto, el impacto potencial de compra es grande. Porque comprando se gasta gran porcentaje de los ingresos de una empresa, un 10 por ciento de reducción de costos en gastos de compra tienen un impacto mucho mayor que un 10 por ciento en la reducción de costos en trabajos o gastos generales (vea Tabla 5).

Tabla 5. Preguntas de Estrategia de Abastecimientos	
1. - ¿Qué? Hacerlo o comprarlo Estandarización Cantidad y costos	Una o varias fuentes de abastecimiento Alto vs baja producción del proveedor Reputación del proveedor Certificación del proveedor Propiedad del proveedor
2. - ¿Quién? ¿Quién lo compra? Consumo del proveedor	8. - ¿Cómo? Sistemas y procedimientos Computarización Negociaciones Ofertas competitivas Ofertas fijas Ofertas variables (ordenar fijas) Sistemas de Contratos Sistemas del cheque variable Cheque único Planificación de requerimientos de
3. - ¿Cuánto? Existencias grandes vs pequeñas	9. - ¿Por qué? Objetivos congruentes Riesgos del Mercado Reservas Internas ajustes del suministro Hijera o el suministro
4. - ¿Dónde? Centralice o descentralice Ciudad vs State Compras internacionales vs locales	5. - ¿Cuándo? Ahora o después Compras por adelantado
5. - ¿Qué precio? Precio Marca Bajo Basado en el costo Basado en el mercado Aprender/hacer/comprar	6. - ¿Cómo? matrícula Contratos a largo plazo Ética Agencia pública Investigación Adquisitiva Análisis de valor
6. - ¿Quién? Local regional Compras internacionales Grandes y pequeños	

Tabla 5. Preguntas de Estrategia de Abastecimientos

Programas de reducción de costos

Un programa de la reducción de costos efectivo para compras requiere apoyo de alta dirección, definición clara de metas, la visión de ahorros del administrador, medidas de economías, informando de los procesos y resultados, y la incorporación de las metas de reducción de costos en la actividad individual de la evaluación de los procesos (Tabla 6).

Tabla 6 . Costo como un porcentaje del ingreso total de una empresa

Costo de mejora	Porcentaje
Labores Materiales comprados Gastos generales	5 55 <u>10</u>
Total	70 %
Reducción del 10% sobre los costos provoca :	Reducción total
Labores Materiales Gastos generales	0.5 5.5 <u>1.0</u>
Total	7.0%

Requisitos de un programa de reducción de costos exitoso

Para un programa de reducción de costos exitoso la alta dirección debe comunicar la necesidad de lograr un ahorro de costos en ciclos económicos del negocio buenos y malo. El programa debe definir los objetivos de la reducción de costo adecuadamente, para que puedan medirse logros y evaluar los procedimientos.

En muchas empresas, por ejemplo, una reducción del costo se define como una disminución en el precio de compra a priori. Esto significa que una reducción del costo sólo ocurre cuando la empresa está pagando un precio más bajo. La anulación del costo es

la cantidad que se habría pagado menos la cantidad que realmente se pagó. La distinción entre el ahorro del costo y la anulación del costo se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Ahorro de Costo contra la Anulación del costo	
Escenario 1: Ahorro del costo	Costo por unidad
- Precio Actual pagado	20.00
- Nuevo precio	<u>19.00</u>
- Ahorro de costo	\$1.00
Escenario 2: Anulación del costo.	
- Precio Actual pagado	20.00
- Nuevo precio litado por proveedor	<u>25.00</u>
- Precio que obtiene el proveedor alternativo	23.00
Ahorros del caso	
- Precio Actual pagado	20.00
- Nuevo precio realmente pagado	22.00
- Ahorros de costos (realmente un \$2.00 aumento del precio)	- \$2.00
Anulación del costo	
- Nuevo precio litado	25.00
- Nuevo precio realmente pagado	<u>22.00</u>
- Anulación del costo	\$3.00

Tabla 7. Ahorro de Costo contra la Anulación del costo

En los programas de reducción de costos y de anulación se pueden incluir cualquiera

de lo siguiente:

- Desarrollo del Proveedor
- Desarrollo de la Competencia
- Requisito de la reducción de costo del proveedor
- Temprana participación del proveedor en la elaboración del nuevo plan y cambios en el.
- Sustitución de los materiales
- Standarización de los materiales
- Hacer o comprar el análisis
- Valor del análisis, incluyendo la participación del proveedor.
- Reducción de desperdicios
- Cambio en tolerancias
- Mejora en términos y condiciones de pago
- Volumen comprado
- Procesamiento de cambios

La adecuación de cada técnica variará con la situación de la compra y la relación con el tipo de proveedor.

Dirección de cambio de precio

Demandas de aumento de precio manejando de los proveedores

Los gerentes de compra deben desafiar los aumentos de precio del proveedor y no deben tratarlos como simples aumentos del costo. Es importante trabajar con el proveedor y restringir aumentos del precio a un nivel razonable y justo. Además, las compras deben establecer un método sistemático donde se manejen todas las demandas y aumentos de precios de los proveedores. Como mínimo, el sistema debe requerir:

- Determinación de la razón de cambio para la demanda.
- Especificación del impacto del valor del dólar en la empresa.
- Justificación del cambio del precio por proveedores.
- Revisión del cambio del precio por dirección.
- Estrategias para tratar con aumentos del precio.
- Alternativas para reducir otros elementos del precio o los procesos imprevistos para compensar el aumento del precio.

Los compradores deben trabajar con el proveedor para compensar aumentos de precio a través de otras mejoras, como tiempos de entrega reducidos, mejor servicio, u otras oportunidades. Restringir aumentos del precio, la dirección debe requerir las cláusulas de protecciones del precio y notificación por adelantado de 30, 60, o 90 días para aumentos del precio. Como parte de un programa de la dirección de cambio de precios, las compras deben determinar el impacto de cambios de la ingeniería en el costo

del producto antes de recomendar hacer estos cambios.

2.6.1. Compras anticipadas contra Compras Especulativas

Frecuentemente, condiciones como el agotamiento de suministros potenciales o la causa de los mercados inflacionarios hace que los gerentes de compras compren más de un producto que se requiere para el consumo actual. Esta práctica, llamada compra anticipada, sirve para proteger la organización de escaseces anticipadas o tardar el impacto del aumento de precios. El comercio por supuesto aumenta el costo del transporte del inventario. Al usar esta estrategia, el gerente de compras debe evaluar en el comercio el aumento del costo del transporte del inventario y el riesgo de agotamiento de los suministros o el aumento de precios. Éste fue el caso de Ethyl Corporación.

Ethyl Corporación anticipa sus compras.

La Ethyl Corporación, una compañía petroquímica y farmacéutica, pronosticó las necesidades de materias primas y precios en su departamento de compras. Un Economista de Ethyl crea una perspectiva trimestral basada en el manejo de indicadores económicos para ayudar en la compra de material. Steven Moore, director del servicio comercial informó:

"Durante el periodo que lleva el conflicto en el Golfo Pérsico, nosotros vimos un aumento mayor en petróleo - los precios basados en el material; nosotros predijimos este aumento del precio pudimos beneficiarnos de las compras por adelantado de estos materiales"

Compras especulativas

Las compras especulativas se refiere a compras no para consumo interior, son compras para revender en una fecha futura para obtener ganancias. Una buena especulación puede ser tan bueno como una buena compra para consumo, pero las cantidades compradas pueden ser un exceso a necesidades futuras actuales. Un ejemplo ocurre en el desvío a venta al detalle.

Las compañías sólo pueden ofrecerles descuentos especiales a minoristas en ciertas áreas del país. Los minoristas comprarán cantidades sustanciales para enviar a otras localidades o incluso para vender a otros minoristas en partes diferentes del país donde el descuento es indisponible. El minorista hace una ganancia vendiendo por más dinero o ahorrando bastante dinero para compensar la carga aumentada y manejando los costos. La idea fundamental es aprovecharse de aumentos esperados en precio ganar den la reventa.

2.6.2. Contratos de volumen

Descuentos cumulativos

Los contratos de volumen son un fuerte requerimiento para compras a través del tiempo, entre varias unidades comerciales o establecimientos en la compañía, o en

diferentes líneas que requieren los artículos - los requisitos del artículo. Como resultado de la combinación de compras, la influencia del comprador con los proveedores puede llevar a las reducciones en precios de compra y los costos administrativos. Los descuentos de volumen acumulativos le permiten a un comprador combinar volumen de la compra con el tiempo y consigue precios más bajos con compras sucesivas cuando hace pedidos adicionales a lo largo de un año. Más compañías están usando este acercamiento para apoyar compras más pequeñas, más frecuentes en compra de JIT.

