

Estrategia de Compra y Abastecimiento para Servicios Públicos

Expositor: Rafael Epstein



Tabla de Contenidos

- A. Definiciones
- B. Lecciones aprendidas
- C. Ejemplos
- D. Conclusiones



A. Definiciones



¿Qué es una buena compra?

Una buena compra es cuando:

- Compramos a buen **precio**
- Compramos buena **calidad**
- La estrategia de compra es **sustentable**
- Es un método **justo**
- Respetamos los **principios** de nuestra organización



¿Por qué hay malas compras?

Existen malas compras porque:

- **No sabemos** bien lo que tenemos que comprar, ya sea por:
 - Cantidad
 - Calidad
 - Oportunidad
- Los vendedores están **coludidos**
- El sistema es **corrupto**
- **Poca competencia** entre los oferentes
- El **marco reglamentario o legal** de mi organización me impide comprar bien.



B. Lecciones Aprendidas:

¿Cómo pasar de una situación negativa a una situación positiva?



Primero: Aprender a clasificar y segmentar

¿Qué compramos?

- Bienes
- Servicios
- Productos mixtos que combinan bienes y servicios

Características de los Bienes:

- *Commodity* (por ejemplo: una libra de cobre fino)
- Artículo único (una obra de arte)
- Combinaciones de los anteriores.
- ¿Se pueden inventariar?



Primero: Aprender a clasificar y segmentar (cont.)

Características de los servicios:

- Tienen una componente temporal importante.
- Algunas veces son únicos (propiedad intelectual en *software* o libros).
- Muchas veces generan lazos personales de confianza.

Los Productos que compramos son combinaciones de bienes y servicios con todas o algunas de estas características. Pero, en distintas proporciones.



Segundo: Comprender las variables importantes a considerar en una licitación

Estructura de la industria

- Competencia,
- Número de proveedores
- Estandarización del producto

Características de la función de producción

- Economías de escala
- Economías de densidad
- Deseconomías.

Compras internacionales.

- Posibilidad de comprar a nivel internacional

Estandarización.

- Calidad, un gran tema.
- Certificación
- Bioequivalencia

Logística

- Factores logísticos.
- Ventajas comparativas.

Características del cliente.

- Esta dispuesto a esperar?
- Es un producto que obedece a urgencias?
- Es de primera necesidad?

Estructura de costo.

- Costo fijo (servicio de Internet)
- Costo variable (almuerzos en los colegios).

Tercero: Tener claro la operación y propiedad de los productos

Opciones Varias

1. Se compra, se recibe y se distribuye (modelo Walmart)
2. Se compra y el proveedor entrega al cliente final (modelo Jumbo)
3. Solo se negocia el precio y otras condiciones y los clientes finales toman ventaja de esa negociación.
4. Tenemos inventario o el inventario queda en manos del proveedor. Caso Amazon, GE.

¿Qué hay con los desperdicios, perdidas y errores? ¿Son aceptables?
Tema fundamental de entender.



C. Ejemplos



Ejemplo 1: Textos Escolares para Colegios Municipales y Subvencionados

Antecedentes

- El Estado entrega los textos escolares a todos los colegios municipalizados o subvencionados que representan el 95% de toda la matrícula en Chile.
- Aproximadamente, 3 millones de estudiantes, 18 millones de textos y 10.000 colegios.
- Valor para los privados: aprox. \$23.000 por texto



Ejemplo 1: Textos Escolares para Colegios Municipales y Subvencionados (cont.)

- Valor para el Estado: aprox. \$1.200 por texto puesto en mano del alumno (esencialmente el mismo texto que el privado, tanto en contenido como en calidad de impresión y papel).

Ítem	Costo x Texto	Detalle
Texto	\$250	Impresión del texto.
	\$250	Papel.
	\$600	Trabajo de la editorial (incluye la creación intelectual del libro que se vende, y de muchos libros que nadie compra).
Distribución a los colegios	\$100	La hace el MINEDUC, contratando servicios a privados y llega a los alumnos en marzo de cada año. Excelente servicio.
Total	\$1200	



Ejemplo 1: Textos Escolares para Colegios Municipales y Subvencionados (cont.)

Características de la licitación

- El método de licitación es una combinación de puntaje técnico sobre los proyectos, y selección de los textos ganadores respetando el presupuesto y seleccionando textos con puntaje aceptable.
- En este ejemplo, vemos como la economía de escala que explota el MINEDUC entrega tremendos beneficios, tanto a la sociedad como al desarrollo de la industria privada de textos escolares.
- Si cada colegio compra sus textos los costos se multiplicarían, impidiendo la ejecución de esta política pública.



Ejemplo 2: Servicios de alimentación para los colegios (JUNAEB)

Antecedentes

- Aproximadamente, servicios de almuerzo y desayuno para 2.200.000 niños.
- Costo anual del programa: 800 millones de dólares.
- El producto es una mezcla de alimentos, servicios logísticos, preparación y manipulación de la comida.



Ejemplo 2: Servicios de alimentación para los colegios (JUNAEB) (cont.)

Características de la licitación

- Se licita con un modelo combinatorial, desde 1997 a la fecha.
- Ahorros estimados del 20%.
- Licitación premiada internacionalmente.
- El modelo fomento la transparencia.
- Fomento las economías de densidad y las economías de escala.
- La calidad sigue siendo un tema pendiente.



Ejemplo 3: Abastecimiento del oxígeno para los hospitales

Antecedentes

- En 2004 se sospechaba que los proveedores de oxígeno se coludían en la venta.

Características de la licitación

- Se diseñó un mecanismo que permitiera que un oferente se llevara todo el país al precio de referencia (y se rompía el cartel).
- Efectivamente, un oferente rompió el cartel, se adjudicó todo el país a un precio menor y rompió el cartel.



Ejemplo 4: Licitación para proveer Internet a los colegio de Buenos Aires

Características de la licitación

- Se diseñó un mecanismo de carácter combinatorial que promovía la competencia en base a permitir ofrecer descuentos por volumen.
- El proveedor dominante bajó significativamente el precio para adjudicar todo Buenos Aires.



D. Conclusiones



Conclusiones

A. Las compras en el sector público sirven a una política pública (salud, educación).

B. Es mandatorio que el proceso de compra y abastecimiento sea eficiente, justo y cumpla la ética de la Administración Pública.

C. La forma correcta de actuar va a depender de múltiples factores de mercado y operación.

No hay una receta única, si hay una estrategia única.

D. La integración entre la función de compra y la entrega del producto y servicio al cliente final es **FUNDAMENTAL**. No hay forma que opere correctamente sin esta integración.

E. El Estado debe ser **activo** en la gestión de compra y abastecimiento, de otra forma las políticas publicas no serán eficientes.



Estrategia de compra y abastecimiento para servicios públicos

Expositor: Rafael Epstein

