

TEMA 6:
GESTIÓN DE COMPRAS

TEMA 6: GESTIÓN DE COMPRAS

6.1. La función de compras

6.2. El proceso de compra

6.3. Relaciones con el proveedor

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

COMPRAS VS. APROVISIONAMIENTO

COMPRAS

- Carácter **administrativo**
- Orientación a **corto plazo** (centrada en lo operativo y en el día a día)
- Se ocupa de detectar necesidades concretas, control de stocks, emisión de órdenes de compra, recepción de pedidos, pagos a proveedores, control presupuestario y de costes, etc.

APROVISIONAMIENTO

- Carácter **estratégico, más amplio** que la función de compras
- Orientación a **largo plazo**
- Se ocupa de la gestión de las relaciones (con proveedores y con los departamentos usuarios de los bienes y servicios)

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

- **Objetivo:** asegurar la disponibilidad de los materiales necesarios y requeridos, en el momento adecuado y al mínimo coste posible, teniendo en cuenta las prioridades competitivas de calidad, coste y tiempo
 - Producto disponible en **demasiada cantidad o con demasiada antelación**: altos costes de inventario, riesgo por obsolescencia o mermas.
 - Producto disponible **después del momento necesario**: costes de rotura de stocks.

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

- Creciente influencia de las compras en el **coste final** del producto
- La **globalización** permite y obliga a los fabricantes a reducir sus costes de aprovisionamiento
- Amplio margen de **mejora** en el proceso de compras, con grandes ahorros potenciales
- **Uso de sistemas JIT**: necesidad de suministros puntuales y de calidad (indispensable gestionar relaciones con proveedores)
- Mayor **subcontratación** de productos, componentes o módulos

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

TIPOS DE COMPRAS (uso habitual)

COMPRAS PRODUCTIVAS

van incorporadas en el
producto terminado

(materias primas,

componentes, semielaborados,

producto terminado,

subcontratación de fabricación,

montajes, almacenajes,...)

COMPRAS NO

PRODUCTIVAS

no van incorporadas en el
producto terminado.

(alquileres, consultoría y otras

prestaciones profesionales,

publicidad,...)

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

ACTIVIDADES

- Prever las necesidades de la empresa y planificar con tiempo
- Expresar las necesidades de productos en términos adecuados
- Buscar en el mercado los productos y las empresas que pueden prestarlos
- Evaluar, **homologar** y seleccionar al proveedor
- Solicitar y evaluar ofertas y presupuestos, y negociación de condiciones
- Realización, seguimiento y recepción de pedidos
- Recepción y almacenamiento de la mercancía
- Verificación, conciliación y pago de facturas

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

ACTIVIDADES

- **Ayuda a identificar los materiales que se pueden obtener externamente**
 - **Decisiones de fabricar o comprar**
- **Adquiere los bienes y servicios**
 - **Centralización-descentralización de las compras**
 - **Proceso de adquisición**
- **Analiza y determina cuál es el mejor proveedor**

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

DECISIONES: FABRICAR O COMPRAR

FABRICAR INTERNAMENTE

Menor coste de fabricación
Proveedores no adecuados
Asegurar el suministro, controlar
plazos, transporte,...
Controlar la calidad
Proteger el diseño, tecnología, *know-how*,...
Mantener capacidad productiva,
plantilla
Absorber costes fijos indirectos
entre más unidades

COMPRAR

Menor coste de compra
Capacidad insuficiente
Disponer de fuentes alternativas
Productos o tecnologías protegidos
por patentes, o no se conocen o
dominan
Se necesitan pequeñas cantidades
El proveedor está muy
especializado

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

DECISIONES: FABRICAR O COMPRAR

Outsourcing o subcontratación: adquisición externa de artículos o servicios que podrían haberse fabricado o ejecutado internamente

- **Cobertura ante la falta de capacidad**
- **Participa en la elaboración del producto, en su planificación técnica, y se compromete en el logro de objetivos de la empresa contratista**
- **No subcontratar las actividades que componen el “core business”**

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

- **Permite centrarse en el *core business***
- **Reducción de los costes fijos, convirtiéndolos en variables**
- **Traslada la problemática técnica o financiera al proveedor/subcontratista**
- **Mejora de la calidad**
- **Aumenta la flexibilidad**
- **Permite acceder a la última tecnología disponible**
- **Reducción de inversiones, de riesgo y de costes de producción**

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

- **Pérdida de control**
- **Posible pérdida de confidencialidad, secreto profesional, etc.**
- **Pérdida de experiencia, *know-how*, visión global, etc.**
- **Posible reducción en la intensidad innovadora**
- **Disminución del poder de negociación con los proveedores**
- **Cadena de suministro más larga y de gestión más compleja**
- **Decisión difícilmente reversible**

