

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela De Auditoría

GESTION DE ABASTECIMIENTO
EMPRESARIAL E IMPLEMENTACION DE
UN MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA
PARA EL AREA DE COMPRAS

Memoria de Tesis para optar al Título de
CONTADOR AUDITOR

PROFESOR GUIA: LEONCIO URRRA COLINA

JAIME FCO BRAVO BUSQUET

VALPARAISO - CHILE
1995

216
1995

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

2178

4 = N 948

**GESTION DE ABASTECIMIENTO
EMPRESARIAL E IMPLEMENTACION DE
UN MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA
PARA EL AREA DE COMPRAS**

**MEMORIA DE TESIS PARA OPTAR AL TITULO
DE CONTADOR AUDITOR**

PROFESOR GUIA: SR. LEONCIO URRA COLINA

JAIME FCO. BRAVO BUSQUET

Audit operativa.
Administ. de empresas
Compras
Empresas
Abastecimiento

VALPARAISO, CHILE

1995

INDICE

Pág. N^o

INTRODUCCION..... 004

A. Razones para Seleccionar el Tema..... 004

B. Planteamiento del Problema..... 005

C. Objetivos del Estudio..... 006

D. Descripción del Diseño Metodológico..... 007

E. Determinación del Universo..... 007

F. Instrumentos del Estudio..... 008

G. Procedimiento de Análisis..... 008

H. Limitaciones del Estudio..... 009

I. Definición de Términos Utilizados..... 010

CAPITULO I

ABASTECIMIENTO..... 012

1.1. Génesis..... 012

1.2. Funciones que Incluye el Abastecimiento..... 016

*1.3. Relación del Abastecimiento con Otras Areas de la
Empresa..... 020*

CAPITULO II

GESTION DE COMPRAS.....	025
2.1. <i>Objetivos y Metas de Compras.....</i>	026
2.2. <i>Contribución de la Función Compras.....</i>	028
2.3 <i>Sistema de Compras.....</i>	034
2.4 <i>Costos Asociados a la Gestión de Compra.....</i>	047
2.5 <i>Clasificación de las Compras.....</i>	051
2.6 <i>Técnicas de Compra.....</i>	053
2.7 <i>Negociación.....</i>	057
2.8 <i>Calidad en las Compras.....</i>	061
2.9 <i>Proveedores.....</i>	067

CAPITULO III.

ESTRATEGIA Y TENDENCIAS DEL	
ABASTECIMIENTO.....	073
3.1 <i>Contribución de las Compras a la Estrategia</i>	
<i>Empresarial.....</i>	074
3.2 <i>Planeación Estratégica en las Compras.....</i>	077
3.3 <i>Alianzas Estratégicas.....</i>	097

CAPITULO IV.

MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA	
PARA EL AREA DE COMPRA.....	104
4.1 <i>Estudio Preliminar.....</i>	105

4.2	<i>Cuestionario de Evaluación del Control Interno</i>	106
4.3	<i>Informe de Auditoría Operativa.....</i>	120

CONCLUSIONES.....	122
--------------------------	------------

ANEXOS.....	124
--------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	134
--------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

A.- RAZONES PARA SELECCIONAR EL TEMA

Al llegar al final de un largo camino, no exento de los vaivenes propios de quienes han preferido seguir la senda del perfeccionamiento humano y profesional al interior de las aulas universitarias, resulta casi inevitable pensar en cual será el área que se seleccionará para desarrollar el tema de memoria que conducirá a la obtención de una meta trazada hace más de cinco años.

En este sentido, la gran mayoría de los trabajos realizados se han centrado en aspectos relativamente tradicionales del campo del Contador Auditor, como son: la contabilidad, auditoría, costos, tributación y otros que, sin lugar a dudas, han contribuido al enriquecimiento del autor, como de la propia Universidad.

Sin embargo, la creciente necesidad de entregar un servicio óptimo al cliente, de controlar y reducir los costos asociados a la cadena del valor como única forma de sobrevivir en ambientes cada vez más competitivos, ha reforzado el desarrollo e interés de la organización por su área de abastecimiento y, en particular, por la de compras, que a juicio de grandes economistas y empresarios surge, hoy en día, como una poderosa herramienta de la estrategia empresarial.

Los mayores inconvenientes que encuentra la persona que se desempeña en el área de abastecimiento, es la escasa e incompleta información

existente, lo cual queda de manifiesto al visitar las principales editoriales, bibliotecas y librerías, en contraste con el avance que se aprecia en otras disciplinas, como la ingeniería, finanzas, marketing, etc., pocos y débiles han sido los intentos dados por escritores y especialistas en desarrollar los aspectos que se enmarcan en esta área, pudiendo constatar que la mayoría del material bibliográfico disponible corresponde a ensayos efectuados por diferentes autores hace más de 40 años.

Las situaciones expuestas anteriormente y la experiencia del suscrito como Ingeniero de Ejecución en Abastecimiento de la Academia Politécnica Naval, con más de 17 años de ejercicio profesional, 11 dedicados al campo de docencia, ha sido motivo suficiente para elaborar un trabajo como el que se desarrolla en los próximos cuatro Capítulos, donde el autor centra su investigación en el área de compras de la Función de Abastecimiento.

