



La evolución de la función de compras

Apellidos, nombre	Beatriz Andrés Navarro (bandres@cigip.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presenta el nuevo rol que adquiere la función de compras de una empresa, como consecuencia de los cambios en el entorno, la competencia entre redes de suministro y la globalización. Se presenta una introducción donde se define la función de compras y se define el nuevo entorno competitivo. A continuación, en la sección de desarrollo se hace referencia a que el cambio en el entorno y en las demandas al que se han visto sometidas las empresas ha hecho que la competencia no sea ya algo exclusivo entre compañías aisladas, sino también entre redes de empresas. Se contesta a la pregunta de ¿cómo ha cambiado el rol de compras? Y se define el nuevo rol de las compras dentro de la empresa. Además, se listan las habilidades más destacadas, en la actualidad, de los responsables de compras, y se comparan con las habilidades que tradicionalmente se han llevado a cabo por los compradores.

2 Objetivos

Cuando se hayan asimilado los contenidos de este documento, el alumno debe poder:

- Identificar el cambio del modelo competitivo en las empresas.
- Comparar el rol de las compras en la actualidad con respecto al tradicional rol de compras meramente administrativo.
- Diferenciar las habilidades más destacadas que llevan a cabo actualmente los responsables de compras.

3 Introducción

La función de compras se ocupa de defender los intereses de la empresa en el mercado del proveedor, definir estrategias y desplegarlas para garantizar los suministros necesarios de manera competitiva. Además de, la función de compras lleva a cabo la integración de los proveedores externos con la organización interna de la empresa. La función de compras desempeña un papel crucial en la integración de los proveedores externos con la organización interna de la empresa. Esta función se encarga de seleccionar y evaluar proveedores, negociar contratos, y asegurar que los materiales y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad y tiempo requeridos por la empresa. Además, compras facilita la comunicación y coordinación entre los proveedores y los distintos departamentos de la empresa, asegurando que las necesidades y expectativas sean claramente entendidas y satisfechas. Esta integración no solo optimiza el flujo de materiales y servicios, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y a la creación de relaciones sólidas y estratégicas con los proveedores, lo cual es esencial para la competitividad y el éxito a largo plazo de la organización.

Las empresas ubicadas en el entorno económico occidental han sido testigos del cambio, en los últimos años, del modelo competitivo en el que se encontraban inmersas.

El entorno empresarial ha pasado de un **modelo basado en la oferta**, en el que las compañías determinaban los productos dentro de una selección limitada e intentando maximizar los volúmenes productivos, a un **modelo basado en la demanda**, en el que los clientes fijan las expectativas de los productos/servicios y esperan un alto grado de correspondencia entre estos y sus necesidades (alta personalización).



Figura 1. Modelo basado en la oferta vs. modelo basado en la demanda

Los **ciclos de vida de los productos se han reducido de manera considerable**: tanto el tiempo que transcurre desde su concepción hasta su comercialización, como el tiempo que comprende desde su introducción en los mercados hasta su madurez y obsolescencia. Esta reducción, unida a la especificidad de la demanda de los clientes, ha llevado a que la capacidad de las empresas para hacer frente a los nuevos procesos innovadores de manera aislada sea más reducida que si lo hicieran en colaboración.

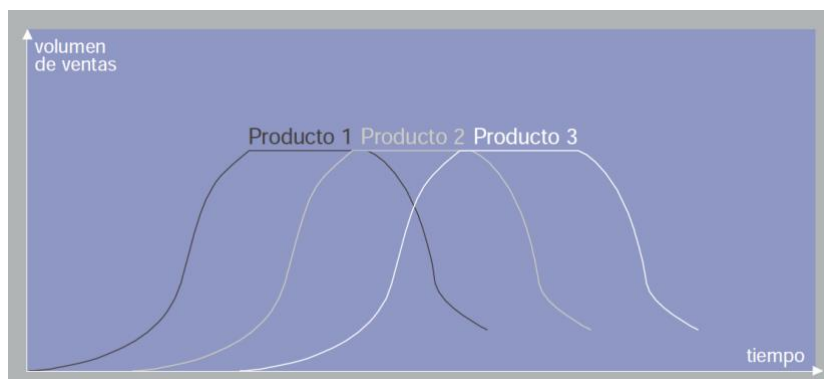


Figura 2. Ciclos de vida de los productos cortos

Se ha producido una **globalización** generalizada, tanto desde un punto de vista de la competencia (los empresarios actuales compiten hoy con fabricantes de países que hace diez años eran prácticamente desconocidos para ellos), como también desde el punto de vista de las oportunidades (han surgido nuevos mercados para colocar los productos nacionales y nuevos mercados donde proveerse y comprar de manera innovadora, eficiente y barata).

