

CAPÍTULO 1

LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS. PRINCIPIOS BÁSICOS

1. INTRODUCCIÓN

Antes de introducir las operaciones de almacenaje, es necesario conocer a grandes rasgos las funciones de compra y aprovisionamientos, así como la gestión de existencias, la cual se tratará en la siguiente unidad.

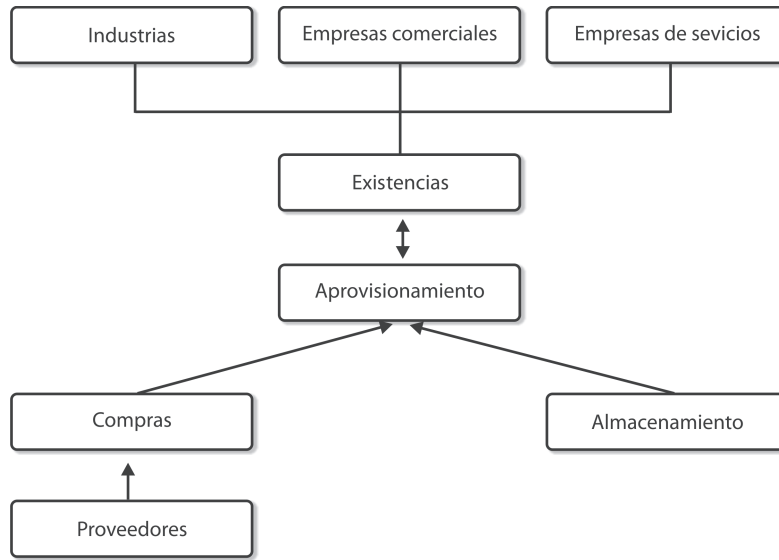
Para que la empresa consiga sus propósitos debe gestionar adecuadamente todas sus áreas y funciones en las que se divide. Una de las más importantes es la de compras y aprovisionamiento, ya que si esta no funciona correctamente se pueden dar graves deficiencias en el proceso productivo.

Por lo tanto, en este capítulo se tratarán los principios básicos de la función de **aprovisionamiento y la gestión de compras**, sus objetivos, funcionamiento y su relación con el resto de departamentos de la empresa.

2. CONCEPTO Y FINALIDAD DE APROVISIONAMIENTO

Toda empresa, ya sea una industria o fábrica, un comercio o cualquier tienda, tiene la necesidad de comprar y almacenar materiales para su actividad económica, es decir, tanto si vende o fabrica algo necesita adquirir ciertos materiales para poder llevar a cabo su finalidad.

Materiales que van desde la harina en una panadería o el acero en una fábrica de automóviles, hasta las conservas que ofrece cualquier supermercado.



2.1. LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

La función del aprovisionamiento es la de gestionar las existencias en general que posee una empresa, pero, ¿qué son *las existencias*? Las **existencias** son todas aquellas mercancías que tiene almacenada la empresa, también conocidas por el término **stock**. Son tanto materias primas como productos elaborados dispuestos para su comercialización.

Ejemplo

Imagine una fábrica de automóviles, en ella se construyen vehículos a través de una cadena de montaje donde se van ensamblando las piezas que al final forman el coche, se necesitará dis-

poner de varias piezas del mismo tipo: bujías, faros, volantes, etc., y todo tipo de materiales para que la cadena de montaje no se vea interrumpida en ningún momento. Esos materiales son las existencias.

Existencias son también todos los productos, tanto los expuestos como los almacenados, que se encuentran en un supermercado (conservas, verduras, cosméticos, etc.).



En las cadenas de montaje es muy importante disponer de existencias.

La gestión de aprovisionamiento abarca las compras realizadas y el almacenamiento de esas compras y demás materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En el caso de las industrias (fábrica de automóviles) se busca que estén siempre abastecidas del material necesario para que el proceso de producción no se vea interrumpido, y en el caso empresas comerciales y de servicios (supermercado o restaurante) la finalidad es disponer de las mercancías necesarias para hacer frente a los pedidos de los clientes.

