

TEMARIO

COMT042PO

Gestión de compras y proveedores

TEMA 1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

TEMA 2. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN. EVALUACIÓN DE OFERTAS

TEMA 3. CONTROL DE GESTIÓN EN COMPRAS

TEMA 4. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS Y PROMOCIONES

TEMA 5. SEGUIMIENTO DE COMPRAS

TEMA 6. HABILIDADES NECESARIAS EN EL PROCESO NEGOCIADOR

OBJETIVO GENERAL

- Realizar óptimamente la gestión de compras asegurando el abastecimiento y el margen de rentabilidad, así como analizar las relaciones de la función de compras con la administración, el marketing y, especialmente, con la logística

Tema 1

Organización del departamento de compras

1. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El departamento de compras es el encargado de llevar a cabo las adquisiciones necesarias, con una calidad adecuada y a un precio óptimo. Toda empresa dispone de un departamento de compras, el cual se responsabiliza de adquirir (materias primas, herramientas, artículos, etc.), fundamentales para la producción de bienes y servicios. Los recursos obtenidos se destinan en el almacén y a medida que son necesarios se reparten a los departamentos que así los demanden. El departamento de compras intenta mejorar la productividad a través de prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos. Se busca calidad, buen precio y que la compra se adecúe eficazmente a sus fines.

- ▶ El departamento de compras
- ▶ Relación con otras áreas implicadas
- ▶ Obtención de beneficios económicos a través de compras
- ▶ Economías de escala
- ▶ Centrales de compra, grandes y pequeñas superficies

OBJETIVOS:

- Entender cómo se organiza el departamento de compras de una empresa u organización y las funciones del mismo
- Aprender a identificar cuáles son los objetivos de aprovisionamiento y la relación que existe con otras áreas implicadas
- Comprender qué es un almacén y la organización del mismo
- Averiguar qué tipos de beneficios económicos se obtienen a través de las compras y entender en qué consisten las economías de escala y las centrales de compras de las grandes y pequeñas superficies

A lo largo de este tema estudiaremos en profundidad la función del departamento de compras y los principales objetivos de aprovisionamiento, así como, la relación que tiene el departamento de compras con otras áreas implicadas. Hablaremos sobre los almacenes, la economía de escala y las centrales de compra tanto de las medianas como de las grandes empresas.



Los factores que están implicados en la toma de decisiones de una compra son la calidad, la funcionalidad y el precio.

1.1 La función de compras

Una gran cantidad de empresas disponen de un departamento de compras como parte de su trabajo diario. El aprovisionamiento es la principal actividad que realizan muchas organizaciones y que en muchas ocasiones se desconocen las funciones que este tipo de departamento realiza. Por ello, a continuación estudiaremos las actividades y funciones del departamento de compras de una empresa u organización. El departamento de compras realiza las siguientes funciones:

A. Aprovisionamiento de materiales

El aprovisionamiento de materiales para las actividades diarias es uno de los roles que desempeña el departamento de compras de una empresa u organización. Cuando hablamos de

materiales nos referimos dependiendo del tipo de empresa del que se trate a por ejemplo (hierro, acero, aluminio, plásticos, herramientas, maquinaria, suministros de oficina, equipos, etc.).

Cuando hablamos de ventas al por menor, las empresas siempre se aseguran de contar con un stock de productos para poder abastecer a sus clientes y al negocio adecuadamente. En este tipo de empresas es muy importante llevar un riguroso orden a la hora de realizar el inventario, puesto que si hay un exceso de producción puede ocasionar problemas de almacenamiento y en caso contrario, producirá insatisfacción por parte del cliente.

El departamento de compras también supervisa a los proveedores que abastecen a la empresa u organización en relación a los artículos que precisa para llevar a cabo su actividad productiva diaria.

B. Evaluar precios

Todo departamento de compras debe realizar continuamente una revisión de los precios de los materiales que adquiere para poder así maximizar las ganancias adquiriendo suministros a un coste más bajo.

En las pequeñas empresas los pedidos se realizan en cantidades más pequeñas por lo que normalmente no reciben el mismo tipo de descuento que las empresas que comprar cantidades mucho más elevadas de materiales y suministros. Por ello, estas empresas intentan buscar los mejores proveedores para llevar a cabo sus pedidos diarios de la empresa u organización.