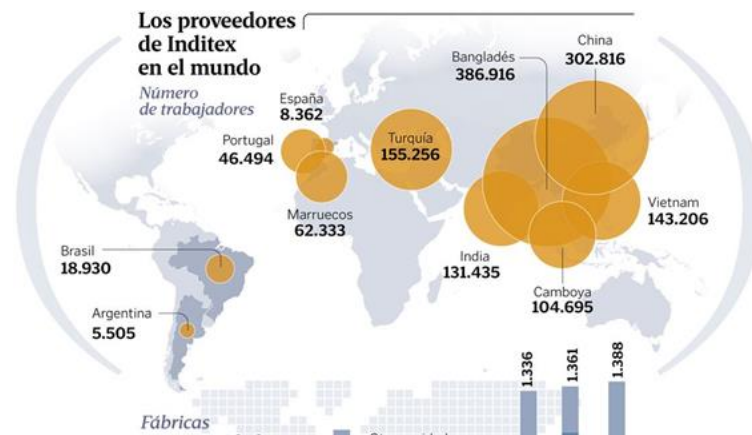


Figura 3. Modelo globalizado de INDITEX

4 Desarrollo

El cambio en el entorno y en las demandas al que se han visto sometidas las empresas ha hecho que la competencia no sea ya algo exclusivo entre compañías aisladas, sino también entre redes de empresas.

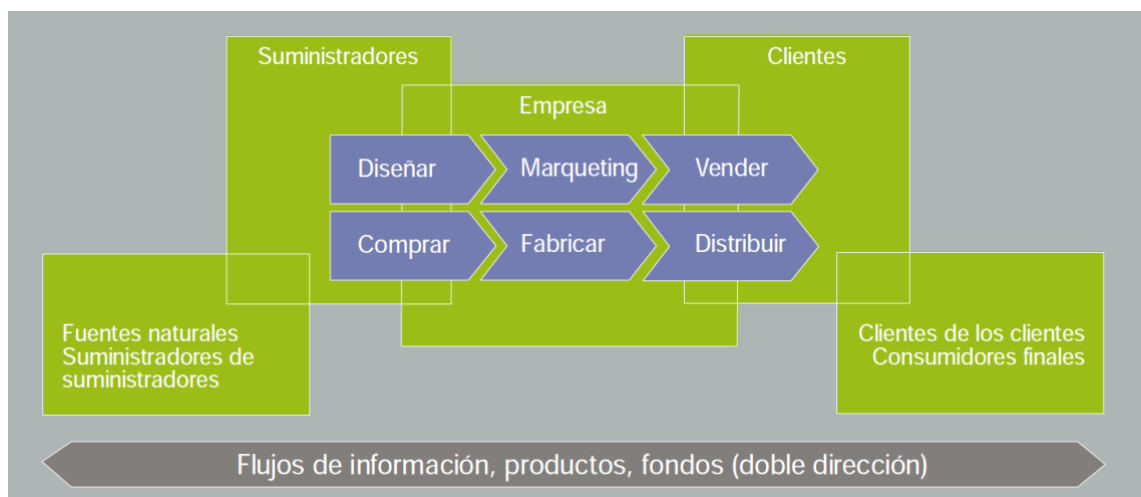


Figura 3. Cadena de suministro

Estas cadenas, primero lineales y cada vez más en forma de red, que abarcan desde las materias primas de la madre tierra hasta los clientes, pasando por los proveedores, fábricas, distribuidores y detallistas, se enfrentan unas con otras en tres áreas principales:



- El **diseño** de estas cadenas de suministro: la distribución de responsabilidades entre los diferentes protagonistas de la red (quién diseña e innova el producto, quien lo fabrica y monta, quién se encarga del aprovisionamiento de sus componentes o de la distribución del producto acabado, etc.).
- La **selección e integración de los diferentes partícipes** de la cadena de suministro: la determinación e incorporación de los proveedores de productos (componentes, materias primas, etc.) y servicios (diseño, logística, fabricación, etc.) a la red diseñada.
- La **gestión de las redes de suministro**: los modelos y procedimientos de coordinación de las diferentes funciones en la cadena de suministro para hacer que ésta trabaje en una única dirección con miras a la optimización global.

De esta forma, la **función de compras** se vuelve estratégica en la empresa, ya que deja de tener una relevancia exclusiva en el control de los costes de los materiales y servicios y de la gestión del inventario de materias primas para convertirse en la función que facilita la integración de los proveedores externos a la cadena de suministro.

