



La función de aprovisionamiento

SUMARIO

- El aprovisionamiento: concepto y objetivos
- La función de aprovisionamiento
- Necesidades e importancia del aprovisionamiento

OBJETIVOS

- Definir la función de aprovisionamiento.
- Describir un plan de aprovisionamiento.
- Analizar la implicación de los diferentes departamentos de la empresa en el aprovisionamiento.
- Valorar la importancia de una gestión de aprovisionamiento eficiente.

Ideas clave



Sugerencias didácticas

•• Al finalizar esta unidad didáctica el alumno deberá conocer el concepto de aprovisionamiento y sus objetivos, así como la función de aprovisionamiento y las necesidades del mismo.

El profesor puede utilizar la sección «Ideas clave» para presentar a los alumnos los diferentes contenidos que se desarrollarán a lo largo de la unidad didáctica. Esta sección sirve, además, para el desarrollo de la exposición oral inicial del profesor.

A lo largo de la unidad se plantean ejemplos y casos prácticos solucionados para facilitar que los alumnos asimilen los contenidos y se proponen actividades (resueltas en este solucionario).

Al terminar la unidad se resolverán los ejercicios indicados en la sección «Actividades finales».

Durante el desarrollo de contenidos de la unidad puedes apoyar tus explicaciones en las Presentaciones Multimedia del CD *Recursos del Profesor*.

Además, recomendamos que los alumnos hagan el test del CD *Generador de Pruebas de Evaluación* para comprobar si han alcanzado los objetivos propuestos.

A continuación se muestra una tabla resumen con todos los recursos disponibles para esta unidad:

| Recursos de la unidad 1 | |
|--|---------------------------|
| CD <i>Recursos del Profesor</i> | Presentaciones Multimedia |
| CD <i>Generador de Pruebas de Evaluación</i> | |

Solucionario de las actividades propuestas

1 >> El aprovisionamiento

1•• El aprovisionamiento es una función básica en la empresa como lo es la producción. Señala las relaciones que se pueden establecer entre estas dos funciones empresariales.

Entre el aprovisionamiento y la producción existe una relación muy estrecha, dado que cualquier empresa, produzca lo que produzca, necesita materiales para ello, y es el abastecimiento de esos materiales lo que se conoce como aprovisionamiento, que es necesario por tanto para la producción.

2•• Los objetivos del aprovisionamiento han de cumplirse al final del proceso, pero cada uno de ellos tiene una incidencia mayor en una determinada etapa de dicho proceso de aprovisionamiento. Señala la etapa en la que mayor incidencia tiene cada uno de los objetivos.

Los objetivos del aprovisionamiento están relacionados con las diferentes fases del proceso de aprovisionamiento de la siguiente manera:

- El abastecimiento de un flujo ininterrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa está relacionado con la identificación de las necesidades.
- El mantenimiento de las inversiones en existencias está relacionado con la gestión de las compras.
- La disminución de las pérdidas de existencias al nivel mínimo posible está relacionado con la gestión de los *stocks*.
- La aplicación de unas normas de calidad adecuadas a la estrategia empresarial está relacionada con la evaluación y el control.

- La búsqueda, el mantenimiento y la gestión de proveedores idóneos están relacionados con la selección de las fuentes de aprovisionamiento.
- La normalización de los procesos de adquisición de mercancías está relacionada con la gestión de las compras.
- La compra de los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible está relacionada con la gestión de las compras.
- La conservación de la posición competitiva de la empresa en el mercado está relacionada con la evaluación y el control.
- La eficiencia en la función de aprovisionamiento, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos con el mínimo coste posible.

2 >> La función de aprovisionamiento

3· En la función de aprovisionamiento participan diferentes departamentos de la empresa relacionándose entre sí. Señala las relaciones que se establecen entre los departamentos de compras, de comercialización y de logística.

Las relaciones entre los departamentos de compras y comercialización se plasman en que el departamento de comercialización elabora información sobre los productos necesarios para la venta y el departamento de compras adquiere los productos necesarios para la función de comercialización.

Las relaciones entre los departamentos de compras y logística se basan en el conocimiento de los sistemas de almacenaje y transporte, la información para la gestión de los *stocks* y la adquisición de los productos necesarios para el desempeño de la función logística.

4· Analiza las tres formas diferentes de aprovisionamiento y señala la relación que existe entre ellas y los costes que supone para una empresa el almacenaje de mercancías.

