

1.1. INTRODUCCIÓN

La misión general del aprovisionamiento consistiría en obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

Estos objetivos serían válidos para cualquier tipo de empresa ya sea de tipo industrial o comercial, en función de la estrategia competitiva de cada empresa se pondrá el acento en los aspectos cualitativos o cuantitativos. Por ejemplo, la empresa que desarrolle su actividad en un mercado "maduro" (muchos competidores y poca diversificación) tendrá que poner el énfasis en la obtención de unos precios mínimos, por el contrario la empresa innovadora que no sufre esta presión sobre los precios, centrará sus preocupaciones en la investigación, preocupándose en la obtención de información sobre el comportamiento de nuevos materiales, nuevas tecnologías, etc.

1.2. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El fin concreto de la gestión de Compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la Empresa con elementos exteriores a la misma, "maximizando el valor del dinero invertido" (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de Compras en "armonía" con el resto de los Departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva).

Cada empresa debe establecer unas políticas y marcarse unos objetivos a medio y largo plazo. En función de las mismas se dotará de una organización, que en el caso específico de la función de compras va a depender de las características particulares de la empresa, de su entorno (mercado)

y por supuesto de sus hombres. Independientemente de estas circunstancias concretas, la función de compras siempre deberá ocuparse de:

Realizar previsiones

Supone la utilización de unas determinadas técnicas de aprovisionamiento, que nos permitan disponer de los materiales en el momento adecuado, ni antes por el coste que supondría una innecesaria inmovilización de recursos, ni después para no tener que asumir los costes de carencia.

Negociación de precios

Con independencia del grado de competencia de nuestro mercado y de nuestro nivel de dependencia del exterior, el obtener la mayor rentabilidad de nuestros suministros exteriores, supone necesariamente el conseguir los mejores precios de acuerdo con los condicionamientos establecidos.

Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento

Para cumplir el objetivo anterior, debemos estimular una sana competencia entre nuestros proveedores, si conseguimos establecer una adecuada rotación entre nuestros suministradores habituales, vamos a evitar el riesgo de "quemar" nuestras fuentes de aprovisionamiento, que en determinadas circunstancias es posible que ya no puedan mejorar sus condiciones. Debemos encontrar nuestro punto de equilibrio, entre seguridad en las entregas y potencia de compra (concentración). La estrategia será diferente, como veremos más adelante, en función de la complejidad del mercado de suministros y de la importancia (incidencia) de los productos para nuestra empresa.

Contratos de aprovisionamientos

Suponen adquirir compromisos en firme, normalmente con una duración determinada y una cadencia (programación) de los plazos de entrega. Podremos obtener el beneficio que supone la negociación de una cierta cantidad, sin el inconveniente de cargarnos con el stock. El proveedor puede de esta forma racionalizar su fabricación y nosotros asegurarnos el suministro en las condiciones acordadas. Ambas partes asumimos el riesgo de que cambien las condiciones del mercado.

Rotación de stocks

Independientemente de las dependencias concretas y de la estructura organizativa de la empresa, contribuir a la minimización de los recursos inmovilizados en las existencias es uno de los objetivos tradicionalmente asumidos por Compras.

Además de reducir los costes de tenencia, directos, reduciremos el riesgo de deterioros y obsolescencias que, a priori, pueden ser difíciles de estimar, pero que siempre son una fuente importante de costos añadidos —pérdidas— para todas las empresas.

El personal de Compras

Partiendo de la evidencia, de que una buena organización con aplicaciones informatizadas, puede y debe ahorrar plantilla, para garantizar una buena gestión necesitamos personal competente y motivado. En muchas empresas la función de Compras, más que ninguna otra se ha quedado atrás, sigue vinculada a la rutina, sigue negociando con sus redes y fuentes de suministro habituales, lo que era perfectamente normal en unos tiempos de relativa estabilidad:

"Ahora ninguna empresa puede permitirse el lujo de que su función de Compras no esté a la altura de las otras áreas de la compañía. La Dirección de Compras debe estar implicada y conocer a fondo los

planteamientos estratégicos, las líneas maestras por donde se va a desarrollar la empresa en los próximos años (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, etc.), con palabras de un conocido autor, la competencia hace pasar a primer plano una función, por largo tiempo relegada, COMPRAS”.