*La **gestión estratégica de compras** es un enfoque integral que va más allá de la mera adquisición de bienes y servicios, buscando alinear las actividades de compras con los objetivos generales y la estrategia de la empresa. Este enfoque implica la identificación y desarrollo de relaciones sólidas y colaborativas con proveedores clave, la evaluación constante del mercado y el análisis de tendencias para anticipar cambios y oportunidades. La gestión estratégica de compras se centra en optimizar costos, mejorar la calidad y asegurar la continuidad del suministro, todo ello mediante la implementación de prácticas sostenibles y tecnológicamente avanzadas. Además, fomenta la innovación y la mejora continua, contribuyendo significativamente a la ventaja competitiva de la organización y su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.*

4.1 El rol de las compras

¿Qué ha provocado la transformación en la función de compras?

La función de compras se ha transformado debido a los cambios en

- (i) el **entorno empresarial**, donde los consumidores requieren productos altamente personalizados, los ciclos de vida del producto son cada vez más grandes y la globalización; así como
- (ii) la **competencia**, que inicialmente se da entre empresas y actualmente la competencia se da entre cadenas de suministro.

Estos cambios han provocado una transformación de la función de compras como integradora de los elementos externos de la cadena de suministro.



Figura 4. Cambios que han provocado la transformación en la función de compras

De esta forma, y bajo la visión antes mencionada del nuevo rol de las compras dentro de la empresa, las contribuciones de la función de compras se amplían, además de la ya clásica de gestión de costes, con nuevas aportaciones.

Clásicas	Nuevas
<p>Reducción de costes</p> <p>Gestión de inventarios</p>	<p>Aseguramiento de la continuidad del negocio</p> <p>Soporte a la innovación</p> <p>Aumento de la flexibilidad</p> <p>Estandarización y estabilización de productos</p>

Figura 5. Nuevas contribuciones de la función de compras

A continuación, se detallan las nuevas contribuciones de la función de compras:

1. El apoyo a la **innovación**. Incluye tanto la innovación en la definición de nuevos productos o soluciones como la mejora de los ya existentes mediante la definición de nuevos procesos y materiales, todo lo cual evitará que entremos prematuramente en la fase de caída de las ventas.
2. El aumento de la **flexibilidad**. Su objetivo es mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, reducir el tiempo de entrega y minimizar los niveles de stocks mediante la creación de sistemas de producción flexibles y ágiles para responder a demandas finales fluctuantes.
3. La **estandarización y estabilización** de los **productos**. Incluye áreas como la mejora de la calidad del producto acabado a través de la calidad del proceso de sus componentes, o la reducción continua de costes y la mejora del servicio.
4. La garantía de **continuidad** futura del **negocio**. Garantizar que el negocio mantiene una red de proveedores capaz de hacer frente a los retos actuales y futuros a los que se enfrenta la empresa contratante.

4.2 Prioridades competitivas en las compras

Cabe recordar que las variables competitivas de compras son, obviamente, iguales que las de operaciones (Andrés Navarro y Sempere Ripoll, 2021).

Por este motivo, en el caso de las **líneas de productos o sectores en crecimiento**, como la biotecnología o las televisiones digitales, las variables competitivas más importantes serán la innovación y la flexibilidad.

Por el contrario, en el caso de las **líneas de productos o sectores maduros**, como el automóvil, la alimentación o las impresoras de chorro de tinta, las variables clave serán el servicio y el coste. Estas variables también deben servir, en la función de compras, para decidir las redes de proveedores de cada una de nuestras líneas de productos.