Las tres formas de aprovisionamiento son las siguientes:

- Esporádico, que minimiza los costes de almacenaje, ya que las mercancías se adquieren en el momento en que son necesarias, de modo que apenas se mantienen en el almacén, pero puede suponer riesgo de desabastecimiento.
- Sincronizado con la producción, que establece fechas exactas para las entregas de los proveedores, eliminando de esta forma la necesidad de almacenar las mercancías. Reduce en gran medida los costes de almacenaje, al tiempo que trata de evitar posibles problemas de desabastecimiento.
- Mantenimiento de un determinado *stock* de seguridad, que supone mayores costes de almacenaje, ya que implica mantener siempre un determinado *stock* de mercancías en el almacén, a fin de eliminar cualquier posibilidad de desabastecimiento.

5· Una pequeña empresa que no estaba departamentalizada ha crecido lo suficiente como para cambiar su organización y crear los siguientes departamentos: de producción, comercial y administrativo. ¿En cuál de estos departamentos debe incluir la función de aprovisionamiento? Justifica la respuesta.

La función de aprovisionamiento corresponde al departamento comercial, ya que consiste básicamente en gestionar la adquisición de las mercancías necesarias para la actividad de la empresa, y las compras están dentro del ámbito de actuación del departamento comercial en todas las empresas.

Página 12

6· El aprovisionamiento eficiente incluye, entre otras consideraciones, la necesidad de un sistema eficaz de colaboración con los proveedores. Señala los beneficios económicos y de relaciones que le puede producir a la empresa la colaboración con proveedores.

La relación con los proveedores puede reportar a la empresa las siguientes ventajas:

- Beneficios económicos, mayor calidad y reducción de los costes; los proveedores procuran ofrecer mercancías de buena calidad, así como descuentos o condiciones de pago flexibles, a los clientes con los que mantienen una relación fluida y de confianza, lo que produce un aumento de los beneficios y de la ventaja competitiva.
- Una relación fluida garantiza el suministro; asimismo, los proveedores pueden facilitar información de primera mano sobre los mercados de materias primas y bienes de equipo.

3 >> Las necesidades de aprovisionamiento

7· Analiza las necesidades de aprovisionamiento y relaciona cada una de sus cuatro cuestiones básicas con los objetivos de la función de aprovisionamiento.

Las relaciones entre las cuestiones básicas de las necesidades de aprovisionamiento y los objetivos de dicha función son las siguientes:

- **¿Qué comprar?** El abastecimiento de un flujo ininterrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- **¿Cuánto comprar?** El mantenimiento de las inversiones en existencias y la disminución de las pérdidas de existencias al nivel mínimo posible.
- **¿A quién comprárselo?** La aplicación de unas normas de calidad adecuadas a la estrategia empresarial; la búsqueda, el mantenimiento y la gestión de proveedores idóneos; y la adquisición de los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
- **¿Cómo comprarlo?** La normalización de los procesos de adquisición de las mercancías; la conservación de la posición competitiva de la empresa en el mercado; y la eficiencia, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos con el mínimo coste.

Solucionario de las actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1· Señala las características más importantes del concepto de aprovisionamiento y describe un ejemplo para cada una de ellas.

Las características principales del concepto de aprovisionamiento son las siguientes:

- Se trata de un proceso, es decir, un conjunto de actividades ordenadas con un objetivo concreto.
Por ejemplo, una papelería que debe aprovisionarse de los materiales necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes, o una empresa que se dedica a elaborar y vender galletas y debe aprovisionarse de los materiales necesarios para fabricarlas. En ambos casos, el aprovisionamiento es un proceso complejo dirigido a un objetivo concreto.
- Es eficiente, por lo que debe ser una función rentable en sí misma.
Por ejemplo, el caso de una empresa a la que las ventas reportan beneficios superiores al coste del aprovisionamiento de los productos.
- Garantiza la disponibilidad de todos los productos y servicios necesarios. Se entiende que debe encargarse del abastecimiento de toda la empresa.
Por ejemplo, una empresa que cuenta con departamentos de dirección, ventas, personal, formación, producción y aprovisionamiento debe abastecerse de todos los productos que necesita para que cada uno de esos departamentos cumpla la función que le corresponde.

Página 16

- Desempeña una función estratégica, ya que está directamente relacionada con los objetivos estratégicos de la empresa.
Por ejemplo, una empresa dedicada a la venta de automóviles que desea desbancar a otra empresa de la competencia debe aprovisionarse de todos los materiales necesarios para producir un automóvil del que venda más unidades que esta.

NOTA: los ejemplos son meramente orientativos.

2· Diferencia entre la función de aprovisionamiento y la gestión de compras, indicando la relación que existe entre estas dos funciones empresariales.