Todo departamento de compras establece comunicación con los proveedores e intenta negociar el mejor precio de los materiales y suministros a adquirir, es parte fundamental de su trabajo diario.

C. Trabajo administrativo

El departamento de compras se encarga de las tareas administrativas relativas a los pedidos y a la entrega de suministros y materiales. Para eso se encarga de que los materiales lleguen en el momento adecuado y de la recepción y contabilidad de las entregas en su totalidad, así como el cobro de las mismas.

Esto implica que todo departamento de compras trabaja continuamente con el departamento de contabilidad, para así poder asegurar un capital suficiente para la adquisición de los materiales y que haya un flujo de efectivo continuo, sin olvidar que los pagos se lleven a cabo rigurosamente.

D. Cumplimiento de políticas de empresa

Por política de empresa se entiende el conjunto de normas o reglas establecidas por la misma para regular el correcto funcionamiento de la empresa. Toda organización posee una serie de normas que deben regir el buen funcionamiento de la misma. Esto se denomina política de empresa y versa prácticamente en que antes de llevar a cabo la adquisición de un bien o un servicio, el departamento de compras debe asegurarse de que se cumplen los protocolos adecuados en cuanto a la calidad y al presupuesto establecidos por la organización.



1.2 Objetivos de aprovisionamiento

Definimos aprovisionamiento como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa u organización para asegurarse la disponibilidad de bienes y servicios que son necesarios para llevar a cabo sus actividades. No obstante, el aprovisionamiento no se debe confundir con las compras,

puesto que estas están relacionadas con la acción de comprar y el aprovisionamiento, en cambio, lleva implícito la gestión, la planificación y el control de los materiales.

A. Objetivos

El principal objetivo del aprovisionamiento es procurar que el producto o servicio esté disponible en el momento que se necesite, con una calidad óptima, la cantidad necesaria y en el plazo de tiempo establecido siempre al menor coste posible. El departamento de aprovisionamiento cumple con los siguientes objetivos:

- Gestionar las compras, es decir, adquirir los productos necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa u organización. Para ello, se debe tener en cuenta el precio, la calidad, el plazo de entrega, condiciones, servicio de posventa, etc.
- Almacenar los productos adquiridos hasta que el departamento de la empresa u organización los precise. Es importante, disponer de un espacio “almacén” donde ordenar y guardar todos los materiales y/o productos y regular el mismo con un adecuado sistema organizativo.
- Llevar a cabo inventarios para determinar las existencias de materiales y/o productos en función de las necesidades de producción y comercialización.
- Recaudar información procedente de todos los gastos de departamentos o áreas de la empresa u organización. Selecciona a los fabricantes y proveedores y es el encargado de la adquisición de productos para los proyectos que estén en marcha y los nuevos que se vayan a realizar.
- Repercutir en los presupuestos económicos de la empresa, puesto que los costos del material, la financiación con los proveedores y la gestión de existencias son arduas tareas que pueden influir en la economía de la empresa.