En descuentos no acumulativos, el precio es basado en la cantidad de cada orden. Una revisión de precios de la compra para un artículo particular identifica a menudo la oportunidad para los proveedores proporcionar presupuestos semestrales o un contrato base. Un aumento en la cantidad de la compra puede permitirles a los proveedores que reduzcan sus costos y precios como resultado de producción o las economías adquisitivas. Además, el proveedor puede estar deseoso de aceptar bajos márgenes por unidad en un volumen más alto de negocio.

Los modelos de compra pasados deben estar disponibles en la computadora - generando requerimientos de planes de proveedores. La dirección necesita repasar la historia de la compra de la empresa sistemáticamente y regularmente para las nuevas oportunidades por el volumen contratado.

2.6.3. Compra de Inventario

El inventario mínimo de compra es un medio para reducir costos de materiales-relacionados como precio de compra de unidad, transporte, inventario y administración. Se ponen en orden contratos para un volumen dado de compras encima de un periodo especificado de tiempo. El proveedor proporciona productos a las plantas individuales como eta ordenado, y el pago se coloca a través de la compra. La logística está envuelta en la actual orden emitida, que simplifica clasificación repetitiva considerablemente y baja costos de la transacción.

El inventario mínimo de compra implica que la empresa no lleva inventario de materiales comprados. Mientras puede o no resultar en "ceros" los inventarios.

Objetivos de compra del inventario mínimo:

Bajo niveles del inventario.

Reduce la base del proveedor

Reduce el costo administrativo y papeleo

Reduce el número de compras de bajo valor y peticiones que los compradores tienen que manejar y liberan tiempo para las actividades más importantes.

Influencia de volúmenes históricos con proveedores, amenazas de costos y mejoras de servicios.

Proveer la entrega oportuna de material directamente para el usuario

Uniformar los artículos de la compra donde sea posible.

El proveedor debe manejar inventarios y, en algunos casos, algunas ordenes

El sistema del inventario mínimo de compra son convenidos para artículos frecuentemente comprados a un bajo valor donde los costos de los procesos administrativos son relativamente altos comparados con precios unitarios. En muchos casos, el combinado administrativo, procesamiento, e inventario lleva costos que pueden exceder el costo del artículo. Los inventarios mínimos de compras pueden llevar al proveedor a descuentos más grandes, costos de procesamiento reducidos, y aumentó en la disponibilidad del producto.

El concepto de Compra Integral

Yendo más allá de los contratos de los sistemas es el concepto de suministro integrado. Bajo este concepto, un comprador combinará todas las compras de artículos con un proveedor, reduciendo costos administrativos y la influencia creciente más allá. Los ejemplos de artículos bien adecuadas al suministro integrado son la oficinas administradoras, maquinas pequeñas, tornillos, tuercas y pernos y componentes eléctricos estándar.

2.7. Administración de la calidad total

El precio de compra de un articulo es sólo uno de los elementos del costo total

Aunque el precio es una consideración importante en la adquisición de materiales, también lo es la administración de la calidad. El precio de compra inicial de un artículo es sólo un elemento del costo total. Por ejemplo, algunos artículos son más fáciles de trabajar que otros y pueden ahorrar costos de producción. Materiales de mayor calidad pueden requerir menos procesos de fabricación o tener un mayor intervalo de vida, resultando en un menor costo de producción global o mayores precios por productos terminados

2.8. Gestionar las relaciones del proveedor

Las asociaciones de los proveedores han llegado a ser uno los temas más controversiales en las relaciones inter-empresas. Las presiones del negocio tales como los cortos ciclos de vida de los producto y la competencia global están haciendo al negocio más complejo y caro como para que una firma se maneje sola. A pesar de todo el interés que existe en las asociaciones, aún hay mucha confusión acerca de que constituye una asociación y cuando se crea el mayor sentido para tener una. En esta parte se presentará un modelo que pueda ser usado para identificar cuando una asociación es apropiada así como el tipo de asociación que sería implementado.

Mientras existe un sinnúmero de definiciones para las asociaciones que son usadas hoy en día, se escogió las siguiente:

Definición de asociación

Una asociación es una relación de negocios hecha a la medida basada sobre mutua confianza, franqueza, riesgos compartidos y premios compartidos que crean una ventaja competitiva, que resulta en un mejor desempeño del negocio al que sería logrado por una empresa en forma individual.

2.8.1. Tipos de asociaciones

Las relaciones entre las organizaciones pueden ir desde relaciones más bien distantes (que consisten en cualquier intercambio de una sola vez o de múltiples transacciones) a la integración vertical de las dos organizaciones, como se muestra en la Figura 6.

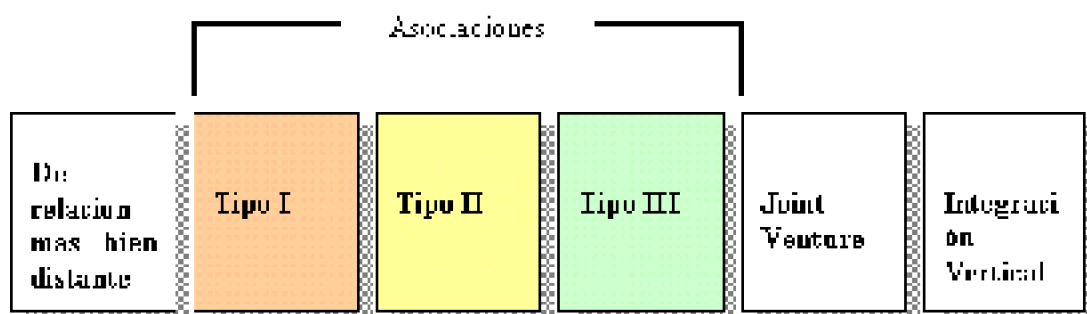


Figura 6: Tipos de Relaciones

Muchas de las relaciones entre las organizaciones han sido más bien distantes en donde ambas conducen el negocio entre si, a menudo por un largo período de tiempo y realizando un gran número de intercambios. Sin embargo, no existe un sentido de compromiso unido u operaciones unidas entre ambas compañías. En relaciones distantes, un vendedor habitualmente ofrece productos y servicios estándar a un amplio rango de clientes quienes reciben a su vez, términos y condiciones estándar. Cuando los intercambios finalizan, la relación finaliza. Mientras que la distancia representa una opción apropiada en muchas situaciones, hay veces en que una más cercana, con una relación más integrada, llama asociación, entregaría significantes beneficios a ambas firmas.

Una asociación no es lo mismo que un "joint venture" o una alianza estratégica, que normalmente conlleva a algún grado de propiedad compartida a través de las dos partes. Tampoco es lo mismo una integración vertical. Aún una asociación bien administrada puede entregar beneficios similares a aquellos encontrados en joint ventures o en integraciones verticales. Por ejemplo, Pepsi decide adquirir restaurantes como Taco Bell, Pizza Hut y KFC de modo de asegurar la distribución de sus productos en esas tiendas. Coca-Cola ha logrado un resultado similar sin el costo de integración vertical a través de su asociación con McDonald's.

Mientras muchas asociaciones comparten algunos elementos y características en común, no existe una relación ideal o de benchmark que sea apropiada para todas las situaciones. Esto porque cada relación tiene su propio set de factores motivacionales así como su propio y único ambiente operativo. La duración, amplitud, fuerza y cercanía de la asociación variará de caso a caso y en el tiempo. Un estudio ha indicado que existen tres

tipos de asociación.

Existen tres tipos de asociación

Tipo I: Las organizaciones involucradas se reconocen entre sí y, en una base limitada, coordinan actividades y planifican. La asociación tiene usualmente una visión a corto plazo e involucra una división o área funcional en cada organización.

Tipo II: Las organizaciones involucradas van de la coordinación de actividades a la integración de actividades. Aunque no se esperaba durar “por siempre”, la asociación tiene un horizonte de largo plazo. Muchas divisiones y funciones están involucradas en las asociación.

Tipo III: Las organizaciones un nivel significativo de integración. Cada parte ve al otro como una extensión de su propia firma. Habitualmente no existe una fecha de término para la asociación.

La mayoría de las relaciones serán más bien distantes

Normalmente, una firma tendrá un amplio rango de relaciones pasando por un amplio espectro, la mayoría de ellas no serán asociaciones serán relaciones más bien lejanas. De las relaciones que son asociaciones, el mayor porcentaje serán del Tipo I, y sólo un número limitado serán asociaciones Tipo III. Las asociaciones Tipo III serán reservadas para aquellos proveedores o clientes que sean críticos en el éxito a largo plazo de una organización. La relación antes señalada entre McDonald's y Coca-Cola ha sido considerada como una asociación Tipo III.