La función de aprovisionamiento y la gestión de las compras son dos conceptos relacionados pero con algunas diferencias, dado que el criterio económico-financiero de la función de aprovisionamiento, con el que se trata de minimizar el coste de aprovisionamiento, depende de la gestión de las compras, en la que se elige al proveedor y se efectúa el pago, pero al mismo tiempo la función de aprovisionamiento también abarca otros aspectos, como el mantenimiento de determinado nivel de existencias, que no dependen directamente de la gestión de las compras, sino más bien de la gestión de los *stocks*.

3· ¿Qué relación tiene la gestión de *stocks* con la función de aprovisionamiento?

La función de aprovisionamiento y la gestión de los *stocks* son dos conceptos relacionados pero con algunas diferencias, dado que el criterio técnico, con el que se trata de que el nivel de existencias sea el más alto posible con el fin de impedir retrasos en la fabricación o la comercialización del producto, depende de la gestión de los *stocks*, en la que se controlan las entradas, las salidas y el almacenaje de las mercancías, pero al mismo tiempo la función de aprovisionamiento también abarca otros aspectos, como la minimización de los costes de aprovisionamiento, que no dependen de la gestión de los *stocks*, sino más bien de la gestión de las compras.

4· En la unidad se han descrito nueve objetivos para la función de aprovisionamiento. Señala, desde tu punto de vista, cuáles son los cuatro más importantes. Justifica la respuesta.

Los cuatro objetivos más importantes para la función de aprovisionamiento son los siguientes:

- El abastecimiento de un flujo ininterrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
Este es el objetivo más importante, ya que la finalidad esencial de la función de aprovisionamiento es que la empresa cuente con los materiales y los suministros que necesita para desempeñar la actividad que constituye la base de su propia existencia. Si no se cumple este objetivo, la empresa es inviable.
- La aplicación de unas normas de calidad adecuadas a la estrategia empresarial.
Es importante para la empresa que todos sus procesos se lleven a cabo observando unas normas de calidad acordes con sus objetivos y su planificación estratégica.
- La búsqueda, el mantenimiento y la gestión de proveedores idóneos.
Es fundamental para el aprovisionamiento contar con proveedores que garanticen una calidad aceptable, vendan las mercancías a precios asumibles y sean fiables para que no haya retrasos ni errores en la entrega de los materiales que comprometan la actividad de la empresa. La elección de unos proveedores inadecuados puede ser catastrófica.
- La eficiencia en la función de aprovisionamiento, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos con el mínimo coste posible.
Es importante que el aprovisionamiento se haga, siempre que sea correcto y mantenga un nivel de calidad, con el menor coste posible para aumentar los beneficios de la empresa y la rentabilidad de la propia función de aprovisionamiento.

NOTA: la respuesta es orientativa. Si el alumno elige objetivos diferentes de los expuestos en esta respuesta y razona adecuadamente esa elección su respuesta se considerará correcta.

5• Define aprovisionamiento esporádico y aprovisionamiento sincronizado, señalando las diferencias más importantes entre estos dos tipos de aprovisionamiento.

El aprovisionamiento esporádico consiste en adquirir las mercancías en el momento en que hacen falta, de forma que no sea preciso almacenarlas. El problema de esta forma de aprovisionamiento es que entraña una fuerte dependencia de los proveedores, así como cierto riesgo de desabastecimiento. Prima el criterio económico sobre el técnico.

El aprovisionamiento sincronizado establece fechas exactas para las entregas de los proveedores, de forma que no sea preciso almacenar las mercancías. Precisa un control muy riguroso de las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización y pretende equilibrar los criterios técnico y económico.

Por consiguiente, las diferencias principales entre el aprovisionamiento esporádico y el aprovisionamiento sincronizado son las siguientes:

- En el aprovisionamiento esporádico prima únicamente el criterio económico, mientras que en el sincronizado tienen importancia tanto el criterio económico como el técnico.
- En el aprovisionamiento sincronizado se elabora un calendario exacto de entregas de los proveedores, cosa que no ocurre en el aprovisionamiento esporádico.
- Como consecuencia de lo anterior, el riesgo de desabastecimiento es mayor con el aprovisionamiento esporádico que con el aprovisionamiento sincronizado.
- El aprovisionamiento sincronizado requiere un control más riguroso de todo el proceso de aprovisionamiento, producción y comercialización que el aprovisionamiento esporádico.