Pedido

Después de seleccionar el proveedor adecuado, el proceso de compra continúa con la ejecución del pedido que no es más que un documento donde se resume la orden de compra real. Es una petición de material a un proveedor.

Dentro de la función de aprovisionamiento se encuentran tres subfunciones principales: almacenes y aprovisionamiento, compras, gestión de inventarios. Su objetivo es tener los productos disponibles en la cantidad requerida, en el momento adecuado, con la calidad necesaria y al mejor precio posible.

Para llevar a cabo la función de aprovisionamiento se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La **calidad**: requisito para que el producto sea adecuado para el fin requerido.
- El **plazo de entrega**: es el tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido al proveedor hasta la entrega del mismo en el almacén de la empresa.
- El **precio**: es el coste del producto adquirido más los gastos derivados de su adquisición, como transporte, seguros...
- La **cantidad**: es muy importante realizar los cálculos adecuados de la cantidad de producto para evitar interrupciones en el abastecimiento el proceso productivo de la empresa o a los clientes.
- El **servicio**: es el conjunto de prestaciones del proveedor posteriores a la entrega del producto.

Todos estos factores de la función de aprovisionamiento están estrechamente relacionados entre sí, combinándose continuamente.

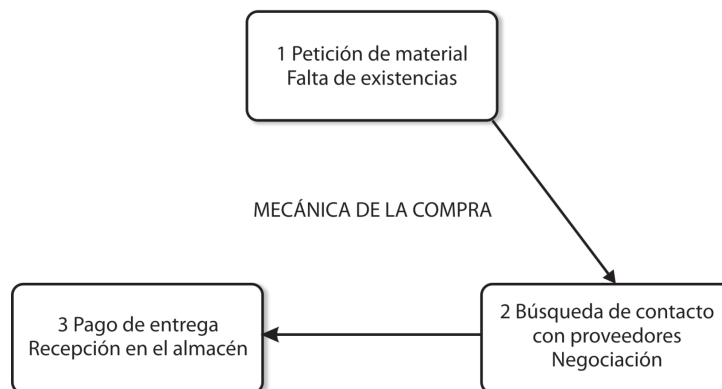
3. EL SERVICIO DE COMPRA

Cuando se necesita algo y se está en la necesidad de comprarlo. Desde el punto de vista de la empresa, se precisa comprar cuando se recibe una petición de material que no se satisface con las existencias disponibles en ese momento.

Existencias

Son los elementos, componentes o materiales que la empresa no utiliza en un momento concreto, pero que utilizará en el futuro, y por eso necesita almacenar en unas determinadas cantidades. También se emplea el término mercaderías o inventario.

El proceso de compra engloba desde recibir una solicitud de demanda de material, buscar los proveedores más adecuados e iniciar las negociaciones de condiciones para su abastecimiento, hasta terminar realizando el pago de la entrega correspondiente cuando se recibe en el almacén la mercancía en cuestión.



Es importante resaltar el carácter cíclico del proceso de compra

Ejemplo

Para entender bien todo el ciclo de compras en una empresa se va a analizar cada una de sus fases con un ejemplo desarrollado.

Imagine que se encuentra en el departamento de compras de una empresa dedicada a la ingeniería informática y las telecomunicaciones: Teleco SA, instalada en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).

Al departamento de compras le llega una petición de compra de material de oficina, concretamente se pide desde el departamento de Tecnología de la Información (TI) 4 nuevas sillas de oficina para la sala de reuniones.

El departamento de TI rellena un documento llamado solicitud de compra, en el que se especifican todas las características de las sillas que se necesitan. Este documento se entrega en el departamento de compras, realizándose así la **petición de material (1ª fase)**.

A continuación, los miembros del departamento de compras se ponen en marcha para responder a dicha petición (después de que el jefe de departamento haya aprobado dicha compra, claro). Para ello, consultan los datos que tengan de posibles proveedores de mobiliario de oficina, analizando todas las condiciones comerciales en ellos: precios, calidad de los muebles, fechas para la entrega del pedido, descuentos propuestos, etc.