Además de estos objetivos generales, podemos identificar algunos más, de especial relevancia porque suponen la interacción e incluso el "conflicto" con otros departamentos de la empresa:

“Normalización” de materiales

Dependiendo de las posibilidades que ofrezca el mercado y siempre y cuando las especificaciones lo permitan, se trataría de sustituir por productos estándar (homologados) aquellos que no lo sean. La labor de Compras debe dirigirse a estimular la competencia, para disminuir el coste de los suministros y aumentar la fiabilidad de los plazos. Debe ser una labor conjunta con ingeniería, control de calidad, etc.

Fabricar o comprar: subcontratación

En esta dicotomía, evidentemente la decisión se situaría en un nivel superior a la propia dirección de Compras. Lo que sí es necesario es la participación de Compras con el resto de las direcciones implicadas, en el análisis de posibles alternativas exteriores, aportando datos e información, sobre las disponibilidades que ofrece el mercado. Por citar un ejemplo, la entrada de IBM en el campo de los ordenadores personales, supone un cambio radical en lo que era práctica habitual, la empresa americana decidió fabricar solamente unos pocos y seleccionados elementos, comprando la mayoría de los componentes del sistema a proveedores especializados.

Relaciones fluidas con todas las Direcciones

Partiendo de la necesidad de que las responsabilidades y objetivos de Compras han de estar establecidos (se dice que un objetivo no cuantificado no deja de ser un buen deseo), si deseamos conseguir la mayor eficacia debemos contar con la cooperación del personal de los otros departamentos. La mejor manera de lograrlo, es hacer de Compras lo contrario de un "coto cerrado", invitando sistemáticamente al personal de los otros departamentos a familiarizarse con nuestros sistemas de trabajo, objetivos y proyectos en curso. Si una de las habilidades fundamentales del personal de Compras, es la capacidad de negociación, podemos fijarnos como objetivo fundamental conseguir este buen clima, por medio de una permanente negociación hacia dentro.

1.3. SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA: ETAPAS

En páginas anteriores, hemos aludido repetidas veces al diferente papel que juega el departamento de Compras, lo que dependerá en primer lugar de la circunstancia particular de cada empresa y después de su ubicación en el entorno competitivo (Mercado). El hablar de un antes y un después en la función de Compras no sería demasiado riguroso. Hablamos alternativamente de Compras, con mayúscula, siendo irrelevante el que se denomine Departamento o Dirección, lo que pertenecería al caso concreto de cada empresa, lo que queremos destacar es que la función de Compras, tiene cada vez mayor relevancia en las empresas innovadoras y con futuro.

Los primeros empresarios ("propietarios"-"dueños"), porque se lo permitía el reducido tamaño de su empresa y por su propia idiosincrasia, querían controlarlo todo y por lo tanto asumían todas las funciones, entre las que se encontraba la de comprar. Cuando "necesitaban" asesoramiento contrataban especialistas. Al ir creciendo el tamaño de las empresas se fueron consolidando en la organización ciertas funciones, desde esta perspectiva, podemos establecer ciertas etapas que se han dado en la evolución (crecimiento) de la organización de las compañías:

- 1ª El siguiente paso, tras la fase inicial, es la organización (división) de la empresa en secciones/departamentos, que se estructuran de acuerdo con el modelo inicial, cada responsable asume todas las funciones, entre ellas la de comprar.
- 2ª Al aumentar en tamaño y complejidad la empresa, se reconoce la necesidad de agrupar las actividades dispersas de compra, creando un servicio común que coordine la petición de ofertas, facturas, pagos, etc., pero quedando la responsabilidad igual que en la fase anterior en los diferentes Departamentos. La función de Compras se encontraría todavía en una fase administrativa.
- 3ª Si además de nombrar un responsable de la función de Compras, se le hace participar en la vida, en la toma de decisiones de la empresa, asignándole responsabilidades (normalmente además de comprar, distribución, almacenes, tráfico, etc.), que generalmente se concretan en dar un buen servicio al resto de las Direcciones que dependan de los suministros exteriores, estaríamos en la fase en la que se encuentran la mayoría de las empresas (medias) de nuestro entorno.
- 4ª En algunas grandes empresas, se puede hablar de una etapa más, que complementaría y haría compatible, la idea de servicio con unos resultados de explotación, asignado un presupuesto, (unos objetivos) a la Dirección de Compras.

1.4. CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS

A finales de la década de los 70 el porcentaje que representaban las compras sobre las ventas del grupo de empresas del antiguo INI superaba el 50%.

En la misma época en los cien mayores grupos industriales de Estados Unidos, el coste de las mercancías y los servicios comprados también estaba por encima de dicho porcentaje.

Dependiendo del tipo de industria de que se trate, el porcentaje puede variar enormemente, no obstante queremos resaltar la importancia del dato y por lo tanto la influencia que sobre la cuenta de resultados de las empresas, tiene una adecuada gestión de esta enorme masa de recursos.

Si suponemos por ejemplo, que una empresa industrial con unas ventas de 1.000 millones /año, tiene unos beneficios sobre ventas de un 5% y donde sus compras representan un 50%, y pretendemos presupuestar para el año siguiente un beneficio adicional de 10 millones (20% sobre 50), necesitaríamos aumentar las ventas un 20% o bien reducir el coste de las compras un 2% (sobre 500 millones de compra, 2% = 10 millones).

Suponiendo que el Mercado pueda absorber en las mismas condiciones (precios) tan importante incremento, seguramente necesitaríamos inversiones adicionales en instalaciones, existencias, personal, etc., y tal vez, mejorar las condiciones de compra sería factible, sin ninguna inversión adicional, ya que sólo tendríamos que plantearnos el optimizar profesionalmente la gestión de aprovisionamiento.

Para medir la rentabilidad de una empresa, tenemos que poner en relación el beneficio (diferencia entre ingresos y gastos) con la inversión necesaria para obtenerlo (recursos totales). Para realizar una buena gestión, tenemos que actuar de manera simultánea en distintos frentes:

- **Disminuyendo el coste total que representan las Compras, lo cual se consigue:**
 - Aumentando las cantidades a negociar en cada pedido, por aumentos en las entregas o utilizando el compromiso de compra (fórmula contractual).

- Concentrando las compras, tras una adecuada selección de proveedores, podemos aumentar relativamente nuestra potencia de compras con los que nos interese.
 - Adaptándonos mejor al mercado suministrador, lo que supone aumentar la presencia de materiales estándar u homologados de acuerdo con nuestra Dirección de Ingeniería (Técnica).
 - Aumentando la calidad de nuestro equipo de Compras.
- **Reduciendo nuestros costes operacionales en Compras**

Para obtener materiales, artículos o servicios del exterior, nos hace falta un equipo profesional que trabaje en unas instalaciones adecuadas. Lo que representa un coste, al que denominamos coste de funcionamiento (operacional). Se pueden como hemos comentado anteriormente, racionalizar los métodos de trabajo (programación previsiones, estandarización y homologación, compromisos contractuales, etc.), para lo que tendremos que contar con un adecuado soporte informático y un buen proceso de datos (existen programas estándar, que se pueden adaptar a nuestras necesidades concretas).

Además de la racionalización de los costes de funcionamiento, de acuerdo con la exigencia de calidad (excelencia) de nuestra empresa, podemos actuar de forma más eficaz si analizamos otro tipo de costes, por ejemplo los asociados al plazo interno, entendido como la suma del plazo contado desde que aparece la necesidad hasta que el proveedor recibe el pedido, más el tiempo que transcurre desde que el suministrador expide las mercancías hasta que éstas se encuentran a disposición del último usuario.