6• Dibuja un esquema que contenga, de forma gráfica, las relaciones que existen entre el departamento de aprovisionamiento y el resto de departamentos de la empresa.

| Departamento de la empresa | Relaciones con departamento de aprovisionamiento |
|-------------------------------|---|
| Dirección comercial | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos de la empresa. - Determinar la forma de cumplirlos. - Definir el presupuesto correspondiente. - Adquirir los productos necesarios para el desempeño de la función de dirección comercial. |
| Dirección de producción | <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los productos necesarios para el desempeño de la función de producción, así como la cantidad, la calidad y la frecuencia de uso de los mismos. |
| Dirección administrativa | <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los registros de información y contabilidad. - Ordenar que se realicen los pagos de las compras. - Adquirir los productos necesarios para el desempeño de la función administrativa. |
| Dirección de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Contratar personas que ocupen los puestos de trabajo necesarios. - Adquirir los productos necesarios para el desempeño de la función de recursos humanos. |
| Logística | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los sistemas de almacenaje y transporte. - Recabar información para la gestión de los stocks. - Adquirir los productos necesarios para el desempeño de la función logística. |
| Comercialización | <ul style="list-style-type: none"> - Recabar información sobre los productos que hace falta vender. - Adquirir los productos necesarios para el desempeño de la función de comercialización. |

7· La implementación de calidad en los procesos de compras produce a la empresa beneficios económicos y técnicos. Identifícalos, justificando la respuesta.

Los beneficios que produce a la empresa la implementación de calidad en los procesos de compras son muchos y muy diversos; entre ellos se encuentran:

- Beneficios económicos: aumento de los beneficios, reducción de los costes, mayor calidad y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- Beneficios técnicos: reducción de los errores y producción eficiente debido a la disminución de los residuos en el proceso de fabricación.

8· Describe la importancia que tiene el aprovisionamiento en el logro de la buena calidad de los productos fabricados por una empresa.

El aprovisionamiento es fundamental para que los productos que fabrica una empresa sean de buena calidad por las siguientes causas:

- Del aprovisionamiento depende la calidad de las materias con que se fabrica el producto que la empresa vende después.
- De la eficiencia de la función de aprovisionamiento depende que la empresa disminuya los costes de este proceso y dedique más recursos a la producción, logrando así un producto de mayor calidad.
- Además, gracias a un aprovisionamiento idóneo se adquieren los productos más adecuados para cada función de la empresa y mejoran los procesos de calidad, lo que surte un efecto positivo en la calidad del producto que se fabrica.

9· Indica la relación que existe entre las necesidades de aprovisionamiento de una empresa y el contenido del plan de aprovisionamiento de la misma.

Las necesidades de aprovisionamiento de una empresa son las siguientes:

- **¿Qué comprar?** Esta cuestión está relacionada con la primera etapa del plan de aprovisionamiento, el análisis previo, durante el que se determinan las necesidades de la empresa, incluidas las necesidades de aprovisionamiento, es decir, qué es lo que hay que comprar.
- **¿Cuándo comprarlo?** Esta cuestión está relacionada con la etapa de la redacción del plan, durante la que se establecen los objetivos operativos a corto plazo, de los cuales depende el momento en que debe llevarse a cabo el aprovisionamiento.
- **¿A quién comprárselo?** Esta cuestión está relacionada con la etapa de la puesta en marcha del plan, concretamente con el desarrollo del proceso de las compras.
- **¿Cómo comprarlo?** Esta cuestión está relacionada con la etapa de la puesta en marcha del plan, concretamente con el desarrollo del proceso de las compras.
- Asimismo, todo el proceso está relacionado con la etapa del plan que consiste en la valoración y el control de cada una de las partes del proceso de aprovisionamiento.

10· En la unidad se explican las ventajas del *e-procurement*. Analízalas y señala los inconvenientes que puede generar la aplicación de este sistema de relación con los proveedores.

El *e-procurement* supone un buen número de ventajas, como por ejemplo el ahorro en los costes de documentación y almacenaje y la identificación de nuevos proveedores en función de las categorías de los productos, pero implica también un riesgo, dado que la empresa comparte con sus proveedores una gran cantidad de información que si estos no tratan lealmente puede acabar en manos de empresas de la competencia, perjudicando seriamente los intereses de la empresa. Por ello es conveniente escoger cuidadosamente a los proveedores con los que se relaciona la empresa en el *e-procurement* y suscribir compromisos de colaboración en los que se prevean todas las posibilidades y las partes se comprometan a tratar de manera responsable la información que se recibe en el proceso.