También se pide un catálogo a un nuevo distribuidor de material y mobiliario de oficina instalado en el PTA para estudiar sus ofertas y añadirlo a la lista de posibles proveedores de Teleco SA, ya que puede resultar interesante por su cercanía a nuestra empresa.

Después de recibir el nuevo catálogo y del estudio de todas las posibilidades, se decide optar por la nueva empresa distribuidora localizada en el PTA por su prontitud en atender el pedido y sus buenos descuentos de lanzamiento (20%). Así que se añade dicha empresa a la lista de proveedores de Teleco. SA.

Con todo esto se ha realizado la **búsqueda y contacto con proveedores (2ª fase)**.

Finalmente, al departamento de compras le llega un aviso de que ha recibido mercancía nueva del almacén. El encargado se dirige al almacén para comprobar que lo que llega es justamente lo que se pidió: 4 sillas de oficina modelo WR/200 de color rojo. Se compara albarán de entrega con el pedido.

Una vez aprobada la entrega, se realiza el pago correspondiente atendiendo a las condiciones pactadas en la fase anterior (al contado mediante transferencia bancaria). Se recibe la factura del distribuidor y se archiva toda la documentación generada. Acaba el proceso con la fase de **pago y recepción de mercancía. (3ª fase).**

El personal de mantenimiento se encargará de desembalar las nuevas sillas y colocarlas en la sala de reuniones del departamento de TI.

Es así como se realizan las compras en una empresa que por su volumen, disponga de departamento de compras.

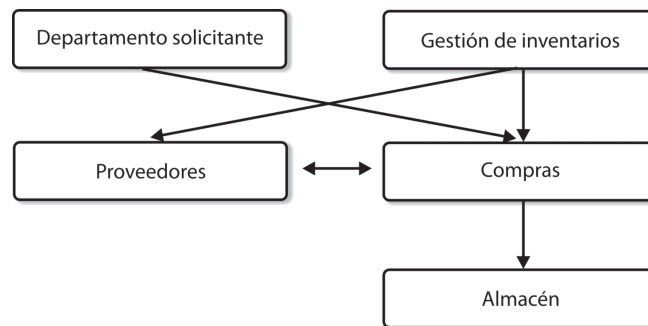
Un término que es importante tener claro es el de oferta, ya que este tiene doble significado:

- En el proceso de compra, cuando se precisa averiguar con qué proveedor y bajo qué condiciones le conviene a la empresa efectuar el pedido, se emiten una serie de ofertas a los proveedores, que no es más que un documento donde se especifica el producto que la empresa demanda, sus características y la cantidad requerida, con el fin de recibir una contestación de cada uno de ellos y tomar la importante decisión de qué proveedor elegir para esa compra. Al mismo tiempo, a la contestación que mandan los proveedores también se le denomina **oferta**.
- Para no confundir, al documento que redacta el departamento de compras a los proveedores se le denomina **oferta de pedidos**, y para la contestación de estos ante una demanda de sus productos se usa el término oferta.

4. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Lo que ocurre desde que surge la necesidad de un material en su empresa, hasta que este es entregado y recibido es lo que se conoce como el **proceso mecánico de**

compra, pues bien este proceso es el objetivo fundamental de un departamento de aprovisionamiento que recibe el nombre de **departamento de compras**.



Esquema de la relación del departamento de compra con el resto de la empresa

El objetivo del departamento de compras es tener los productos disponibles en la cantidad requerida, en el momento adecuado, de la calidad necesaria y al mejor precio posible.

Departamento

Distintas áreas en las que se divide una empresa u organización. La estructuración en departamentos de una empresa puede seguir varios criterios, pero normalmente se definen departamentos atendiendo a las áreas de trabajo o a las distintas partes de la empresa.

De lo anterior descrito se podría pensar que la mejor gestión de compras es aquella que consigue los precios más bajos posibles, ya que esto repercutiría en un importante aumento de los beneficios de la empresa, lo que ocurre es que una política de reducción de costes de los stocks a costa de cualquier otra condición, por ejemplo la calidad de los productos, no es recomendable para los beneficios a largo plazo de su empresa.