6.1. LA FUNCIÓN DE COMPRAS

ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS

Mayor control sobre las compras y mayor eficiencia

- Pedidos más grandes, mayores descuentos y mayor poder de negociación
- Simplifica procedimientos de compra y de pago a proveedores
- Facilita la estandarización de materiales y procesos
- Es más lento y menos ágil

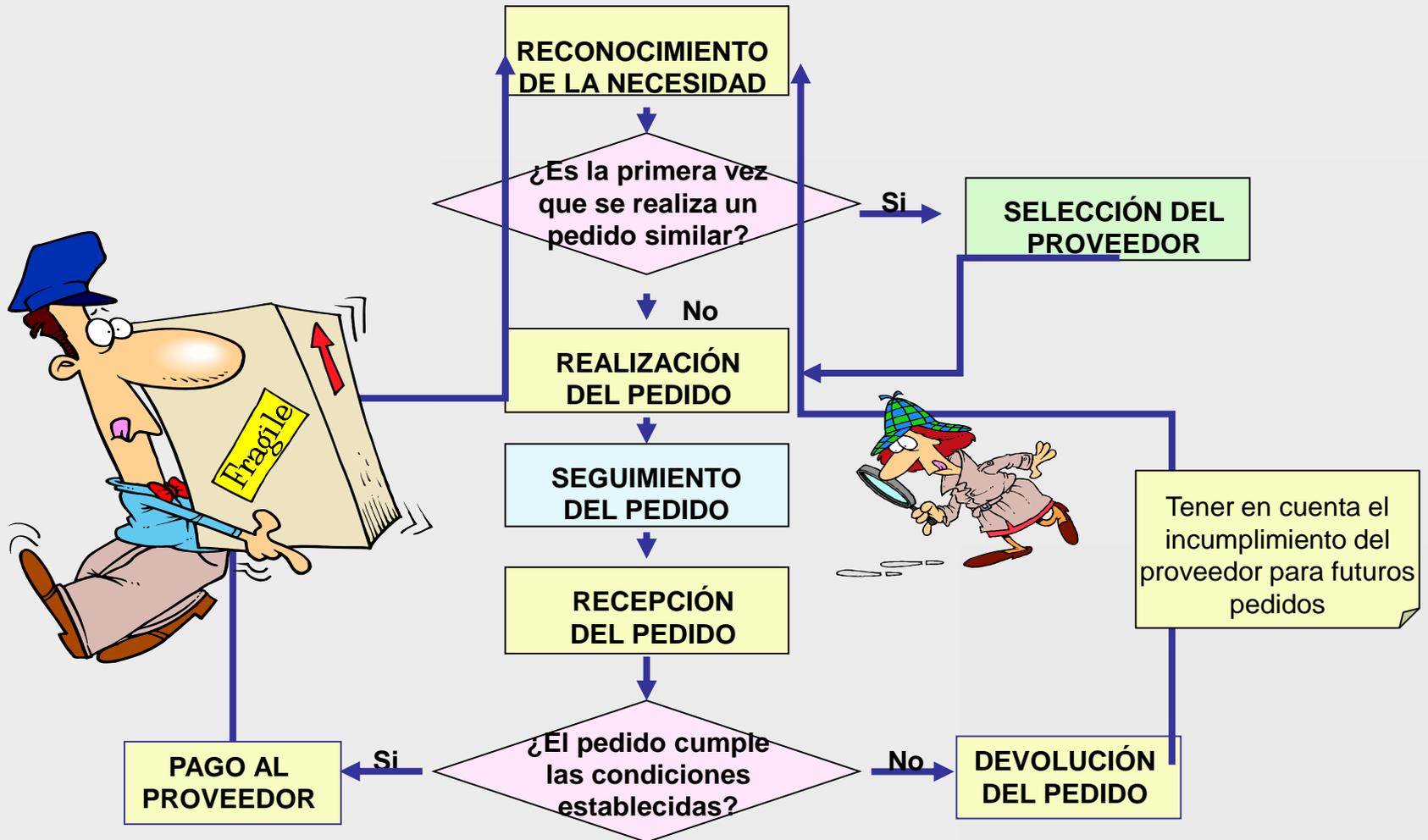
DESCENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS

Más rápida y flexible

- Mejor adaptación a las necesidades de cada centro usuario de compras
- Mejor adaptación a los mercados y proveedores locales
- Generalmente es menos eficiente