.: APLICACIÓN .:

100 Una empresa que dedica su actividad a la fabricación de productos electrónicos para el automóvil quiere contratar a un trabajador para que lleve a cabo la función de aprovisionamiento. Para determinar el perfil del puesto de trabajo es preciso resolver las siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué objetivos debe lograr?
- b) ¿Qué criterios deberá aplicar para realizar sus funciones?
- c) ¿Cómo se debe relacionar con el resto de funciones de compra y venta de la empresa?
- d) ¿Cuáles son los factores económicos más importantes que deberá tener en cuenta?

a) Los objetivos que debe cumplir esta persona son los objetivos propios de la función de aprovisionamiento:

- El abastecimiento de un flujo ininterrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- El mantenimiento de las inversiones en existencias.
- La disminución de las pérdidas de existencias al nivel mínimo posible.
- La aplicación de unas normas de calidad adecuadas a la estrategia empresarial.
- La búsqueda, el mantenimiento y la gestión de proveedores idóneos.
- La normalización de los procesos de adquisición de mercancías.
- La compra de los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
- La conservación de la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- La eficiencia en la función de aprovisionamiento, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos con el mínimo coste posible.

b) Para realizar sus funciones, esta persona deberá aplicar los dos criterios siguientes:

- El criterio técnico, que consiste en mantener todas las existencias posibles para que no haya retrasos en la fabricación ni la comercialización de los productos.
- El criterio económico-financiero, con el que se trata de minimizar el coste del aprovisionamiento y el mantenimiento de las existencias.

c) Este empleado dependerá directamente en el desempeño de sus funciones de la dirección comercial de la empresa, si bien tendrá relación con otros departamentos:

- El departamento de producción solicitará los materiales que necesite.
- La dirección administrativa ordenará los pagos, aparte de solicitar los materiales que necesite.
- La dirección de recursos humanos solicitará la compra de los productos que necesite.
- El departamento de logística colaborará en la gestión de los *stocks*. Además, este departamento solicitará la compra de los productos que necesite.
- El departamento de comercialización solicitará la compra de los productos que necesite.

d) Los factores económicos más importantes que debe tener en cuenta este empleado son los precios de los materiales o los productos que se compran y los costes de almacenamiento.



2· Existen en el mercado una gran cantidad de aplicaciones para desarrollar totalmente la gestión comercial de la empresa y, por tanto, el aprovisionamiento como parte de esta gestión.

Entra en la página <http://tienda.sage.es> de Internet. En el apartado *Programas*, que se encuentra en la parte inferior, pincha *Facturación* y, a continuación, accede a la información sobre la versión *FacturaPlus Elite*. Analiza la ficha y describe las funciones que desarrolla para gestionar el aprovisionamiento.

Este programa incluye las siguientes funciones útiles para gestionar la función de aprovisionamiento:

- Posibilidad de almacenar los datos de hasta un millón de proveedores.
- Función multialmacén para generar los almacenes necesarios para controlar las existencias y la actividad.
- Una aplicación específica de almacén con las siguientes utilidades:
 - Pedidos a proveedores.
 - Albaranes de proveedores.
 - Movimientos de almacén.
 - Regularización de almacenes.
 - Históricos de movimientos y regularizaciones de almacén.
 - Listados de inventario valorado.

Solucionario de las actividades de la revista administrativa

Después de leer el artículo, responde a las siguientes preguntas:

1· ¿Qué razones existen, desde tu punto de vista, para que el comercio por Internet haya aumentado considerablemente en los últimos años?

Hay numerosas razones para que el comercio por Internet esté experimentando un gran aumento; algunas de ellas son las siguientes:

- Las empresas pueden vender sus productos con menores costes de personal o alquiler de locales comerciales, de modo que a menudo prefieren llevar a cabo su actividad comercial a través de Internet.
- El cliente puede comprar más cómodamente, desde su propia casa. Esto tiene especial importancia en determinados casos, como el de las personas con movilidad reducida, las que viven en núcleos de población que no cuentan con un número importante de establecimientos comerciales o las que no pueden comprar en los horarios de apertura de dichos establecimientos debido a sus circunstancias personales.
- Las TIC se han extendido enormemente en los últimos años y muchos de los clientes más jóvenes están tan familiarizados con ellas que comprar por Internet les parece más «natural» que hacerlo en persona.

2· ¿Qué relación existe entre los mercados virtuales (*e-marketplaces*) y la aplicación del sistema de relaciones *e-procurement*?

Los mercados virtuales conforman un ámbito ideal para el llamado *e-procurement*, es decir, el aprovisionamiento a través de Internet, ya que están orientados, según el artículo, a la gestión de las compras.