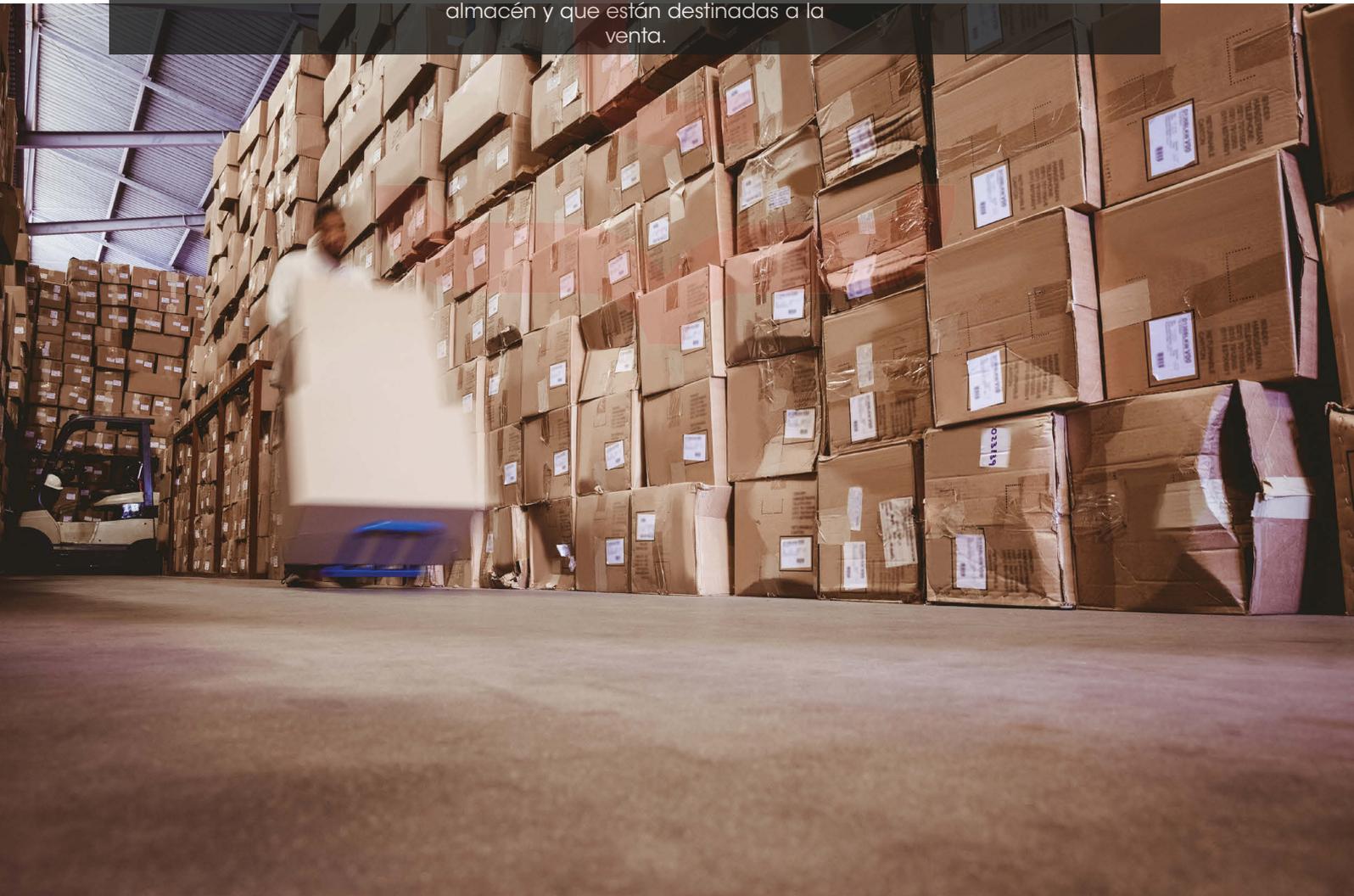
El departamento de aprovisionamiento debe disponer en todo momento de los productos que necesite para producir o vender un determinado producto o servicio y hacerlo siempre al menor coste posible. El mantenimiento de las existencias genera costes elevados que se deben minimizar a través de los inventarios como una buena política de empresa. El ciclo de aprovisionamiento es el periodo que oscila entre la realización de la compra y el momento en el que el producto o servicio es entregado al cliente.

B. Existencias

Entendemos por existencias todos aquellos materiales que la empresa tiene en los almacenes y que cumplen con los objetivos de la gestión de aprovisionamiento. Las existencias se conocen también como “stock”. Existen varios tipos de existencias en función de su utilidad en el aprovisionamiento. Estas son, por ejemplo:

- Materias primas (son aquellas que se utilizan para producir otros bienes o servicios).
- Productos semielaborados (productos elaborados por la empresa que se utilizan para la transformación de otros productos).
- Productos en curso (son aquellos que se encuentra en periodo de formación o transformación).
- Productos terminados (destinados al consumo final).
- Existencias comerciales (productos comprados y destinados a la venta sin transformación alguna).
- Otros (combustible, envases, material oficina, etc.).
- Residuos o materiales recuperados (serrín, chatarra, plásticos, envases).

Las existencias o "stock" son aquellas mercancías que se guardan en el almacén y que están destinadas a la venta.



2. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS IMPLICADAS

Todo departamento de compras debe interactuar con el resto de departamentos para mejorar la competitividad. En este punto estudiaremos qué tipo de relación mantiene el departamento de compras con el resto de áreas implicadas en cada uno de los procesos. Veámoslo.

2.1 Área de compras y producción

El área de compras facilita los componentes y materias primas necesarios para la fabricación de productos, asegurando cantidad y calidad en los mismos. El proceso productivo o de elaboración necesita una cantidad de materiales elevadas lo que puede conllevar grandes stock de material incluso cuando no es necesario. Sin embargo, el área de compras prefiere obtener los materiales de forma razonable en calidad y cantidad. Por ello, las relaciones entre ambos servicios deben basarse en un intercambio continuo de información y opinión para que puedan realizar cada una de las áreas su trabajo de forma eficiente.

El área de producción debe estar informada periódicamente acerca de los planes y programas productivos, para que el área de compras disponga de información anticipada para realizar los aprovisionamientos necesarios. En el momento en el que se producen cambios en los programas de producción, el área de compras debe recibir esa información para llevar a cabo una adecuada gestión de proveedores; sin olvidar que un exceso de pedidos urgentes aumenta el coste de aprovisionamiento y disminuye la calidad de los productos, empeorando los resultados de la empresa.

El área de compras debe informar a producción acerca de la llegada de materiales y comunicar, por tanto, cualquier retraso que pueda producir interrupciones en la producción.

2.2 Área de compras y oficina técnica

La oficina técnica es la responsable del diseño, del proyecto y de sus características técnicas y procesos productivos correspondientes. La relación que existe entre el área de compras y la oficina técnica es la relativa al diseño y a la especificación del producto.

En este caso, los problemas surgen cuando la oficina técnica tiende a especificar los productos con márgenes amplios en calidad, seguridad, y funcionamiento, mientras que, el área de compras debe disminuir dichos márgenes y reducir costes. La oficina técnica no debe ignorar los costes, y compras no debe exigir un coste hasta el punto de ignorar las exigencias técnicas fundamentales. Por ello, se requiere trabajar en conjunto para poder ofrecer mejores soluciones que permitan reducir costes manteniendo la calidad y utilidad del producto final. Un trabajo conjunto entre los dos servicios puede proporcionar resultados óptimos.

2.3 Área de compras y ventas

Toda empresa debe luchar para sobrevivir con la venta de sus productos manteniendo un beneficio adecuado. Compras tiene que estudiar los precios y planificar las entregas para mantenerse dentro de unos límites de costes adecuados, siempre dando servicio al cliente. El área de ventas debe colaborar estrechamente con el área de compras para ofrecerle información acerca de las ventas en curso y de las previsiones futuras para poder programar una previsión adecuada.

2.4 Área de compras y departamento financiero

Las compras producen una cadena de operaciones contables desde el cargo de la compra en concepto de gasto correspondiente hasta la liquidación de la factura correspondiente. La relación entre ambas áreas debe ser estrecha, ya que se trata de administrar los fondos de la empresa sin renunciar a las mejoras continuas en los procesos financieros y las condiciones de pago. Es muy importante que el departamento financiero conozca la programación del área de compras para poder efectuar una previsión adecuada.

2.5 Área de compras y calidad

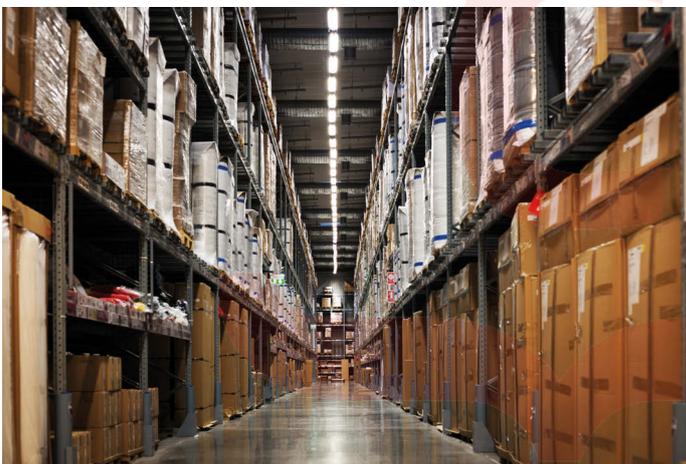
La calidad de los productos utilizados en la producción de cualquier tipo de producto va a influenciar en gran medida la calidad del mismo. El área de compras deberá informar a los proveedores acerca de los estándares de aceptabilidad de sus productos, reduciendo por tanto los fallos que puedan cometerse. Compras deberá conocer la calidad de sus proveedores mediante encuestas de evaluación previamente establecidas, y analizará la calidad de los materiales para poder ofrecer una imagen coherente y una gestión eficaz hacia los proveedores.