2.8.1.1. El Modelo de asociación

Los conductores (drivers) entregan motivación al socio.

Los modelos de asociación que se muestran en la Figura 7 tienen tres elementos principales que llevan a los resultados: conductores (drivers), facilitadores (facilitators) y los componentes (components). Los conductores son razones obligatorias para asociarse. Los facilitadores son factores ambientales corporativos de apoyo que realzan el crecimiento y desarrollo de la asociación. Los componentes son actividades y procesos conjuntos usados para crear y sustentar las asociaciones. Los resultados reflejan el desempeño de la asociación.

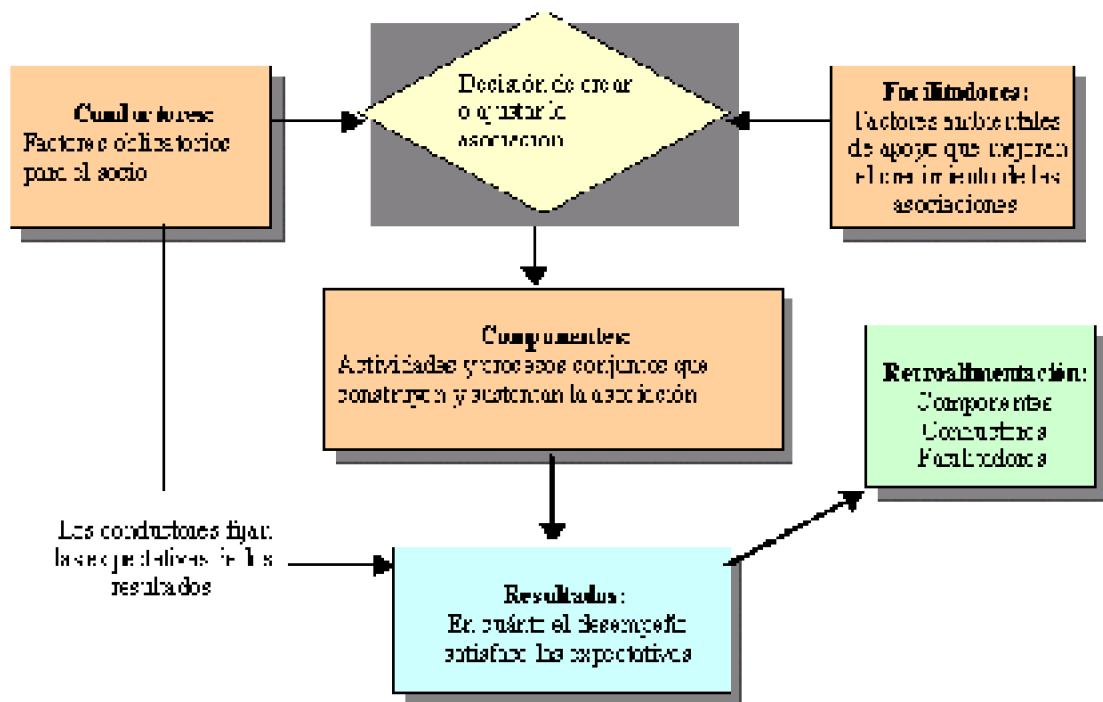


Figura 7: El proceso de Asociación

Conductores: Ambas partes deben creer que recibirán significantes beneficios en una o más áreas y que aquellos beneficios no son posibles sin una asociación. Los primeros beneficios potenciales que conducen el deseo de asociarse incluyen: (1) las eficiencias activo/costo, (2) las mejoras en el servicio al cliente, (3) ventajas en marketing, (4) ganancias estabilidad/crecimiento (ver la Fig. 7)

Mientras que la presencia de fuertes conductores es necesaria para el éxito de la organización, los conductores por sí mismos no aseguran el éxito. Los beneficios derivados de los conductores deben ser sustentables a largo plazo. Si, por ejemplo, la ventaja en marketing o el resultado eficiente de los costos de la relación pueden ser fácilmente igualado por un competidor, la probabilidad de tener asociación a largo plazo se reduce.

Al evaluar una relación, ¿Cómo sabe un administrador si hay bastantes conductores para comenzar una asociación?. Primero, los conductores deben existir para cada parte. Es improbable que los conductores sean los mismos para ambos, aún así, deben ser fuertes en ambos. Segundo, los conductores deben ser lo suficientemente fuerte para darle a cada parte una expectativa realista de los beneficios a través de un fortalecimiento de la relación. Cada parte debería evaluar en forma independiente la fortaleza de sus conductores específicos.

Los facilitadores miden el apoyo del medio

Facilitadores: Los conductores le entregan motivación al socio. Pero aún con un fuerte deseo de construir una asociación, la probabilidad de éxito disminuye si el ambiente corporativo no es apoyado por una relación más cercana. Diferentes estilos de comunicación y diferentes valores pueden hacer que una relación corporativa pueda ser

desviada a un ambiente hostil. Por otro lado, un ambiente de apoyo que realiza la integración de las dos partes mejorará el éxito de asociación.

Cuatro categorías de facilitadores

Los facilitadores son elementos de un ambiente corporativo que le permite a la asociación crecer y fortalecerse. Sirven de base para una buena relación. En el corto plazo, los facilitadores no pueden ser desarrollados; pueden que existan o puede que no. Y en el grado en que existan a menudo determina si una asociación tiene éxito o si falla. Los facilitadores incluyen:

- Compatibilidad corporativa 1.
- filosofías y técnicas administrativas similares 2.
- mutualidad 3.
- simetría (ver tabla 3 para detalles). 4.

Características de la Asociación	
<ul style="list-style-type: none"> + Elaboración de estrategias ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las estrategias de negocio de la asociación y cómo se relaciona con las estrategias de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Facilidad de comunicación ¿Cuál es la posibilidad de que las relaciones se puedan desarrollar al nivel de un nivel de confianza y credibilidad, por ejemplo, negociando en los términos de cada una de las partes, el nivel de confianza, el nivel de poder, el nivel de riesgo, el nivel de confianza de cada una de las partes, el nivel de confianza, el nivel de confianza de la asociación, el nivel de confianza de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? 	
Facilitadores de la Asociación	
<ul style="list-style-type: none"> + Compatibilidad corporativa ¿Cuál es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? 	
Componentes de la Asociación	
<ul style="list-style-type: none"> + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? 	
Resultados de la Asociación	
<ul style="list-style-type: none"> + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? + Actitudes de comunicación ¿Qué es el proceso mediante el cual se elaboran las actitudes de comunicación de la asociación y cómo se relaciona con las actitudes de cada una de las partes? ¿Cuáles son los canales de distribución, el flujo de dinero de la asociación, el flujo de dinero en las empresas, el flujo de dinero en el mercado de información, el flujo de administración, el flujo de fondos de la asociación? 	

Tabla 8: Asociación de Conductores, Facilitadores y Componentes

Los facilitadores se aplican a un ambiente combinado de dos socios potenciales. Por lo tanto, a diferencia de los conductores, que son evaluados por los administradores en cada firma en forma independiente, los facilitadores deberían ser evaluados conjuntamente. La discusión de los valores, filosofías y objetivos organizacionales a menudo conducen a mejorar la relación aún cuando mayores pasos no sean tomados en construir la asociación. Mientras más positivos sean los facilitadores, mejor oportunidad de éxito tiene la asociación.

Conductores y facilitadores determinan el tipo de relación

Si ambas partes, de manera realista, esperan beneficios de la asociación y si el ambiente corporativo parece apoyarlos, entonces la asociación está garantizada. La elección de cualquier tipo de asociación es una función de la fuerza combinada de los conductores y los facilitadores. Una combinación de conductores fuertes y facilitadores fuertes sugerirán una asociación tipo III, mientras que conductores débiles y facilitadores débiles sugieren una relación más bien distante.

Por lo que se ha visto, acerca de la importancia de las relaciones y alianzas integradas, los directivos deberían tender a que sus relaciones corporativas sean asociaciones del Tipo III, pero no es el caso. Entre socios, más no siempre es mejor. El objetivo al establecer una asociación no debería ser alcanzar una asociación Tipo III; en vez de ello, debería ser alcanzar el tipo de relación más apropiada dado por la especificidad de los conductores y de los facilitadores. De hecho, en situaciones con conductores débiles y/o facilitadores tratando de alcanzar una situación Tipo III es probable que sea contraproducente. Es sólo que la base no está allí. Habiendo determinado que la asociación de un tipo específico está garantizada y que debería ser alcanzada, el próximo paso realmente es poner la asociación en su lugar. Eso se logra a través de los componentes.