B.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.- *El abastecimiento es un campo relativamente nuevo dentro de la dirección empresarial, si lo comparamos con otras áreas más tradicionales. Sin embargo, desde hace muchos años tanto los individuos, empresas y, muy especialmente, las Fuerzas Armadas vienen realizando actividades de abastecimiento.*
- 2.- *Los cambios económicos, políticos y sociales en el mundo, han provocado problemas, así como oportunidades en el campo de la administración del abastecimiento. La competencia mundial en aumento*

ejerce una sostenida presión en los ejecutivos de compras, los cuales han debido reconsiderar los conceptos tradicionales en pos del desarrollo de nuevas estrategias congruentes con las necesidades a corto plazo de sus organizaciones.

- 3.- *La escena de abastecimiento rápidamente cambiante con ciclos de abundancia - escasez, con precios variables, tiempos de producción y disponibilidad, proporcionan un continuo desafío a las empresas que desean obtener una contribución máxima de esta área, que saben que su buen o mal manejo representa, a menudo, la diferencia que hay entre operar con ganancias o con pérdidas.*

Lo anterior ha significado que los ejecutivos a cargo de la dirección empresarial hayan puesto su atención en el área de compras, encontrando como gran dificultad la escasa preparación con que cuentan sus empleados.

C.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos que el autor pretende alcanzar con el estudio del presente trabajo son :

- 1.- *Efectuar un análisis conceptual de los aspectos relacionados con la gestión de Abastecimiento.*

- 2.- *Desarrollar el tema de compras.*
- 3.- *Elaborar un modelo de Auditoría Operativa para el área de compras.*

Con la información obtenida, se pretende entregar al Contador Auditor, al estudiante de Auditoría, al de carreras afines y, en general, a quienes se desempeñan en el área de abastecimiento, un documento que les permita conocer, comprender y aplicar los conceptos y aspectos asociados a la gestión de abastecimiento - compra.

D.- DESCRIPCION DEL DISEÑO METODOLOGICO

Para la realización de este trabajo se ha considerado oportuno emplear un diseño exploratorio, que permita ejecutar el estudio a partir de la información existente y proporcionar nuevos antecedentes que lleven a lograr un conocimiento conceptual - integral y cabal del área de abastecimiento, como también ayudar a cumplir los objetivos de la investigación.

E.- DETERMINACION DEL UNIVERSO

Con el fin de realizar la investigación se presenta como universo de trabajo el área de abastecimiento del sector empresarial.

F.- INSTRUMENTOS DE ESTUDIO

Con el fin de recoger la información necesaria para el problema planteado, se utilizarán guías de observación que permitan obtener datos de documentos relacionados con el tema de estudio. Este instrumento de observación, se utilizará tanto para la exploración inicial como para el desarrollo del trabajo; el que, dada su naturaleza, exigirá un significativo número de entrevistas con personas ligadas al área de abastecimiento de reconocida capacidad y prestigio.

Sin perjuicio de lo anterior, se utilizará como fuente de información antecedentes obtenidos durante la participación del autor en diversos seminarios relacionados con el tema de abastecimiento.

G.- PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

El autor ha considerado el siguiente procedimiento de análisis:

- *Recopilación de antecedentes sobre el tema.*

Con los antecedentes obtenidos, el autor se interiorizará de la importancia que reviste, en la empresa, la materia que es objeto de estudio.

- *Entrevistas a ejecutivos y personal que participan en la planificación, ejecución y control de las adquisiciones en los diferentes niveles de la organización.*

Con la información obtenida en estas entrevistas, el autor será capaz de conocer y comprender la gestión de compras del medio empresarial.

Mediante la recopilación de los antecedentes obtenidos, estudiar y analizar los aspectos asociados a la gestión de abastecimiento y/o, con las tendencias actuales en el área de compras.

Proponer el texto de un documento que contenga las materias que se han fijado en los objetivos del trabajo.

H.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En el desarrollo de esta introducción se ha mencionado la escasez de información que existe sobre el tema, lo que constituye una limitación seria para el análisis de este estudio.

El área de abastecimiento involucra varios aspectos, que interrelacionados entregan una visión integral de esta área de la empresa, sin embargo y teniendo presente el campo de formación y desempeño profesional de los Contadores Auditores el trabajo se centra, analiza y desarrolla en la gestión de compras.

Como consecuencia de lo anterior, el análisis sólo con-

templa aspectos relacionados con el área de abastecimiento que es competencia de la gestión empresarial, no así en las Fuerzas Armadas, las que dada su particular organización y finalidad abarcan otros temas.

I.- DEFINICION DE TERMINOS UTILIZADOS

1.- ESTRATEGIA:

Es un esquema o patrón de comportamiento, una configuración dentro de un caudal de decisiones y acciones a adoptar por una organización. La estrategia persigue la búsqueda de una posición, que es un modo de identificar el espacio que ocupará una organización dentro de un entorno dado.

2.- ESTRATEGIA COMPETITIVA:

Conjunto de planes a largo plazo que aseguran a la empresa una ventaja competitiva.