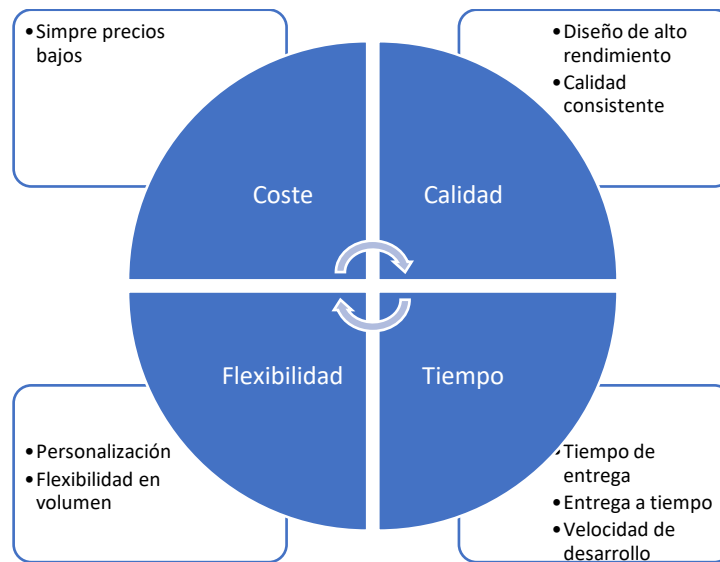


Figura 6. Prioridades competitivas

4.3 El comprador

En este nuevo modelo, el comprador, dentro de la empresa, pasa de ser un selector de proveedores, negociador de precios y gestor táctico de la operación de compra de los productos directos que se incorporan a los productos que fabricamos (pedidos, recepciones, pagos e incidencias) a convertirse en el coordinador de la integración del proveedor en la cadena de suministro de la empresa para la cual trabaja, tanto en lo que se refiere al momento actual (gestión operativa) como al mantenimiento de la adecuación correcta a los retos futuros que tanto la empresa como los proveedores deberán afrontar (gestión estratégica). Asimismo, pasa a ser el responsable tanto de las compras directas como de las compras de productos indirectos (por ej.: ordenadores y catálogos).

A continuación, se presentan las habilidades más destacadas del comprador en el nuevo modelo.

Habilidades más destacadas	2000	2015	Hoy ...
Capacidad de negociación (cost killer)	⊕⊕⊕	⊕	⊕
Capacidad analítica	⊕⊕⊕	⊕	⊕⊕⊕
Expertise, conocimiento	⊕⊕	⊕	⊕
Gestión de riesgos	⊕	⊕	⊕⊕⊕
Capacidad de influencia/persuasión (interna/externa)		⊕⊕	⊕⊕
Visión de negocio & conocimiento del cliente			⊕⊕⊕
Proactividad y capacidad de decisión			⊕⊕⊕
Resiliencia			⊕⊕⊕

Figura 7. Evolución en las habilidades más destacadas del comprador en el nuevo modelo de la función de compras

5 Cuestiones para el aprendizaje

Responder a las siguientes cuestiones permitirá al alumno consolidar los conceptos derivados de la lectura del presente artículo docente.

1. Describe un producto cuyo modelo productivo esté basado en la oferta.
2. Describe un producto cuyo modelo productivo esté basado en la demanda.
3. Identifica un producto cuyo ciclo de vida se haya reducido de manera considerable.
4. Elige un producto y representa su cadena de suministro
5. ¿Qué implica que la función de compras se vuelva estratégica en la empresa?
6. ¿Qué ha provocado la transformación en la función de compras?
7. Identifica ejemplos de empresas sobre las nuevas contribuciones de la función de compras:
 - a. El apoyo a la innovación
 - b. El aumento de la flexibilidad
 - c. La estandarización y estabilización de los productos
 - d. La garantía de continuidad futura del negocio
8. Identifica líneas de productos o sectores cuyas prioridades competitivas sean la innovación y la flexibilidad.
9. Identifica líneas de productos o sectores cuyas prioridades competitivas el servicio y el coste.
10. Define el nuevo modelo del comprador e incluye ejemplos en las habilidades de reciente incorporación.

6 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje se aborda el papel renovado que la función de compras desempeña en la empresa, como resultado de las transformaciones en el entorno empresarial, la intensificación de la competencia entre cadenas de suministro y el proceso



de globalización. Se inicia con una introducción que aclara el concepto de compras y analiza el nuevo panorama competitivo. Seguidamente, en la sección de desarrollo se explora cómo los cambios en el entorno y las demandas han llevado a que la competencia ya no se limite a empresas individuales, sino que también incluya redes de empresas. Se aborda la cuestión de cómo ha evolucionado el papel de las compras, definiendo su nuevo rol dentro de la dinámica empresarial. Asimismo, se identifican las habilidades clave de los responsables de compras.

7 Bibliografía

[Administración de operaciones : producción y cadena de suministros \(Chase, Richard B | Jacobs, F. Robert\)](#)

[Dirección de la producción y de operaciones : decisiones estratégicas \(Heizer, Jay | Render, Barry\)](#)

[Andrés Navarro, B.; Sempere Ripoll, MF. \(2021\). Prioridades Competitivas en la Dirección de Operaciones. <http://hdl.handle.net/10251/168968>](#)

[Xavier Ferràs, C. \(2004\). Guías de gestión de la innovación Producción y logística \(Generalitat de Catalunya. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial \(CIDEM\)\).](#)