La evaluación de conductores y facilitadores es utilizada para determinar el potencial para una asociación, pero los componentes describen el tipo de relación que actualmente ha sido implementado.

La directiva controla los componentes

Componentes: Son las actividades y procesos que establece y controla la dirección a lo largo de la vida de la asociación. Los componentes hacen a la asociación operativa y ayuda a los directivos a crear los beneficios de la asociación. Cada socio tiene los mismos componentes básicos, pero la manera en la cual son implementados y manejados varía. Los componentes incluyen: Planificación, controles operativos conjuntos, comunicaciones, participación de los riesgos y premios, confianza y compromiso, estilo contractual, alcance e inversiones financieras. La Tabla 3 resume los conductores, facilitadores y componentes de una asociación.

Medición de los resultados

Resultados y retroalimentación: Cualquiera que sea el tipo de asociación de proveedores implementada, la efectividad de la relación debe ser evaluada y posiblemente ajustada. La clave de una medición y retroalimentación efectivas es cuán

bien fueron desarrollados los conductores de la asociación desde el inicio. En este punto de partida, la medición y la métrica relativa a cada conductor debería ser contemplada explícitamente. Estas medidas explícitas serán entonces, el estándar en la evaluación de los resultados de la asociación. La retroalimentación puede ir hacia cualquier paso del modelo; toma la forma de una actualización periódica del estatus de los conductores, facilitadores y componentes.

Los planes estratégicos son desarrollados con los proveedores para apoyar el proceso administrativo del flujo de manufacturación, y el desarrollo de nuevos productos. Los proveedores son estratégicamente categorizados basándose en muchas dimensiones, tales como su contribución e importancia en la organización. En compañías con operaciones a mundiales, el abastecimiento debería ser, desde una perspectiva global, gestionado desde la casa matriz de la corporación,.

Las asociaciones de largo plazo son desarrolladas con un grupo clave de proveedores. El resultado deseado es una relación gana-gana para ambas partes. Este es un cambio desde el tradicional sistema de pedir-y-comprar a uno que incluye tempranamente proveedores claves en su ciclo de diseño, que puede conducir a una dramática reducción de tiempo en los ciclos de desarrollo de productos. Tempranas entradas del proveedor reduce el tiempo al obtener la coordinación requerida entre ingeniería, compras, y el proveedor, antes de determinar el diseño final.

Para transferir rápidamente los requerimientos, la función de compras desarrolla rápidos mecanismos de comunicación tales como EDI e Internet. Estas rápidas herramientas de comunicación entregan una importante reducción del tiempo y costo gastado en la parte de negociación de la compra. Los compradores pueden centrar su esfuerzo en la gestión de los proveedores en lugar de colocar y despachar las órdenes.

El ahorro en tiempo y dinero son algo así como las “Joyas de la corona” para las empresas. Mayor eficiencia a un menor costo, dos condiciones que permiten mejorar la gestión de las organizaciones y satisfacer de mejor forma al cliente final. Sin embargo, para que esta ecuación funcione, atrás debe haber un eficiente modelo de negocios. Más aún, cuando se trata de relaciones entre socios comerciales.

En este contexto, es sabido que Internet se presenta como una importante herramienta para mejorar y hacer más eficientes los modelos de negocios. Y las empresas también lo saben. Por eso, alrededor del mundo han nacido diferentes comunidades enfocadas al Business-to-Business (B2B).

Y Chile también fue parte de este proceso a través de la primera comunidad B2B entre supermercados y proveedores. Este proyecto, que comenzó su marcha blanca en Octubre del 2002, consiste en automatizar el ciclo de abastecimiento mediante el envío y recepción de los diferentes archivos comerciales. Estos últimos se enmarcan dentro de los estándares internacionales de documentos electrónicos (EAN-COM/EDIFACT) desarrollados por EAN-Chile, Centro de Comercio Electrónico de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), los que son intercambiados vía electrónica entre proveedores y detallistas.

A más de una año de su lanzamiento oficial, el balance es positivo. En efecto, partió con siete cadenas de supermercados y más de 500 proveedores; hoy la conforman 10

supermercados y más de 850 proveedores. Y los volúmenes de documentos enviados van en ascenso. De hecho, de los 93.000 alcanzados en Diciembre, pasaron a 169.680 en Mayo, con proyecciones de llegar a los 220.000 el mes para fines del 2002.

Pese a los alentadores resultados, todavía quedan aspectos por superar. Uno de ellos es terminar con la intervención de las órdenes de compra electrónicas (las que representan el mayor número de documentos enviados de esta manera) ya que entorpece el eficiente funcionamiento del sistema.

Tal como se señalara, el objetivo de la comunidad B2B es automatizar el ciclo de abastecimiento mediante el envío y recepción electrónica de archivos comerciales. Para la realización de lo anterior, se utiliza la plataforma tecnológica www.cienpunto.com, sitio web donde se almacenan las transacciones electrónicas en casillas establecidas para ello. Lo anterior, con el propósito de fortalecer el proceso de reaprovisionamiento continuo entre los involucrados, lo que entre otras cosas logra considerables ahorros en el intercambio comercial entre las partes, y eficiencia y agilidad en el tráfico de los productos. En definitiva, mayor satisfacción para los socios comerciales y también para el consumidor, que se ve directamente beneficiado por los ahorros de tiempo y dinero.

La mayoría de los intercambios electrónicos se centran en las órdenes de compras, responsables del 95 % de éstos. Sin embargo, en menor número se transan otros documentos que permiten completar la fase del negocio. Tal es el caso de avisos de despacho valorizado, avisos de recepción, reportes de inventario y ventas, catálogos de precios, y órdenes de compra sugeridas.

Esta iniciativa, coordinada por ECR Chile, la CNC y ADEXUS, cuenta con la participación de las principales cadenas de supermercados. Éstas son D&S, Montecarlo, Jumbo, Santa Isabel, Economax, Montserrat, Rendic, Carrefour, Distribuidora Rabié, Distribuidora Alvi. Además, en etapa de prueba se encuentran Unimarc, Bryc y Korlaet.

Asimismo, más de 850 proveedores son parte de la comunidad en forma permanente. Entre éstas destacan Lever, Procter & Gumble, Lucchetti, Nestlé, FH Engel, entre muchos otros. También existen cerca de 50 proveedores adicionales que contratan el servicio durante el período que operan sus clientes, por ejemplo navidad, verano o principios de la temporada escolar.

Durante el tiempo que lleva funcionando, se ha logrado que las contrapartes comerciales operen una gran cantidad y variedad de mensajes transmitidos electrónicamente. Prueba de ello es que nuevos documentos, como reportes de ventas e inventarios, han comenzado a fluir entre algunos socios comerciales y ya existen nuevos interesados en implementarlos. Sin embargo, este proceso no ha estado exento de dificultades, ya que la industria ha pasado por un proceso de aprendizaje y de adaptación.

2.9. Información versus Desinformación

La plataforma tecnológica que soporta a la comunidad B2B es proporcionada por la VAN

(Value Added Network) de la empresa ADEXUS. Las órdenes de compra intercambiadas por las contrapartes comerciales son recibidas por los proveedores mediante dos modalidades distintas. Éstas son FTP (File Transfer Protocol) y EDIWEB.

En la modalidad EDIWEB, el usuario de la empresa proveedora accede a sus casillas de recepción de mensajes a través de un nombre de usuario y una contraseña, en una interfaz web. De esta forma, puede ver las órdenes recibidas, imprimirlas y , posteriormente, procesarlas de manera manual, como notas de pedidos para la empresa solicitante.

En tanto, en la modalidad FTP, el proveedor recoge sus documentos desde un depósito virtual ubicado en la VAN. Éste se encuentra en un formato de texto plano, y según el estándar desarrollado por la comunidad a partir de las normas sobre contenido que otorga el estándar internacional para el intercambio de documentos electrónicos EDIFACT:

Una vez recogidos los archivos de texto plano y en el formato acordado, el proveedor integra automáticamente, a través de un software generado o adquirido por el proveedor, la información de los mensajes a sus sistemas internos. Esta integración implica validar y procesar automáticamente la información contenida en la orden de compra para, posteriormente, convertirla en las notas de pedidos que gatillan la preparación física de lo solicitado.