Para conseguir un buen departamento de compras se necesita:

- Un **buen archivo de proveedores**, reales (que suministran materiales en ese momento) o potenciales (posibles suministradores en un futuro), con todos sus datos y características.
- Un buen **equipo de negociadores con proveedores**.
- Y un **proceso de compra bien gestionado** para una mayor eficiencia y eficacia.



La buena negociación con proveedores es vital para el funcionamiento del departamento de compras

Eficiencia- Eficacia

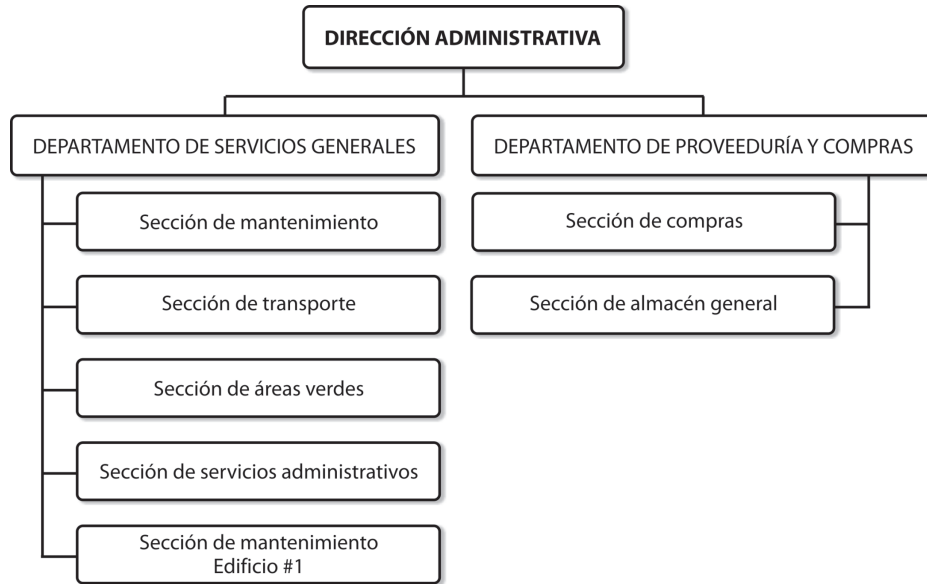
La **eficiencia** es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Ser eficiente es lograr lo propuesto de la mejor manera posible, empleando los medios idóneos.

La **eficacia** es la capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado, concreto. Ser eficaz es conseguir un objetivo, alcanzar el propósito. No siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

Así, las funciones típicas del departamento de compras son:

- **Selección de proveedores:** atendiendo a los criterios adecuados a cada situación.
- **Preparación de solicitudes de compra:** estos son documentos impresos que reflejan la necesidad de adquirir el material o los servicios demandados, los cuales serán entregados al departamento cuando se precise una compra. Otros documentos que se manejan pueden ser documentos de recepción de mercancías (albaranes), facturas de proveedores, recibos, etc.
- **Función específica de compras:** ejecutar las compras propiamente dichas.
- **Recepción de las mercancías y suministros:** recibir la mercancía.
- **Control de calidad de las mercancías y suministros adquiridos:** es esta una importante función. El departamento también se encargará de asegurar la calidad de lo comprado.
- **Registro y control de las cuentas por pagar:** se realizará una supervisión de todas las cuentas derivadas de las compras.
- **Desembolso final:** evidentemente también se debe realizar los pagos oportunos.