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA



6.2. EL PROCESO DE COMPRA

ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA

- **Reconocimiento de la necesidad:** solicitud de materiales o servicios externos (características, cantidad, plazo de entrega)
- **Selección del proveedor:** emisión de peticiones o solicitudes de información (requests), identificar a los proveedores y elegir la mejor oferta (precio, calidad y tiempo)
- **Lanzamiento del pedido** (EDI, B2B, e-procurement, e-marketplaces, etc.)
- **Seguimiento del pedido:** evitar retrasos en las entregas o desviaciones en cantidad o calidad de los artículos
- **Recepción del pedido:** comprobar cantidad y calidad

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

TIPOS DE REQUESTS

- ***Request for information (RfI)***: se usa habitualmente en las etapas iniciales del proceso de compra
- ***Request for Proposal (RfP)***: se dirige a una preselección de potenciales proveedores, en la que se solicita que propongan sus ideas sobre cómo satisfacer una necesidad de adquirir un bien o servicio que tiene el comprador
- ***Request for Quotation (RfQ)***: se usa para la adquisición de productos estandarizados, donde el factor determinante de la compra es el precio. Consiste en «pedir precio»
- ***Request for Tender (RfT)***: se refiere a la licitación (sacar a concurso) de la compra de una serie de bienes o servicios

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

MODALIDADES DE COMPRA (según formalización)

- **Compra directa:** recomendable para compras urgentes y/o de poco valor. Condiciones de compra no formalizadas u orales. La disponibilidad del suministro es importante
- **Compra por pedido:** formalización de acuerdos entre el proveedor y la parte compradora en documento emitido en papel, fax, correo, EDI, u otros medios
- **Compra por contrato:** formalización de acuerdos entre el proveedor y la empresa, en un documento firmado. Complementos: pliego de condiciones de suministro y pliego de especificaciones de producto

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

MODALIDADES DE COMPRA

- **Pedido cerrado:** en el documento contractual de pedido se establecen todas las condiciones del suministro (producto, descripción, cantidad, precio, condiciones de entrega, identificación del comprador y del proveedor, lugar y fecha de entrega, otras condiciones generales de compra y/o venta).
- **Pedido abierto o pedido sin cubrir:** compromiso de comprar a un proveedor a largo plazo, artículos que se van suministrando contra órdenes de envío a corto plazo. El envío sólo se puede hacer contra el recibo de un documento convenido, que puede ser una solicitud de envío o un lanzamiento de envío

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

COMPRAS EN EL SECTOR PÚBLICO

- En España suponen aproximadamente el **20% del PIB**
- Reguladas por la **Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público (LCSP)**
- La LCSP traspone al ordenamiento español las **Directivas europeas** que regulan la contratación pública y es una ley muy compleja y extensa (265 páginas)
- Los **Contratos Menores** (obras de menos de 40.000€ y servicios o suministros de menos de 15.000€) se pueden **adjudicar directamente**, pero debe justificarse su necesidad
- Para contratos de obras de **500.000€ o superiores**, el **empresario debe estar clasificado**

6.2. EL PROCESO DE COMPRA

COMPRAS EN EL SECTOR PÚBLICO

IDEAS BÁSICAS DE LA LCSP

- Reducir la burocracia, simplificar los procedimientos y aumentar la transparencia
- Se potencia el uso de la **“Declaración Responsable”** para acreditar por el licitador el cumplimiento de los requisitos exigidos
- Facilitar el **acceso a los contratos públicos de las pymes**
- Buscar la **mejor relación calidad-precio** (pueden incorporarse aspectos cualitativos, medioambientales, sociales o innovadores)
- Apostar por la **contratación electrónica** (notificaciones, comunicaciones, presentación de ofertas, facturación, etc.)

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- **Buscar** proveedores competentes (pasará a formar parte de la cadena de suministro)
- Especial importancia para los **productos estratégicos** (se deberían establecer relaciones a largo plazo)
- Selección del proveedor implica:
 - **Evaluación** del proveedor
 - **Negociar** las condiciones de compraventa
 - En entornos JIT, también **desarrollo del proveedor**

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

SELECCIÓN DE PROVEEDORES: EVALUACIÓN

- Examen exhaustivo para determinar la **capacidad para satisfacer las exigencias específicas de un suministro** (medios, instalaciones, organización del proveedor)
- Establecimiento de **criterios** de evaluación y **ponderaciones** de cada uno de ellos: **coste, tiempo de suministro, entregas a tiempo, calidad**
- La empresa otorgará la **homologación al proveedor** que permitirá realizar transacciones con la empresa cliente.