Este proceso de validación es importante, ya que tiene por objetivo identificar y eliminar los problemas de información que pudieran contener los mensajes. En su mayoría, estos últimos se producen porque las órdenes de compra ingresadas traen datos de precios, de descuentos, de códigos de artículos y otros, que no concuerdan con la información de los maestros de productos (o bases de datos) del proveedor.

Esta es precisamente la principal razón por la cual se deben intervenir. Lo anterior, porque si la información no se valida, ocasionará problemas en la elaboración del pedido, y por ende, en el documento, que se irá con antecedentes erróneos. Es decir, se produce una *desalineación* en las bases de maestros de productos entre el proveedor y el supermercado.

Estas diferencias se presentan por diversas razones, tales como:

Diferencias de precios y/o descuentos de un ítem: la orden de compra viene con un precio y/o descuento distinto al que figura en el maestro de productos o base de datos.

Código discontinuado: el código EAN que identifica al producto y que viene en la orden de compra, se encuentra discontinuado en la base de datos del proveedor.

Código no existente: el sistema del proveedor no reconoce el código el código que trae la orden de compra.

El código no coincide con la descripción.

2.10. La Desalineación de Datos y sus Efectos

En efecto, la gran cantidad de órdenes de compra que intercambian las partes vía electrónica debe ser intervenida, perjudicando el adecuado funcionamiento del ciclo de abastecimiento electrónico. De hecho, en promedio la intervención de órdenes enviadas bajo la modalidad FTP alcanza aproximadamente un 40%. Es decir, cerca de 67.872, de un total de 169.680 correspondientes a Mayo.

Este hecho no es un problema menor, ya que le resta valor al proceso de preparación de pedidos. En especial, porque éstos se retrasan debido a que los errores detectados deben resolverse de manera manual. Además, muchas veces se recurre a llamadas telefónicas para confirmar los datos, lo que retrasa aún más la gestión. Así, entre los efectos que produce la intervención figura:

El aumento de la cantidad de rechazos en la recepción de mercadería, de tiempos de recepción de pedidos en centros de distribución y del número de notas de crédito

Mayores costos de transporte adicionales por falta o rechazos de productos

Disminución del nivel de servicio

Incremento en los quiebres de stock en góndolas; e,

Imposibilidad de masificar prácticas como CrossDocking, Cargas Certificadas, VMI, entre otras.

Por esta razón las empresas con menor índice de intervención de órdenes le han dado mucha importancia a la alineación de maestros de productos. Algunas poseen labores específicas que velan porque la información esté siempre actualizada en las bases de sus clientes.

Por ello, para evitar que las órdenes de compra sean intervenidas, y de esa manera dejar que el ciclo de abastecimiento electrónico se realice como debe, existen algunas soluciones. Por ejemplo, hay diversas herramientas que ayudan a la alineación de maestros de productos. Entre éstas figura el Pricat (Price Catalog), documento electrónico que es utilizado para informar datos principalmente comerciales sobre los productos del proveedor.

También están los catálogos electrónicos, que son bases de datos centralizadas con la información descriptiva básica y logística de los productos de los proveedores. En el país existe el Catálogo Electrónico de EAN-Chile, CatE (www.cate.cl), que además de la función anterior, es una herramienta de solicitud y eliminación de códigos de barras de productos para las empresas proveedoras. Por esta razón, dicha base posee todos los códigos de productos inscritos en EAN-Chile. Lo anterior se transforma en un valor agregado, dada la importancia de la calidad de la información en estos procesos.

Documento	Abril	Mayo	Junio
Aviso de despacho	1 732	6 439	5 877
Reporte de inventario o ventas	722	1 327	1 803
Orden de compra	116 238	161 257	152 195
Orden de compra sugerida	12	13	3
Lucrat	12	20	31
Aviso de recepción	351	424	416
Total	119 537	169 690	168 351

Tabla 9: Documentos transados segundo semestre año 2002

2.11. Marketplace

Tal como se explicó, junto al concepto de e-procurement, nace uno de similar naturaleza pero que difiere en algunos aspectos, como es la intermediación de un tercero on line que conecta demandantes y oferentes para plasmar transacciones comerciales, facilitando así la transferencia electrónica de información, estamos frente a una plaza de mercado o Marketplace, que permite pasar de una cadena de suministro con información en serie a una información paralela entre los procesos. Un marketplace reúne variadas ofertas de vendedores y compradores interesados, lo que al agruparlos a todos ellos dará como beneficio la reducción de costos de compra y los costes de venta para los proveedores. Como marketplace, Internet agrupa a las relaciones comerciales online de clientes y proveedores, haciendo e-procurement y comercializando productos en vasta escala.

Dentro los servicios que pueden entregar los Marketplaces a las empresas encontramos:

En el mercado on line:

Fuentes de datos: facilita la búsqueda de nuevos clientes o proveedores en línea.

Subastas: asemeja subastas tradicionales y genera mayores ofertas.

En el intercambio de datos:

Intercambio electrónico de datos (EDI): usa ventajas de costos para in intercambio de información más económico.

Catálogos electrónicos: almacena datos de productos disponibles.

Trazabilidad: entrega características de los productos en tránsito.

Sistemas colaborativos:

Workflow: dicta pautas para aminorar errores, perdidas de tiempo y costos administrativos.

CPFR: Intercambia proyecciones para identificar en forma anticipada las producciones.

Administración de inventarios: otorga datos para manejar en forma eficiente los inventarios.

Optimización de transporte: apoya a empresas con el fin de optimizar el requerimiento de transporte.

Administración de eventos: trabajo en conjunto para el éxito de promociones y lanzamiento.

Administración por categorías: Ayuda a minoristas a desarrollar categorías de productos.

Alianza:

Mejores prácticas: intercambio de conceptos entre empresas no competidoras.

Compras colaborativas: Permite a las empresas desarrollar su poder de compra.

Inteligencia: identifica fuentes del negocio.

Desarrollo de sistemas: agrupar sistemas internos.

Este mercado digital permite a las pequeña y medianas empresas que fabrican para terceros y venden accesorios, aumentar sus volúmenes de venta con una mínima inversión de capital. Es importante destacar que el desarrollo de estos mercados traerá beneficios positivos a todo tipo de industrias, ya que se estima que el uso de Internet en las compra de materias primas para la producción industrial reduciría los costos de 10 a un 50%, dependiendo de cuan eficiente se maneje esta herramienta

Además el marketplace favorece a los compradores en entender a los variados proveedores al ordenar la información que emana de diferentes fuentes, cuya finalidad es buscar la semejanza de productos y servicios que tengan un factor común.

A través del globo son variadas las organizaciones que se han beneficiado de los mercados digitales. La reducción en los costos de administración debido a las transacciones, mejores oportunidades de acuerdos con proveedores, en plazos de entrega, calidad y precio, y la calidad de la información se encuentra garantizada. De esta forma las empresas apuntan a la reducción y mejora de sus inventarios, disminución de gastos generados por la violación de sus políticas comerciales y enfocar los esfuerzos de la sección de Adquisición a los planes estratégicos que generen valor agregado.

Han surgido estándares internaciones de relaciones comerciales orientados a agilizar y desburocratizar los negocios, esto asegura que las empresas se comuniquen de mejor forma entre ellas ahorrando costos de traducción, duplicación de trabajos y malos entendidos, exigiendo metodologías de intercambio de información con bases universales y convenidas colectivamente. En la actualidad existen diversas entidades estandarizadoras entre la cuales tenemos: International Standards Organization (ISO) y UN/CEFACT. A nivel industrial encontramos instituciones como la EAN International, Uniform Code Council (UCC) y la Organización para el avance de los estándares para información estructurada (OASIS).

Para evaluar los marketplaces es requisito tomar en cuenta los siguientes factores:

Cobertura geográfica, es decir, los mercados atendidos por el marketplace.

Perfil de los clientes potenciales o usuarios actuales del marketplace (autoservicios, cadenas de restaurantes, distribuidores, etc.)

Costos de inscripción, promoción e intermediación en la compra-venta de productos.

Respaldo o promoción del marketplace de alguna entidad u organismo competente.

Servicios promocionales y adicionales con que cuenta el marketplace.

Luego de determinar estos factores es necesario elaborar una matriz donde se califique pondere cada factor y se califique a los distintos marketplace para determinar el mercado digital que mejor cumpla con las necesidades.

Las ventajas que se pueden obtener de un marketplace tanto para una empresa compradora son:

Disminución de los Costos.

Posibilidad de comparar propuestas.

Recibir gran cantidad de Ofertas en forma simultánea.

Acceso a nuevos proveedores.