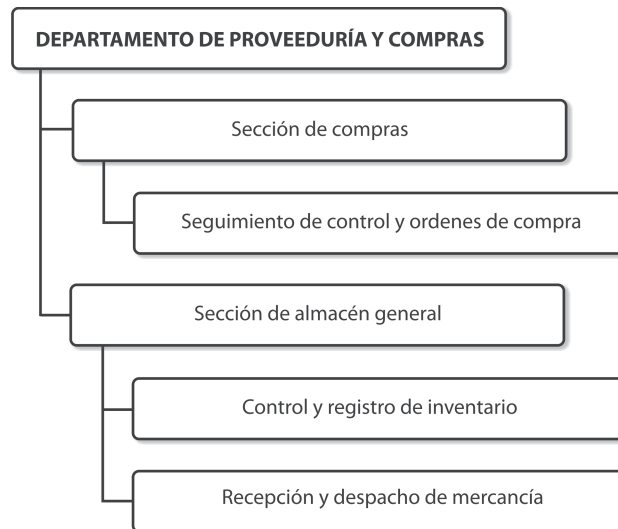
A continuación, se verá una organización tipo de una empresa y la situación de ésta en el departamento de compras, dada la zona privilegiada en la que se encuentra dentro de la empresa.



El departamento de compras se sitúa bien diferenciado del resto y dependiendo directamente de la Dirección

Como ya sabe, el departamento de compras cobra bastante relevancia dentro de la búsqueda de beneficios de la empresa y por ello consta de una estructura bien definida y estudiada, para asegurar un funcionamiento eficaz del mismo.

Siguiendo con el ejemplo visto en el esquema anterior la estructura del departamento de compras podría ser:

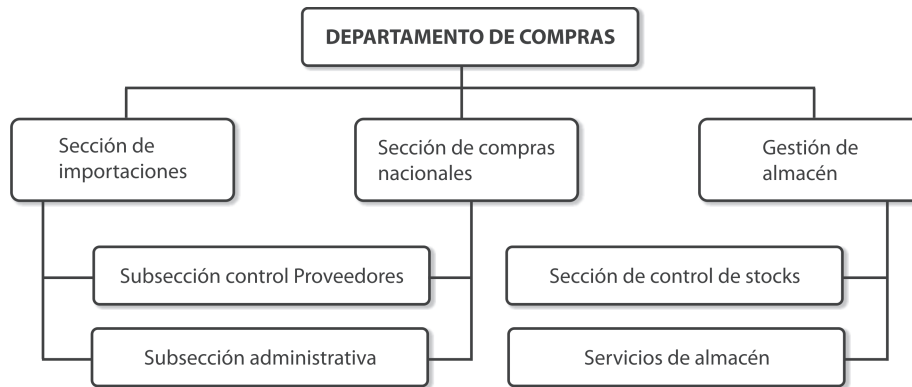


Observa la subdivisión en secciones según determinadas funciones a cumplir por el departamento de compras

Como podrá imaginar, existen multitud de formas distintas de organizar un departamento de compras. Se puede organizar atendiendo:

- A lo que se dedique (si es una industria o fábrica o una empresa de servicios).
- Al tipo de compras realizadas (compras nacionales o internacionales).
- Al volumen de las mismas (compras muy elevadas requieren una gestión de stock importante).

Así, encontrará una organización u otra, por lo que resulta complicado establecer un modelo general de departamento de compras.



Otra manera de distribuir y organizar el departamento de compras

Para finalizar este apartado se verán las tendencias actuales de la función y del proceso de compras.

Según un análisis hecho en 1987 por la Asociación Nacional de Administración de Compras (NAPM) de Estados Unidos, las tendencias más notables que afectarían todos los aspectos de la administración de compras durante los años 90's son:

TENDENCIAS	EJEMPLOS
1. Creciente utilización de tecnología informática.	Realizar los pedidos a proveedores por Internet. Mejora de la relación con proveedores.
2. Creciente énfasis en la calidad.	En el mercado del automóvil cada vez se presta más atención a la calidad.
3. Reducción del número base de proveedores.	Se tiende a tener menos proveedores para incrementar más el comercio entre ellos.
4. Creciente empleo de la negociación.	Las empresas negocian su servicio de telefonía móvil con los distintos proveedores existentes.
5. Mayor énfasis en los análisis que permitan determinar la competitividad.	Se busca el proveedor que mejore nuestra competitividad al selecciona un proveedor de Internet para nuestra empresa.