Este tipo de costes, conjuntamente con los provocados por fallos en la calidad o derivados de los incumplimientos en los plazos de entrega, son evidentemente más complicados de cuantificar que el coste de la nómina de Compras y serían como

la parte sumergida de un iceberg, es decir mucho más importantes. Si no establecemos una normativa adecuada que contemple el seguimiento y controles tanto de los niveles de calidad, como de las entregas, pactando escrupulosamente tanto las condiciones de cumplimentación de las entregas y las sanciones a aplicar en casos de incumplimientos, no podremos nunca medir y por tanto plantearnos de una manera eficaz su disminución efectiva.

- **Disminuyendo los costes relacionados con las existencias**

De igual forma que hemos hablado de costes operacionales de Compras, podemos estimar el coste que en personal e instalaciones necesitamos para recibir, almacenar, controlar y entregar las mercancías procedentes del exterior a sus últimos "usuarios". Si nos planteamos una disminución del nivel de existencias, además de permitirnos la reducción de los costes directos de funcionamiento, vamos a aliviar a la empresa de la carga que suponen los gastos financieros.

Para actuar con eficacia en la disminución de stocks es necesario plantearse distintas actuaciones:

- Sobre la variedad (surtido, catálogo, etc.) aumentando los productos estándar, homologados, normalizados, etc.
- Eliminando materiales de baja (nula) rotación, con una política permanente de saneamiento.
- Reduciendo el tiempo de permanencia en los almacenes.

Para lograr nuestro objetivo tenemos que partir de unas previsiones correctas, necesitamos proveedores fiables y con agilidad de respuesta, la misma que necesitamos dentro de nuestra empresa, para disminuir el plazo interno.

Para concluir este primer Capítulo y aunque se trata de un tema recurrente sobre el que tendremos que volver, vamos a apuntar algunas reflexiones sobre qué se espera de la función de Aprovisionamiento en las distintas áreas de la empresa, en definitiva vamos a esquematizar la preocupación fundamental de cada Dirección o Departamento, sabiendo que para que la empresa logre sus objetivos tenemos que lograr la integración (armonización) efectiva de la función del departamento de Compras, con el desempeño del resto de las funciones de la Compañía.

Para el área de **Fabricación-Producción**, lo fundamental es la **disponibilidad**, los materiales tienen que estar cuando se les necesita, para no complicar el programa de fabricación, desde esta perspectiva analizan la calidad y normalmente su participación no está directamente relacionada con la negociación de precios.

El **departamento de Ingeniería** que ha definido las **especificaciones** de los productos o materiales se preocupa evidentemente por que cumplan las condiciones para realizar la función encomendada, puede ser que prefiera un plus en el nivel de calidad exigido.

De existir en la compañía la figura del **Product Manager**, como último responsable de la **rentabilidad** del producto final, le van a preocupar los precios y los niveles de calidad de los materiales, porque serán decisivos para el éxito del artículo terminado.

Para el **Director Financiero** como responsable del presupuesto de **Tesorería**, le preocupa todo lo que puede afectar al mismo, va a controlar especialmente las existencias y las compras fuera de las normas habituales (contado, anticipadas, etc.).

Finalmente el **Departamento de Compras** como responsable de los aprovisionamientos de la compañía procura minimizar las ocasiones de conflicto con las otras áreas, su preocupación primordial es el estricto cumplimiento de las **entregas**, por ello va a luchar para utilizar productos

y materiales estándar, que son más usuales y por tanto más fáciles de localizar. La negociación de precios es uno de los objetivos tradicionales de su función.

Podríamos seguir aludiendo a otras áreas de la empresa, pero lo que queremos resaltar a la vista de todas las perspectivas o visiones parciales de las diferentes funciones/áreas es la necesidad de una labor de coordinación y dirección, si queremos que todas las decisiones parciales que se tomen conduzcan a la empresa a conseguir sus objetivos.