2.6 Enlace con almacenes

El almacén es el espacio fundamental para proveer a la empresa de materiales y productos necesarios para el desarrollo de su actividad. El almacén cumple un papel fundamental en el proceso productivo para poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Los almacenes contienen bienes tangibles para ser consumidos por otros departamentos, como por ejemplo las oficinas. Los inventarios son todos aquellos materiales que una empresa tiene depositados en sus almacenes que cumplen con una serie de características específicas dentro de la gestión del aprovisionamiento. Toda empresa necesita disponer de recursos almacenados para:

- Evitar quedarse sin existencias ante un incremento de la demanda evitando así que el cliente se marche a la competencia o la paralización de la producción por falta de materia prima.
- Cuando los ritmos de producción y la distribución difieren en función de la demanda que haya según la época del año.
- En caso de que la empresa obtenga descuentos por la compra de material en gran cantidad, puesto que reduce los costes de los productos.

La gestión de las existencias genera costes importantes para la empresa, por ello esta dedica parte de sus recursos a mantener cierto nivel de existencias.



Vista de un almacén

TOMA NOTA

El inventario es el documento donde consta con detalle toda aquella mercancía que se guarda en el almacén y que pertenece a la empresa. Antes esta relación se escribía en papel. Actualmente se emplean bases de datos.

A. Costes de los inventarios

Los costes generados por los inventarios son los que a continuación se describen:

- Coste de reposición o de realización de pedidos: son costes que se derivan de la realización de pedi-

dos y que pueden ser comerciales, administrativos y de distribución que son fijos independientemente del tamaño del pedido.

- Coste de almacenamiento o de mantenimiento de inventarios: son los costes que tiene la empresa por mantener un nivel de existencias. Los costes administrativos (coste de personal, sistemas de gestión, etc.), costes operativos (máquinas, personal de almacén, etc.), costes de espacio (alquiler de locales, amortizaciones, impuestos, etc.), costes económicos (obsolescencia y depreciación de existencias), financieros (intereses o coste de oportunidad en caso de financiación propia).

Los costes se incrementan a medida que el nivel de inventario u stock es mayor:

- Costes de ruptura de stocks/inventarios: son costes que se producen cuando la empresa se queda sin existencias. Esto afecta a la venta de los productos terminados y a la imagen de la empresa. No obstante, si la ruptura se produce en relación a las materias primas o en los productos semiterminados, el proceso de producción se detiene de forma parcial o total.

B. Costes del producto

El coste del producto solo es importante cuando el precio del mismo varía en función de la cantidad comprada. Se recomienda mantener grandes inventarios en caso de que:

- Los costes para llevar a cabo los pedidos sean elevados.
- Los costes de almacenamiento sean bajos.
- Realizando grandes pedidos para obtener descuentos.
- Crecimiento de la demanda.
- Subida importante del pvp.

C. Recomendaciones

Se recomienda mantener niveles más bajos de inventario cuando:

- Los costes de los pedidos son bajos.
- Los costes de almacenamiento son altos.
- La demanda es estable.
- Los proveedores son de confianza.
- No pueden aplazarse los pagos.

- Se espera una reducción de los pvp.
- Dificultades en la financiación.

D. Valoración de las entradas y salidas de productos en el almacén

Las existencias deben valorarse al precio de adquisición. En caso de que sean productos que se produzcan de forma interna, se valorará el coste de producción. El precio de adquisición es el importe de las facturas de las mercaderías más los gastos de las operaciones. El coste de producción es el conjunto del precio de la materia prima, otros consumos, costes de fabricación y costes indirectos de la empresa.