Los proveedores por su parte obtienen ventajas en lo relativo al número de oportunidades que se le presentan, puede gestionar en forma eficaz los presupuestos que presenta y logra un mercado mucho más amplio donde ofrecer.

En forma global este mercado entrega la posibilidad de acceder a mercados globales, tanto para proveedores como para los clientes. Además aumenta la competitividad de quienes usan la red, ofrece nuevas oportunidades de negocio y reduce la cadena de transporte haciéndola más corta.

Los marketplace se clasifican en dos

Horizontales : abarcan múltiples industrias

Verticales: integran la cadena de suministros en un sola industria

Y presentan diferentes tipos de subastas:

Subastas de venta: Son organizadas por un fabricante o proveedor para vender productos o servicios; los posibles compradores ofrecen al alza y el precio sigue una línea ascendente desde el valor de partida.

Subastas de compra: Son organizadas por un comprador para adquirir un producto o un servicio; los posibles proveedores ofrecen a la baja y el precio sigue una línea descendente desde el valor de partida.

Dentro de ambos tipos, hay diferentes modalidades. La modalidad de la subasta se refiere a la manera en que se permiten realizar ofertas en ellas. Existen tantas modalidades como identifique e implemente el organizador de la subasta. Algunos ejemplos de estas modalidades son:

Inglesa: Los oferentes tienen que ofrecer superando la mejor oferta realizada hasta el

momento y gana la última oferta aceptada al cierre de la subasta. En el transcurso de ésta los oferentes siempre ven el número total de ofertas realizadas y la mejor hasta ese momento (oferta ganadora). El criterio de valoración de las ofertas es precio, tiempo y cantidad y se les notifica instantáneamente si tienen la mejor oferta.

Opciones de visibilidad para los oferentes:

-Precio de salida de la subasta y cantidad subastada.

-Respecto a los otros participantes en la subasta: nombre, importe ofrecido, cantidad, comentarios y posición relativa.

Yankee :Los oferentes tienen que ofertar superando la mejor oferta realizada hasta el momento. Ganan las mejores ofertas aceptadas al cierre de la subasta ordenadas por importe/tiempo hasta agotar el total de la cantidad subastada. En este tipo de subastas, los oferentes siempre pueden ver el número total de ofertas realizadas y la mejor hasta ese momento. Opciones de visibilidad para los oferentes:

-Precio de salida de la subasta y cantidad subastada.

-Respecto a los otros participantes en la subasta: nombre, importe ofrecido, cantidad, comentarios y posición relativa.

Sellada cerrada: Los oferentes entregan ofertas en el tiempo de duración de la subasta sin tener ninguna visibilidad sobre las ofertas realizadas por el resto de los oferentes invitados a la subasta. No se permite visualizar el nombre, cantidad, importe y comentarios de otros participantes. Opciones de visibilidad para los oferentes:

Precio de salida de la subasta y cantidad subastada.

Sellada abierta: Los oferentes ofrecen mejorando su última oferta y la mejor realizada hasta el momento. Siempre tienen visibilidad del importe de la mejor oferta realizada.

Opciones de visibilidad para los vendedores: - Precio de salida de la subasta y cantidad subastada. - Respecto a los otros participantes en la subasta: nombre, importe ofrecido, cantidad, comentarios y posición relativa.

La expansión geográfica de los Marketplaces de la región muestra dos importantes tendencias: que se trata de una expansión gradual, deliberada y creciente en el tiempo; y, que ésta se encuentra concentrada en los mercados de países más grandes: Argentina, Brasil y México.

Se identifican dos factores principales que intervienen en la aceleración de la liquidez de Marketplaces: enfoque continuo en mercados específicos y una gradual expansión geográfica.

Tabla 10: Marketplace en América latina

País	Nº de Marketplaces	Nº de Empresas encuestadas
Brasil	65	10
Chile	22	6
Argentina	20	5
Mexico	10	6
Venezuela	5	3
Colombia	4	3
Total Regional	126	33

En Chile, a mediados del 2001 el número de vendedores alcanzó a 917 y el de compradores a 176, a fines del mismo año llegaron a 1408 y 433 respectivamente. Para el 2002 hubo un incremento de 58.9% para los vendedores y 124.5% para los compradores. A pesar de este mayor incremento de los últimos en años se seguirán ubicando por debajo de los vendedores, 972 y 2238 en cada caso.

Crecimiento en el número de empresas que participan en un Marketplace en Chile

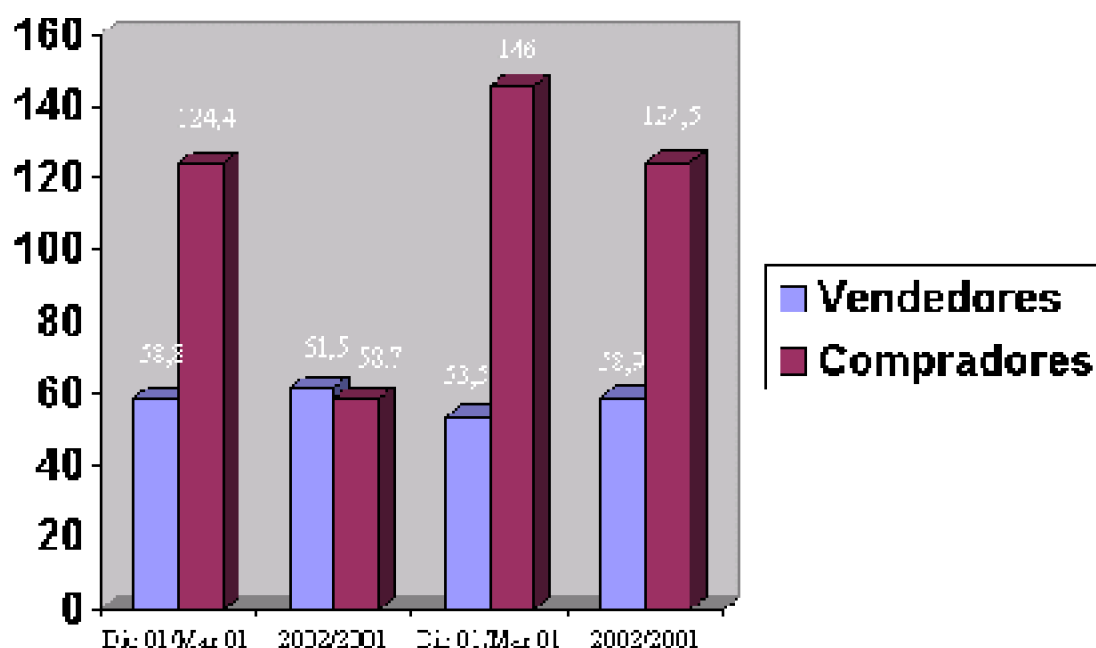


Gráfico N° 7

Fuente: IDC Latin América e International Data Corporation Chile, 2001. Departamento de Estudios CNC:

En Chile podemos decir que el Marketplace está tomando fuerza, ya que es ahora cuando se han eliminado los temores de transar a través de sistemas informáticos. Esto fue afianzado por la legislación que se esta introduciendo en nuestro país.

CAPITULO III : La participación gubernamental en la gestión de compras

3.1. PARTICIPACION GUBERNAMENTAL

A mediados de la década de los noventa los países más desarrollados visualizaron el potencial de las tecnologías de Información y comunicación, lo que los impulsó a establecer en forma colectiva once iniciativas para su desarrollo, dentro de las cuales se destaca "Un Mercado Global para las PYMEs". Esta iniciativa tenía por objeto principal impulsar el uso de tecnologías de información para lograr una mayor competitividad y adecuación a los mercados mundiales de las PYMEs. El objetivo de esta iniciativa es:

Aumentar el uso de tecnologías para tener acceso a información beneficiosa sin tener obstáculos como la distancia, tiempo o fronteras. Con esto se lograría un intercambio más abierto y menos discriminatorio para las Pymes.

Masificar el comercio electrónico entre las Pymes para lograr una mayor competitividad por medio de una gestión empresarial más eficaz y provechosa.

Posteriormente hacia fines del año 1998 se trataron tres temas:

"Redes globales de información para PYMEs", tenía por fin dar herramientas a las

Pymes para acceder a redes globales y así obtener información necesaria, y la mayor posibilidad de difundir sus productos y servicios a mercados, que hasta ese entonces, eran de difícil acceso para ellas.

“Requerimientos de las PYMES (legales, institucionales y técnicos)”, Trataba de lograr sistemas abiertos que respondieran eficientemente ante las necesidades de las Pymes en un mercado

“Soporte internacional para el comercio electrónico”, su finalidad era incentivar el uso del comercio electrónico en los mercados, también fomentar estudios que entregaran soluciones a problemas que presentaban las Pymes y propagar el uso satisfactorio del comercio electrónico.