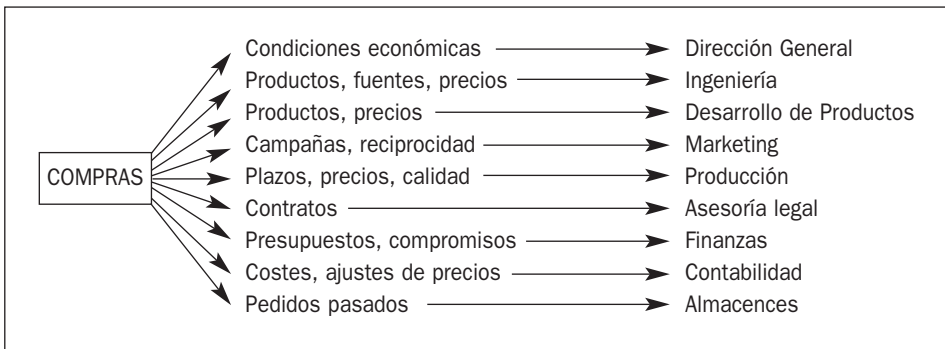


Figura 1.1.

1.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El objetivo del aprovisionamiento es obtener del exterior de la empresa, los productos y servicios necesarios para su funcionamiento:

- en las cantidades y fechas requeridas
- al mejor precio posible
- con los niveles de calidad exigidos

El fin inmediato de la Gestión de Compras es contribuir a la mejora del Beneficio de la Empresa y a medio plazo colaborando con el resto de las áreas de la Compañía hacerla más competitiva.

- Para ello Compras realiza una serie de actuaciones:
 - Previsión de necesidades.
 - Negociación de precios.
 - Investigación alternativas de suministro.
 - Formalización de contratos.
 - Racionalización de stocks.
 - Equipo humano de compras.

Para contribuir a maximizar los resultados de la Cuenta de Explotación, Compras debe actuar en distintos frentes:

- Reduciendo el importe total de la cifra de compras:
 - negociando mayores cantidades (contratos)
 - mejorando la selección (reducción) de suministradores
 - adaptándonos mejor al mercado (especificaciones)
 - mejorando la calidad del equipo de compras
- Disminuyendo los costes operacionales (funcionamiento).
- Disminuyendo los costes de tenencia de los stocks.

CAPÍTULO 2

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS EN LAS DISTINTAS ETAPAS DEL APROVISIONAMIENTO

"La utilización estratégica de la actividad de Compras requiere un Director que observe el entorno de la empresa, prevea los cambios de este entorno, comparta la información pertinente con proveedores y colegas de otras funciones, e identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a sus proveedores, etc.

La nueva función de Compras. Harvard Business R.

Lo que la función de Compras representa para cada empresa, es fruto de muy variadas circunstancias, entre las que tienen un valor relevante las internas.

Decidir qué comprar, a quién, cuándo y cuánto es algo común en todos los procesos de aprovisionamiento.

2.1. DETECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

Por muy grande y tecnológicamente avanzada que sea una empresa, es imposible que tenga capacidad tecnológica y de ingeniería, para cubrir la totalidad de los campos científico-técnicos implicados en un proyecto. Los proveedores pueden y deben contribuir en los esfuerzos de diseño de nuevos productos y el departamento de Compras es el principal contacto de la empresa con los proveedores. Para poder intervenir con eficacia debe participar desde el principio, evaluando el coste de los materiales, proponiendo componentes que existan en el mercado, encargando desarrollos parciales a proveedores e informando a la oficina de proyectos de nuevos materiales y técnicas.

Además de la descripción material de la necesidad (qué), hace falta la previsión-cantidad y para cuándo.

En base a una previsión de ventas, se realiza el programa de fabricación y en función de sus plazos, se determina la necesidad para cada