TENDENCIAS	EJEMPLOS
6. Creciente desarrollo de sistemas de manufactura flexibles o de "producción fragmentada".	Son los que dividen el proceso de producción en distintas partes. Las compras también se dividirán. Una multinacional del automóvil, produce parte de sus automóviles en otro país para abaratar costes
7. Desarrollo de fuentes extranjeras más selectivas.	Una fabrica textil, de ropa, adquiere su materia prima (cuero) en Marruecos por ser mas barata y de la misma calidad.
8. Variación en la planeación estratégica para las compras.	Una empresa productora de tecnología cambia su política de compras según el mercado internacional.

Recuerde

Proveedor: es una persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

Aprovisionamiento: abastecimiento o provisión de lo que es necesario.

Stock: surtido de mercancías, mercancías almacenadas, existencias.

4.1. TIPOS DE COMPRAS

Existen muchos tipos de compras diferentes y cada una de ellas debe realizarse siguiendo un procedimiento distinto para cada situación.

Los tipos de compras más importantes son:

- **Por punto de pedido:** la condición que lanza la orden de compra va vinculada al nivel de stock así como la demanda prevista entre el instante en que se solicita el lote y el lapso hasta que se recibe el pedido.
- **Por programas:** las compras se realizarán dependiendo de un programa previamente planificado que dirá cuándo y en qué cantidad comprar el producto.

Por punto de pedido Por programas Compras especulativas Compras por reposición Compras rutinarias

- **Compras Especulativas:** se realizan a bajos precios para ventas posteriores y obtención de beneficios.
- **Compras por reposición:** son aquellas cuya solicitud de compra se origina en un desabastecimiento del almacén.
- **Compras rutinarias:** se corresponden a las compras periódicas en el tiempo, es decir aquellas que siempre se realizan tras un espacio de tiempo constante (una vez al mes, cada semana,...). Normalmente este tipo de compras tiene fijado con anterioridad todas las condiciones de entrega; calidad, cantidad, el proveedor, las fechas de entrega. Es por ello por lo que se suelen hacer contratos de compra entre la empresa y el proveedor para un periodo de tiempo determinado (un año).

5. EL CICLO DE COMPRA

Se puede definir el ciclo de compra como una periodicidad con la cual se efectúa la compra de determinados productos y categorías.

El proceso de compra tiene una gran importancia dentro de la actividad de cualquier empresa y sus etapas siguen una estructura cíclica bien diferenciada, es decir, que empezando siempre por una demanda de material, existe una necesidad de cierta mercancía, termina satisfaciendo dicha necesidad, pasando por una serie de fases que se repiten siempre en el mismo orden.



El proceso de compra tiene una gran importancia dentro de la actividad de cualquier empresa

Por lo tanto, un buen conocimiento del ciclo de compra le permitirá optimizar al máximo la ejecución del proceso de compras en la empresa.

Las principales etapas o fases en el ciclo de compra son:

FASE	EJEMPLO
1 La necesidad de material.	Se precisa papel para las impresoras.
2 La construcción y presentación de una solicitud de compra.	El Departamento de Mantenimiento del Aula de Informática rellena una solicitud de compra, solicitando papel para impresora.
3 La selección de proveedores potenciales.	El Departamento de Compra consulta el archivo de proveedores.
4 La emisión de ofertas.	Se envían ofertas de pedidos a los proveedores elegidos, solicitando el producto.
5 La evaluación de las ofertas recibidas.	Los proveedores responden con ofertas. Revisión de cada una de ellas. Buscamos la que mejor se amolde a nuestras necesidades de papel (precio, cercanía del proveedor, rebajas por cantidad pedida,...).
6 La selección del proveedor definitivo.	Según el precio y cercanía del proveedor, se elige a Papelería Malagueña. SL.
7 La formulación del pedido.	Se efectúa el pedido.
8 La entrega del pedido.	Llega el papel y lo almacenamos.
9 El pago.	Según las condiciones acordadas.