

MÓDULO 5 - OPERACIONES

Compras y aprovisionamiento

Cómo convertir el caos en rentabilidad

Profesor: Tomás Martínez Gámez Docente del Executive MBA en Fundesem Business School, experto en Dirección de Operaciones y Cadena de Suministro.

En muchas pymes, el área de compras y aprovisionamiento es una especie de trastienda olvidada. Se lanza un pedido “cuando hace falta”, se acumula stock “por si acaso” y los proveedores se eligen “por precio”. Hasta que un día, algo falla —y se para la producción, se pierde un cliente clave o se dispara el coste financiero del inventario.

Este artículo es un mapa para transformar esa trastienda en una herramienta estratégica. Porque comprar bien no es un arte: es un proceso. Y aprovisionarse no es un problema logístico: es una fuente de rentabilidad.

COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO



Compras vs Aprovisionamiento: ¿por qué deberías separarlo ya?

Aunque se usen como sinónimos, son dos funciones distintas:

- **Compras (Procurement)** es una función estratégica: se encarga de homologar proveedores, negociar precios, definir condiciones y construir relaciones duraderas. Alinea la política de compras con la estrategia de la empresa.
- **Aprovisionamiento (Supply Provisioning)** es una función operativa: se encarga del día a día, de que no falten materiales, de lanzar los pedidos, seguirlos, recibirlos a tiempo y evitar roturas de stock.

En pymes, muchas veces una sola persona (o nadie) gestiona ambas cosas sin estructura. ***Separarlas mentalmente es el primer paso para profesionalizar.***

¿Cómo se estructura una buena política de compras?

Un buen proceso de compras:

Fases:

- Detección de necesidades
- Búsqueda y evaluación de proveedores
- Homologación
- Negociación (win-win, no imposición)
- Logística: plazos, Incoterms, garantías
- Seguimiento y mejora continua

Cómo se estructura una buena política de compras

Un buen proceso de compras sigue estas 6 fases:



Un proveedor no es un enemigo al que exprimir, sino un socio estratégico. Las mejores empresas los integran en su cadena de valor, y los premian si cumplen: más volumen, contratos más largos, reconocimiento público.

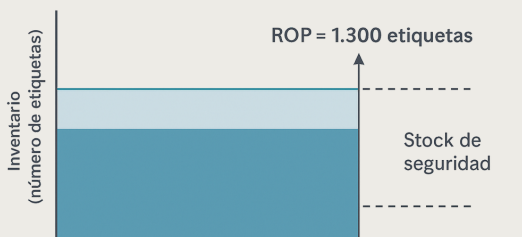
Caso práctico: Un fallo logístico en una pieza de 0,15 € puede detener una línea entera de montaje.

Lo barato mal gestionado... sale muy caro.

El stock no es seguridad. Es dinero parado.

Gestionar inventarios no va de acumular cajas “por si acaso”. Va de alinear la demanda real con la capacidad de respuesta, usando herramientas matemáticas sencillas como:

- ROP (Reorder Point / Punto de Pedido)
- EOQ (Economic Order Quantity / Fórmula de Wilson)



ROP = Demanda diaria × Días de plazo proveedor
+ Stock de seguridad

200 etiquetas/día × 5 días (lead time) + 300 = 1.300 etiquetas

Example: EOQ for labels

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

- Annual demand (D): 50,000 labels per year
- Ordering cost (S): € 40 per order
- Holding cost per unit (H): € 0,20 per label year

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 50,000 \times 40}{0,20}}$$

$$EOQ = \sqrt{20,000.000}$$

$$= 4,472 \text{ labels}$$

Además, puedes clasificar tu inventario con el sistema ABC:

- **A:** el 20% de los ítems que representan el 80% del valor → máxima atención.
- **B:** seguimiento medio.
- **C:** mínimo control.

Compras inteligentes: modelos organizativos reales

¿Centralizar o descentralizar compras?

- **Modelo centralizado:** control absoluto, ideal para compras estratégicas.
- **Modelo descentralizado:** agilidad, adaptabilidad local.
- **Modelo mixto:** lo más recomendable para pymes: lo clave se centraliza, lo rutinario se delega.

Ejemplo real: Inditex compra los tejidos de forma centralizada para garantizar volumen y calidad, pero adapta parte de las compras locales a los mercados.

¿Y si compras fuera de España?

La compra internacional requiere dominar elementos como:

- Incoterms (FOB, CIF...)
- Plazos largos (lead time)
- Riesgo de aduanas, divisas, conflictos
- Instrumentos como la Corte Internacional de Arbitraje

Ejemplo práctico: IKEA utiliza contratos FOB para controlar el coste hasta el puerto de origen, evitando sorpresas.