Para valorar los productos que no aparecen especificados debemos hacer una valoración tanto de las mercaderías que van saliendo como de las existencias finales. Para ello, se hará un precio medio ponderado relativo a todos los precios de las existencias del almacén. El mantenimiento del almacén se lleva a cabo mediante medios que proporcionen información relativa a la situación en la que se encuentra el activo circulante y los recursos disponibles para poder ejecutarlo.

Las categorías que hay que medir y controlar en el almacén suelen estar agrupadas para poder llevar un correcto control del almacén, y para ello, se requieren herramientas informáticas que sirvan de apoyo para la optimización de los resultados. No obstante, tanto las entradas y salidas correspondientes a la mercadería que se encuentran en el almacén pueden medirse pedido a pedido o de forma periódica semanal, mensual o anual.

Es muy importante llevar un control de todas las salidas de mercadería que se produjeron a lo largo de un ejercicio económico a través de la medición denominada rotación. También las existencias pueden medirse a través del control denominado de cobertura. Mide exactamente el número de los días que tarda el almacén en cubrir las existencias.

3. OBTENCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS A TRAVÉS DE COMPRAS

Principalmente distinguimos dos tipos de compras: por un lado, las compras centralizadas; por otro lado, las compras descentralizadas. En este punto estudiaremos en qué consisten las compras centralizadas y las descentralizadas, así como las ventajas y desventajas que presentan.

3.1 Compra centralizada

Una compra centralizada consiste en la compra de varias unidades de compra junto con otras empresas asociadas para la compra de bienes y servicios comunes. A continuación, mostramos las ventajas y desventajas que presentan las compras centralizadas:

| COMPRAS CENTRALIZADAS | |
|--|---|
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| Los precios de los productos y servicios son más bajos pues obtienen beneficios y descuentos por parte de los proveedores al realizar compras en grandes cantidades. | Escasa flexibilidad. |
| Disminución de los costes de procesos y de las inversiones de capital. | En ocasiones, no se pueden atender todas las necesidades de forma efectiva. |
| Aumento de proveedores potenciales. | |
| Conforman una política de empresa firme. | |
| Estandarización de los productos y servicios. | |
| Uniformidad en la calidad de los materiales y servicios adquiridos. | |
| Facilidad para la planificación de la producción y el control de los pedidos. | |
| El tratamiento de los datos debido al volumen de pedido es mediante proceso electrónico. | |
| Progreso en la gestión de stocks. | |
| No es necesario un gran número de empleados. | |

3.2 Compra descentralizada

La compra descentralizada se lleva a cabo a través de departamentos de compra independientes.

| COMPRAS DESCENTRALIZADAS | |
|---|--|
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| Conocen mejor a los proveedores locales. | No presenta grandes descuentos por parte de los proveedores. |
| Relación directa con los proveedores. | Las pequeñas compras llevan más tiempo de gestión. |
| Reciben una atención más específica en función de la unidad de la empresa donde se encuentren. | No hay uniformidad en la calidad de los materiales y servicios adquiridos. |
| Rapidez en las compras. | No existen compradores especializados. |
| Los gastos de transporte pueden disminuir si el proveedor se encuentra por la zona donde se sitúa el cliente. | Es necesario un gran volumen de personal. |
| Anticipación a los fallos. | |
| Permite realizar compras urgentes. | |

Se recomienda combinar ambos tipos de compras para poder hacer uso y disfrute de las ventajas que presentan cada una de ellas. Las compras centralizadas nos ayudan en la adquisición de grandes cantidades de productos o servicios sobre todo, que tienen un coste alto y no aportan valor a la empresa (limpieza, material de oficina, telefonía, mensajería, etc.). Las compras descentralizadas nos sirven para productos y servicios que adquirimos en pequeños pedidos con alto valor para la empresa ó urgentes.

4. ECONOMÍAS DE ESCALA

Definimos la economía de escala como las ventajas de costes que una empresa obtiene en función de su crecimiento. En definitiva, el coste medio por unidad disminuye a medida que la producción va incrementándose. Las economías de escala son una reducción en el costo unitario como consecuencia de las mejoras introducidas en la producción. Su base es hacer la producción cada vez más eficiente a través de las mejoras en la dirección, en la maquinaria, marketing y mejorar

RECUERDA

La microeconomía estudia el efecto de los cambios de precios en los consumidores (demanda) y el efecto de los precios en los productores (oferta).

en tecnología entre otros. Los factores mencionados anteriormente reducen los costes de la producción a largo plazo en relación con el tamaño de una instalación o de los niveles de utilización de factores que aumentan.