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

SELECCIÓN DE PROVEEDORES: EVALUACIÓN

➤ Posibles indicadores:

- De tiempo (rapidez y fiabilidad)
- De coste
- De calidad
- De flexibilidad
- De innovación
- Comerciales
- Financieros
- De responsabilidad social y medioambiental

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

SELECCIÓN DE PROVEEDORES: NEGOCIACIÓN

- Negociación de los **elementos críticos** de la relación contractual (calidad, entrega, pago y coste)
- Estrategias:
 - Modelo de precio **basado en el coste** (tiempo y materiales requeridos, o un coste fijo con cláusula de incremento)
 - Modelo de precio **basado en el mercado** (un precio publicado, una subasta o un índice de precios)
 - **Licitación competitiva** (proceso de licitación en el que se ofertan precios y condiciones)

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

SELECCIÓN DE PROVEEDORES: DESARROLLO

- **Integrarlo** en el sistema de la organización
- Establecer los **critérios** de calidad, especificaciones del producto, programación y entrega, sistema de pagos del comprador, políticas de adquisición, etc.
- Incluye desde capacitación y ayuda en ingeniería y producción hasta procedimientos para la transferencia de información
- Requiere **relaciones colaborativas a largo plazo** entre proveedor y cliente

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

MODELO CLÁSICO (COMPETITIVO)

- Número de **proveedores** por componente: **muchos**
- Criterio de selección: **precio**
- Relación a **corto plazo** (1 año)
- **Desconfianza**
- **No** hay **participación** en labores de desarrollo
- Contrato **cerrado**: se especifican todos los derechos y obligaciones del proveedor
- **Transporte** bajo responsabilidad del proveedor
- La empresa realiza **inspecciones de entrada** para verificar el cumplimiento de las especificaciones
- Compras en **grandes lotes** con **entregas poco frecuentes**

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

MODELO COLABORATIVO

- Número de **proveedores** por componente: **pocos**
- Criterios de selección múltiples: **precio, calidad, plazo de entrega, flexibilidad, innovación, etc.**
- **Relación a largo plazo**
- **Confianza, compromiso e intercambio de información**
- **Integración interna y externa**
- **Desarrollo de proveedores**
- **Participación** en el diseño y desarrollo de productos y componentes
- Contrato **abierto**: incorpora flexibilidad de condiciones
- **Se elimina la inspección de entrada**
- Compras en **pequeños lotes con entregas frecuentes**
- **Se comparten beneficios y riesgos**

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

APROVISIONAMIENTO CLÁSICO VS. COLABORATIVO (I)

APROVISIONAMIENTO CLÁSICO (relaciones competitivas)	APROVISIONAMIENTO COLABORATIVO (relaciones cooperativas)
Contactos aislados, contratos a corto plazo	Relaciones y contratos a largo plazo
La otra parte es vista como un oportunista potencial	La confianza es un pilar fundamental de la relación
Comunicaciones esporádicas	Comunicaciones frecuentes
Se comparte muy poca información	Se comparte abundante información acerca de costes, diseño, procesos, objetivos, etc.
Comunicaciones formales	Comunicaciones formales e informales
Muchos proveedores por componente	Un número reducido de proveedores por componente
Selección de proveedores basada en precios	Selección de proveedores basada en precios, calidad y fiabilidad

6.3. RELACIONES CON EL PROVEEDOR

APROVISIONAMIENTO CLÁSICO VS. COLABORATIVO (II)

APROVISIONAMIENTO CLÁSICO (relaciones competitivas)	APROVISIONAMIENTO COLABORATIVO (relaciones cooperativas)
Inspección de la calidad	Prevención de la calidad
Los proveedores no participan en el diseño	Los proveedores participan en el diseño y desarrollo de los productos
No existe apoyo técnico o formación conjunta entre comprador y proveedor	Es frecuente el intercambio de ayuda técnica y formación entre las partes
Contactos entre los departamentos de ventas y compras del proveedor y comprador	Contactos entre diferentes departamentos y diferentes niveles jerárquicos de la organización
La función de compras tiene todas las responsabilidades para el aprovisionamiento	Equipos multidepartamentales están frecuentemente al cargo del aprovisionamiento o las ventas
Relaciones basadas en el producto	Relaciones basadas en el cliente

BIBLIOGRAFÍA

- Alfalla Luque, R. (2016): *Gestión estratégica de la Cadena de Suministro*. Universidad del Pacífico. Perú
- Casanovas, A. (2011): *Estrategias Avanzadas de Compras y Aprovisionamientos*. PROFIT Editorial. Barcelona.
- Chopra, S. y Meindl P. (2016): *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6ª ed.). Pearson. Boston.
- Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton (2011): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3ª ed.). Penguin Books. New York.
- Kraljic, P. (1983): *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 61 (5), págs. 109-117.
- Miranda González, et al. (2005): *Manual de Dirección de Operaciones*. Thomson. Madrid.
- Pinto Valero, S. (2016): *Los Procesos de Compra y la Negociación con Proveedores*. FC Editorial. Madrid.

TEMA 6:
GESTIÓN DE COMPRAS