Así, queda demostrado el interés de los gobiernos en motivar el uso del comercio electrónico y sus mejores prácticas, y asegurar un papel competitivo de las empresas nacionales en el entorno global. Para esto, es importante que los gobiernos fomenten políticas que eliminen las barreras nacionales, promuevan e incentiven el uso del comercio electrónico, desarrollen la competencia abierta y la sociedad de la información. A su vez, las empresas deben reorganizar sus negocios adaptándose a las nuevas tecnologías.

En Chile el Gobierno Digital se desarrolla lentamente. El Gobierno busca desarrollar aplicaciones que permitan a los usuarios realizar sus trámites por Internet, pero esto sólo alcanza a 36 trámites en el sitio www.tramitefacil.gob.cl donde también podemos encontrar información sobre otros 700 trámites. Este sitio apunta a mejorar la integración y la gestión interna enfocados en la atención al público.

Todo esto no ha estado libre de problemas, una de las causas que ha estancado el crecimiento del Gobierno Digital es la falta de liderazgo, la resistencia interna, la escasez de recursos y la brecha de acceso a Internet. Para resolver el problema de la equidad es que medidas como la instalación de 300 infocentros a lo largo del país y el programa de reciclaje de PCs ayudan a paliar ésta situación.

Además es importante que el Gobierno forme alianzas con el sector privado, proveedores de contenidos, universidades, organizaciones no gubernamentales y la propia comunidad para lograr un liderazgo en la región. En consecuencia, el Estado debe ser capaz de establecer sistemas de incentivos que apunten a niveles óptimos en el acceso y contenido de las redes, con lo que se hace indispensable cubrir una serie de requerimientos, entre los cuales están:

- Promover el acceso universal a Internet.

- Eliminar barreras que atenten contra el uso y acceso de las redes.

- Incentivar la inversión de infraestructura de soporte.

- Fomentar la instrucción de recurso humano.

- Facilitar la modernización del sector público.

- Coordinar las iniciativas del sector público, privado y no gubernamental.

Con el fin de llevar la vanguardia en el desarrollo de las tecnologías de información en la región, es que se crearon comisiones gubernamentales destinadas a identificar

planes de acción para el avance de Internet en Chile, en esta línea se formó el Comité de Nuevas Tecnologías de Información, cuya misión es promover el desarrollo de las nuevas tecnologías en Chile.

Es importante considerar que una adecuada infraestructura no es suficiente para satisfacer a los consumidores virtuales, sino que es necesario desarrollar contenidos en la dirección correcta y proveer accesos necesarios a las redes.

Otro aspecto relevante es la regulación que debe otorgar el gobierno, con respecto a la incorporación del comercio en Internet. Es indispensable por ende, garantizar la seguridad de las operaciones electrónicas que se transan en la red, por esto se han desarrollado tecnologías que hagan más seguras estas transacciones, un ejemplo lo constituye la firma electrónica. La primera iniciativa legal del comercio electrónico en Chile estableció la firma electrónica al interior de la administración pública, posteriormente en el año 2000 ingresó a la Cámara de Diputados cuyo proyecto de ley buscaba regular el uso de la firma digital y de las entidades certificadoras. En Marzo del 2001 el proyecto fue calificado como de suma urgencia y en abril del mismo año se aprobó la idea de legislar al respecto. Junto a lo anterior se suman iniciativas orientadas a la protección y regularización de temas contingentes tales como:

Derecho a Información v/s Derecho a Privacidad.

Propiedad Intelectual y su Resguardo.

Legislación Aplicable y Competencia entre las distintas Jurisdicciones.

Mecanismos alternativos de Solución de Controversias.

Tributación

Para que nuestra sociedad logre enfrentar la nueva economía sin mayores dificultades es necesario modificar la visión de transacciones comerciales, sin duda el uso de las tecnologías de información ha sustituido los mecanismos de intercambio tradicional. Ahora nos enfrentamos a un ambiente virtual en Internet que permiten la disminución de costos. Si el Estado quiere mantener la vanguardia en la región del comercio electrónico debe desarrollar dos requisitos básicos:

Infraestructura: debe otorgar medios necesarios que permitan un fácil acuerdo entre las partes involucradas, permitir el transporte de información y entregar una infraestructura adecuada para el transporte de bienes.

Contenido: debe velar por el acceso libre a información beneficiosa

Paulatinamente el Gobierno ha internalizado en sus Estamentos el uso de Tecnologías de Información, este es el caso del Servicio de Impuestos Internos (SII), que desde 1999 dio la posibilidad a los contribuyentes de presentar sus declaraciones por Internet. Es así como el año 2002 recibió un 41.6% de las declaraciones impositivas vía electrónica. Posteriormente, el Instituto Nacional de Previsión (INP) accede al pago previsional en línea y el Registro Civil permite la obtención de certificados.

El Gobierno chileno visualizó los beneficios del comercio electrónico. Actualmente el sector público implantó un Sistema de Información y Contrataciones llamado "Chilecompras", diseñado para mantener información actualizada sobre las operaciones

de abastecimiento utilizando Internet. Está orientado a informar acerca de las contrataciones y compras del sector público, además entrega servicios que posibilitan a las empresas para realizar sus transacciones en forma electrónica. También otorga una cuota de transparencia a los procesos de compras, ya que permite a todos los interesados presentar sus presupuestos. Dentro de los objetivos que tiene el Estado para la construcción de este sitio están:

- Transparencia en los procesos de licitación.
- Creación de valor en el mercado de las compras públicas.
- Publicar todos los bienes y servicios solicitados por el Estado.
- Entregar una tendencia histórica para que el proveedor responda positivamente.
- Acceso a información en forma gratuita a todo el mundo.
- Dar a conocer las oportunidades de negocio que entrega el Estado Chileno.
- Ahorro de costos significativos para el Estado.
- Aumento en la eficacia, productividad y rapidez de los procesos de compras
- Digitalizar los ciclos de compras estatales.

Chilecompras fue diseñado para enfrentar un movimiento de 1.000.000 transacciones, los que moverían alrededor de US\$ 4.000 millones, y para aumentar el ahorro y la eficiencia del gasto público, accediendo a mejores precios y condiciones disponibles en el mercado, además de disminuir los costos operacionales en la gestión de contratación.

En este portal vemos una participación activa de las instituciones compradoras, proveedores y el mercado. Los usuarios de Chilecompras son en su gran mayoría organismos del gobierno central (33% del total de organizaciones que componen el Estado). Por otra parte los proveedores alcanzan los 10.000 compuesto principalmente por las Pymes, lo que se espera que este número llegue a los 30.000.

Actualmente Chilecompras entrega información acerca de las licitaciones y adjudicaciones realizadas y en ejecución, proporciona datos sobre proveedores y precios, hace públicas las cotizaciones y contrataciones junto a su acta de adjudicación. También entrega gratuitamente las bases de las licitaciones e informa de los llamados a propuestas.

Este portal durante el año 2002 enfrentó alrededor de 120.000 operaciones de compra y servicios, los que bordean los US\$ 800 millones, esto significa que se quintuplicaron las operaciones del 2001.

El Estado en una permanente mejora de los procesos electrónicos, reemplazará en abril de este año el actual modelo de ChileCompra por uno nuevo. Este nuevo sistema buscará entregar información transparente acerca de las transacciones y contrataciones, generar significativas economías de escalas y reducir las asimetrías en la negociación, estandarizando la calidad.

La creación de este nuevo portal, obedece al objetivo del Estado de transformarse en punto de conexión entre compradores y proveedores, para fomentar un poder comprador.

A su vez, mejorará la conexión entre los distintos Servicios Públicos, Proveedores del Estado por medio de un Marketplace comercial.

Para el desarrollo de este nuevo portal se identificaron como factores críticos de éxito:

Adoptar estándares Internacionales.

Incentivar la adopción e introducción del sistema.

Cubrir la mayor parte de un e-procurement

Usar sistemas adecuados al entorno doméstico.

Permitir operaciones entre diferentes marketplace.

Altos niveles de servicios.

En el mes de enero del presente año se presentaron las ofertas por el “Proyecto de Plataforma Electrónica para las Compras y Contrataciones Públicas”. Esta licitación incluyó software, hardware, telecomunicaciones y elementos para la implantación, puesta en marcha, operación y explotación.