La economía de escala es un concepto que deriva de la microeconomía y que se dedica principalmente al estudio de las relaciones entre la empresa y el consumidor. Refiere que todo aumento de empresa u organización genera un incremento en los beneficios de la misma. La base fundamental de la economía de escala es hacer las cosas de manera eficiente, realizando compras al por mayor de materiales y productos a largo plazo, mejorando la especialización de los directores y de las instalaciones, pagando menos intereses en los créditos bancarios, hacer mejoras en las campañas de marketing y tecnología, etc.

4.1 Tipos de costos

La microeconomía determinó tres tipos de costos, que son:

- Costos fijos, que independientemente del nivel de producción ocasionan los mismos gastos. Por ejemplo, una máquina específica.
- Costos variables, dependiendo del nivel de producción representan gastos diferentes. Por ejemplo, las materias primas.
- Costos semivariables, son gastos que tienen una parte fija y otra variable. Por ejemplo, la factura de la luz.

A medida que los costes fijos permanecen estáticos, el coste variable crece proporcionalmente a la cantidad producida; el costo medio disminuye, por tanto, al aumentar la producción. Por ejemplo, no es lo mismo utilizar una máquina para producir una barra de pan

(los costes serían muy elevados) que llevar a cabo una producción de mil barras de pan, donde los costes fijos serían los mismos que para la producción de una sola barra de pan. Por tanto, a largo plazo el coste medio de la barra de pan disminuiría. Pero los costes variables no son el único motivo por el cual disminuyen los costes medios, sino que también influyen en estos los siguientes factores:

- Las bonificaciones que se reciben por la compra de elevadas cantidades de materia prima.
- Especialización de los trabajadores y maquinaria.
- Optimización de las técnicas de producción.
- Experiencia del personal.

4.2 Tipos de economías de escala

Las economías de escala pueden ser internas o externas. Las primeras están vinculadas hacia dentro de la empresa y su objetivo es expandirse a través de la ampliación del capital o de alguna técnica nueva a experimentar. Las segundas, sin embargo, abarcan toda la industria y se deben a factores externos a la empresa, como la situación geográfica o económica de esta.

Si una empresa consigue disminuir los costes de producción, podrá ofertar mejores precios a los clientes y conseguir, por tanto, posicionarse por encima de la competencia, obteniendo un incremento en las ventas de materiales o productos. La economía de escala beneficia principalmente a las medianas y grandes empresas, pues tienen mayor capacidad para adquirir capital y aumentar la producción reduciendo así los costes.

Las diseconomías de escala son aquellas que tienen un efecto contrario a las descritas anteriormente, pues el aumento de la producción supone también un incremento de los costes de producción. Por ejemplo, costes monetarios derivados del incremento de producción.

En la economía de escala una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Cuanto más se repite esta situación, menor es el coste que le genera a la empresa fabricar un producto.



5. CENTRALES DE COMPRA, GRANDES Y PEQUEÑAS SUPERFICIES

Una central de compras es un punto donde se centralizan todas las compras de varias personas, empresas, administraciones, organizaciones, etc. Si hay varias empresas que se dedican a comprar material de oficina, estas forman una central de compras, y los pedidos a realizar serán mucho más elevados que si los hiciese cada una de ellas de forma independiente.

La razón de ser de una central de compras es principalmente la fuerza que se consigue con las negociaciones y, por tanto, la obtención de beneficios para todas las empresas. En la actualidad, las centrales de compras son muy características de la empresa privada, ya que permite ofrecer productos con unos precios más asequibles, recibir más ofertas, llevar a cabo la elaboración de un mejor catálogo de ventas, etc.



Por tanto, la central de compras desarrolla su actividad y presta servicio a diferentes empresas que, a través de una política de empresa interna, se asocian para mejorar su posición en el mercado. No se consideran centrales de compras, por ejemplo, las cooperativas de consumidores, las asociaciones de comerciantes, los gremios, las asociaciones empresariales y las franquicias.