Aprovisionamiento con visión: de bombero a estrategia

El aprovisionamiento no es "pedir lo que falta". Es prever, coordinar, optimizar. Algunos consejos clave:

- Define bien tus listas de materiales (Bill of Materials)
- Usa sistemas de previsión (históricos + prospectivos)
- Integra datos de ventas y producción
- Aplica estrategias de reposición: contra stock, contra pedido o mixtas

En sectores con alta rotación (retail, alimentación), el aprovisionamiento contra stock es habitual. En nichos o con proveedores confiables, puedes aplicar modelo bajo pedido para reducir inventario.

Evalúa a tus proveedores con KPIs

Dejar de trabajar con quien falla es más rentable que seguir por comodidad. Los mejores proveedores se miden por:

- Cumplimiento de plazos
- Calidad de entregas
- Tasa de incidencias
- Flexibilidad
- Alineación con tu estrategia (innovación, sostenibilidad...)

Ejemplo de error habitual: solo medir precio lleva a trabajar con quien entrega mal o fuera de plazo.

Evalúa a tus proveedores con KPIs

Dejar de trabajar con quien falla es más rentable que seguir por comodidad. Los mejores proveedores se miden por:

-  Cumplimiento de plazos
-  Calidad de entregas
-  Tasa de incidencias
-  Flexibilidad
-  Alineación con tu estrategia (innovación, sostenibilidad...)

Lean Thinking: menos es más

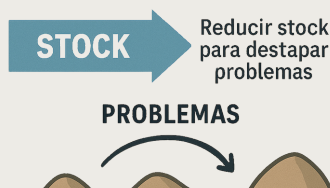
El stock oculta ineficiencias. Si aplicas principios Lean en tus operaciones:

- Cada caja de más será una alarma.
- Cada retraso será una causa raíz a resolver.

El objetivo no es tener menos stock, sino tenerlo por la razón correcta.



LEAN THINKING



“Compras para ahorrar, aprovisionas para no fallar”

- Un emprendedor compra por precio.
- Un empresario compra por criterio.
- Y quien escala, lo hace con sistema.

Una política de compras bien diseñada no es solo una hoja de Excel:

*Es un escudo contra la incertidumbre,
una palanca para negociar mejor,
y un filtro para rodearte de proveedores que suman, no que restan.*

Aprovisionar no es llenar almacenes, es asegurar la continuidad de tu negocio. Ahorrar en compras sin mirar calidad, plazos o servicio puede salir carísimo.

Por eso, las pymes que crecen con orden entienden que comprar bien es tan estratégico como vender bien.

Y que delegar esta tarea sin método ni control es poner en riesgo todo lo que estás construyendo.

Haz que tus compras hablen el idioma de tu estrategia.
Y que tu cadena de suministro sea parte de tu propuesta de valor.

Porque los clientes no ven tus compras:

“Pero sí sufren o disfrutan sus consecuencias”



MÓDULO 5- OPERACIONES

Resumen del Módulo

De la eficiencia interna a la ventaja competitiva externa

Fernando Cerezuela – Estrategia de Operaciones

Nos enseñó a alinear las decisiones operativas con la estrategia del negocio. Producción, capacidad o layout deben responder a lo que prometemos al cliente. Operar bien no es hacer más, es hacer mejor lo que más importa.

Daniel Ortiz – Cadena de Suministro

Explicó cómo diseñar cadenas de suministro ágiles, con menos stock y más valor. Aprendimos a gestionar el efecto látigo, a aplicar el postponement y a integrar operaciones con marketing y cliente final.

Pere Martínez – Transporte y Comercio Internacional

Puso foco en la logística global: Incoterms, transporte, aduanas, riesgos y costes ocultos. Una clase muy útil para pymes que exportan o importan sin dominar todos los detalles logísticos.

Tomás Martínez – Compras y Aprovisionamiento

Nos mostró cómo profesionalizar las compras: política, negociación, homologación y evaluación de proveedores. Comprar bien es ahorrar, pero también evitar errores y anticipar problemas.

Este módulo ha sido una llamada a la acción para dejar de improvisar y empezar a diseñar. Las operaciones no son una función técnica: son una parte esencial de la propuesta de valor.

La ventaja competitiva empieza en la operativa. Las pymes que mejor compran, abastecen y entregan son las que ganan margen, reputación y capacidad de crecer sin estancarse.