La nueva plataforma contará con los actuales servicios de Chilecompras y añade todas las funcionalidades, herramientas y aplicaciones necesarias para apoyar los requerimientos de compradores y vendedores, con tecnología de vanguardia. Con esto se espera lograr ahorros de \$7.000 millones y duplicarla hacia el 2004.

Es importante destacar que el éxito del portal no solo radica en una buena infraestructura, sino que es necesario que las instituciones rediseñen sus procesos de compras y adecuen sus equipamientos a la tecnología necesaria para aprovechar al máximo los portales. En vista de esto, el Estado implantó el programa “Excelencia en Gestión de Abastecimiento” junto a la Universidad de Chile.

La Próxima Etapa

Cuando todavía no se termina de entender las implicancias y beneficios de las aplicaciones de e-Procurement y business-to-business (B2B) en la optimización de la cadena de abastecimiento de las empresas, y el número de implementaciones es aún bajo, aparece un nuevo concepto: el de “comercio colaborativo”.

Habilitado y facilitado por la conectividad provista por Internet, el “comercio colaborativo” no es más que la próxima e-etapa de reraconamiento entre las empresas y sus proveedores. Ya no se trata de usar la red sólo para realizar transacciones muy eficientes entre socios de negocios, sino de usarla, además, para actividades de colaboración complementarias a las transacciones: compartir información de inventarios y capacidades de producción; acelerar el proceso de diseño de productos o envases mediante una “red” colaborativa de diseño; compartir especificaciones técnicas a nivel de producción: compartir estándares técnicos en “catálogos” independientes; construir “clubes” de producción en que varios proveedores más pequeños se unen a través de la red para producir en conjunto y abastecer pedidos mucho más grandes con niveles homogéneos de calidad; determinar y comunicar problemas de cumplimiento de pedidos (especificaciones, tiempos de entrega, volúmenes, mermas) para lograr soluciones “justo a tiempo” y no detener procesos productivos; entre muchas otras.

No se trata, como suele suceder en este mundo de la “nueva” economía, de un concepto nuevo. Las empresas han estado “colaborando” entre sí para optimizar los procesos radicados en la interfaz entre ellas, desde hace mucho tiempo. Lo nuevo es el uso de internet para hacerlo, con las consiguientes ventajas de eficiencia, acortamiento de los ciclos de compras, disminución de inventarios de contingencia y disminución de las mermas y devoluciones de insumos a través de la minimización de errores de comunicación entre las partes.

Según *Forrester Research*, las principales barreras a la implementación del comercio colaborativo estarán en tres factores: los problemas asociados a estándares técnicos, cuya solución es clave para coordinar cadenas de abastecimiento de múltiples participantes (si no se usan, no funciona la colaboración), los temas de privacidad, asociados a la reticencia de los fabricantes y compradores a compartir información clave de sus capacidades de producción o niveles de inventario si no hay seguridad que sus competidores no podrán acceder, directa o indirectamente, a ella, y como asunto de fondo, la tesis que el diseño e implementación de cadenas de abastecimiento “óptimas” es un factor de ventaja competitiva de las empresas.

Respecto del comercio colaborativo, los analistas pronostican que en los próximos años se verán cuatro maneras de abordar el tema por parte de las empresas, dependiendo de los beneficios que puedan obtener de esta optimización “colaborativa” de su cadena de abastecimiento, y la disposición estratégica a hacerlo.

Estrategia Independiente: En empresas con pocas razones para compartir los éxitos logrados en optimización de la cadena, y poco que ganar al colaborar con los competidores de la industria, esta estrategia implica focalizarse en la propia cadena, compartiendo información de demanda y producción con proveedores estratégicos en su propio portal de comercio electrónico B2B. Usarán su tamaño y poder de compra para “forzar” una relación más cercana y estrecha con la base de proveedores, quienes simplemente deberán “subirse” al carro propuesto para operar con la empresa.

Estrategia Asociadora: Con poco poder de compra y un tamaño menor que el resto de la industria, estas empresas tienen mucho que ganar integrando las cadenas de abastecimiento con sus proveedores, y poca capacidad para empujarlos a participar en iniciativas “privadas”. Se integrarán a e- markets verticales donde promoverán el uso de estándares para simplificar sus procesos, y dos competidores se unirán sin problemas para comprar juntos a un mismo proveedor estratégico.

Estrategia Cooperadora: Los “campeones” del comercio colaborativo son empresas con bases de proveedores comunes, con productos altamente estandarizados y estándares técnicos homogéneos, además de una cultura organizacional propensa a la colaboración con la competencia en la gestión de la cadena de abastecimiento, ya que su verdadera vocación competitiva está más bien en la diferenciación y el servicio a clientes.

Estrategia Oportunista: La asumirán grandes empresas que harán “experimentos” con e-Markets verticales si resulta conveniente porque también empujarán a sus proveedores a participar en iniciativas privadas donde estará el foco en la optimización de la propia cadena de abastecimiento, más que en la de la industria. La disposición al comercio colaborativo es limitada.

CAPITULO III : La participación gubernamental en la gestión de compras

Para apreciar dónde está posicionada una empresa en estas categorías estratégicas, es útil sacar el puntaje utilizando la siguiente escala, que aparece en el recuadro adjunto.

En definitiva, el comercio colaborativo no es para todos, pero los beneficios están y en una economía como la chilena, con pocas economías de escala, y en muchos casos, poca cultura de colaboración, resulta extremadamente importante. Así como se hacen esfuerzos a nivel de país para absorber en conjunto los gastos de promoción y ventas en los mercados internacionales ¿por qué no hacer lo mismo con las cadenas de abastecimiento y las capacidades de producción?.

El comercio colaborativo es la próxima etapa de nuestra industria nacional y un requisito para participar en la nueva economía mundial. Sólo topamos con la propia idiosincrasia, normalmente lejana a compartir información con la competencia y a desarrollar esfuerzos conjuntos.

Beneficios de colaborar a nivel de industria	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Estandarización de los insumos. Los insumos y materias primas son Ponderación: 30%	Completa > 75 %				Estados 0%
Sofisticación de la cadena de abastecimiento Ponderación: 30%	Muy alta				Muy baja
Impugnación de la cadena de abastecimiento Costos directos como % de las ventas Ponderación: 20%	> 40		90-95 %		> 75 %
Disponibilidad a colaborar Porcentaje compra. La participación de mercado es Ponderación: 20%	> 20		10 - 15 %		> 50%
Patronización de los procesos de fabricación Ponderación: 20%					Estándar De industria
Nivel de acercamiento con los proveedores. Cada proveedor más alto Ponderación: 20%	Muy enfrentado				Consejo de proveedores

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado nuestro trabajo de Seminario “Gestión de Compras por Internet”, podemos concluir que frente a las evidentes ventajas descritas de los medios electrónicos para llevar a cabo transacciones comerciales, el impulso gubernamental y legal que se está dando, es requisito necesario para que las empresas focalicen sus recursos destinados a establecer mejores relaciones comerciales con sus proveedores en la adquisición y eficiencia en los procesos de compra, utilizando los medios existentes para ello, se hace indispensable por lo tanto, considerar a la logística, el e-procurement y el marketplace como herramientas válidas y técnicamente plasmables, incluyendo estas prácticas en los proyectos estratégicos dentro de su programa de compra anual. Si los actores económicos se comportan de ésta forma estarán generando valor agregado al país, y se podría materializar la visión de Chile de llevar la vanguardia en la innovación de proyectos tecnológicos y la internalización de TIC en los procesos de negocios de las empresas.

Bibliografía.

- Centro de Estudio de la Economía Digital 2002, de la Cámara de Comercio de Santiago. “e-business, sí o sí” de Sergio I. Melnick y José Miguel Barraza
- Baiman, S. “Agency Research in Managerial Accounting: A Survey”. Journal of Accounting Literature, 1982.
- Porter Michael. “La Competitividad y ventaja de las Naciones” o “Competitive Strategy”, Free Pass, 1980.
- Anthony, R. “The Management Control Function”. The Harvard Business School Press. Bostons, Massachusetts, 1988.
- Informe Grupo Fact, 2001.
- Escuela Española de Negocios Internacionales y Latimer S.A
<http://www.infonomics.net>
<http://www.improven-consultores.com/>
<http://www.baquia.com/>
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/esti.htm>
<http://www.laempresa.net/>
<http://www.infonomia.com/index.asp>
<http://www.ebcenter.org/>
<http://www.elcomercioperu.com.pe/>

<http://www.claveempresarial.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/sein/sein.shtml>

<http://www.ipp.com.ar/eBusiness/> <http://www.baquia.com/com/>

<http://www.cisco.com/>

<http://www.b2u.cl>

<http://www.chilecompras.cl>