3.- INTEGRACION VERTICAL:

Es la agrupación, en la misma empresa o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio.

4.- MODELO:

Representación teórica de un fenómeno complejo que tiene por objeto lograr comprender las relaciones entre los distintos elementos relevantes y estudiar su comportamiento. Normalmente, un número importante de casos permiten predecir el comportamiento frente a alteraciones de las variables que lo componen.

5.- NEGOCIACION:

Proceso que se utiliza para satisfacer las necesidades propias cuando alguien más controla lo que se desea.

6.- SISTEMA:

Conjunto de normas, reglas, principios y procedimientos sobre una materia, relacionados de manera tal que en su totalidad permiten lograr un propósito determinado.

7.- VENTAJA COMPETITIVA:

Características de la empresa que la protege del juego de la competencia perfecta.

CAPITULO I

ABASTECIMIENTO

1.1. GENESIS

Toda gestión empresarial se apropia de conceptos inicialmente militares, de la misma forma que existe una estrategia que se ocupa de los planes y una táctica que se ocupa de los métodos, existe también una logística que se ocupa de los medios, es aquí donde encontramos el nacimiento del concepto Abastecimiento.

Al hacer un breve recorrido sobre los orígenes del concepto Logística, se debe ver que éste se encuentra íntimamente ligado al movimiento de tropas y al apoyo a las divisiones en el frente de batalla. Trasladar a territorios lejanos a grandes cantidades de hombres, abastecerlos y coordinar sus actividades era una tarea que debía ser planificada. En este sentido, las primeras ideas datan de los inicios del siglo pasado. Fue el Barón de Jomini, un general suizo al servicio de Napoleón, quien por primera vez empleó el vocablo Logística en su obra "Precis de L'Art de la Guerre" (1836). Se refiere a ella como "la acción conducente a la preparación y sostenimiento de las campañas", concepto vago y excesivamente amplio; pero que proporciona una primera idea de lo que hoy en día se conoce como Logística Empresarial.

Jomini indica que etimológicamente el vocablo "logística" deriva del

nombre con el que los ejércitos franceses recibían al oficial superior encargado de organizar los acantonamientos y campamento de las tropas: "Mejor General del Logis", (Mariscal General de alojamiento) quien era responsable del suministro, transporte, selección de compras y ajuste de las marchas. De acuerdo a lo señalado su etimología sería de origen francés, como una derivación de la palabra "logis" (habitar, alojar).

Otros autores han dado una diferente derivación etimológica, haciéndola provenir de la expresión griega "logístikos", posteriormente transformada en latina "Logísticus", que significa "aptitud para el cálculo". Es esta raíz etimológica, que trata de la moderna lógica matemática basada en sistemas de cálculos combinatorios, la que se ha ido desarrollando en el ambiente de las empresas.

Al momento de seleccionar una de las tantas definiciones de este concepto en la rama militar y habiendo leído y recogido las ideas más autorizadas de consagrados tratadistas, se puede llegar a establecer la siguiente definición general de logística :

"Logística es la parte del arte de la guerra, que tiene por objeto proporcionar a las Fuerzas Armadas los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra"

La citada explicación, establece en forma clara, que la misión o el fin de la logística es proporcionar medios.

Los medios sobre los cuales actúa la logística se pueden catalogar en :

- *Humanos : Personal*
- *Físicos : Material*
- *Orgánicos : Servicios*

La descripción precisa que los medios deben satisfacer, adecuadamente, las necesidades en el momento oportuno, lugar preciso, cantidad justa y calidad apropiada.

Más tarde y en vista de los resultados obtenidos por la logística en el ámbito militar, tales técnicas comenzaron a ser trasladadas al ámbito productivo.

Dado que los objetivos y actividades de una empresa difieren bastante de los de un ejército, el término logística desarrollado, a partir de 1960, incluyó la "coordinación óptima de los movimientos del desplazamiento ilimitado de una materia prima, aprovisionamiento de ésta, manejo del trabajo en proceso y movimiento de los productos terminados hacia el cliente". Una de las últimas definiciones de Logística Empresarial adoptado en 1985 por el Consejo de Manejo de Logística (Council of Logistic Management), corresponde a:

"El proceso de planificación, implementación y control de la eficacia y efectividad del flujo y almacenamiento de materias primas, productos semielaborados, productos terminados, servicios e información

desde el punto de origen hasta el punto de consumo, incluyendo movimientos desde, hacia e internos, con el fin de satisfacer los requerimientos del o los clientes". (Ver Anexo 1)

La definición anterior, implica que la Logística Empresarial debe contemplarse como un grupo de actividades relacionadas entre sí y que hay que gestionar coordinadamente, para proporcionar al cliente bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, llevándolo a cabo, en la forma más eficiente posible. Para decirlo en forma más precisa: lograr que los productos o servicios estén en el lugar preciso, cumplan con las condiciones deseadas, implicando el menor costo posible.

Como se señaló anteriormente, el concepto Abastecimiento tiene su origen en la Logística del ámbito militar. Se puede indicar que este término corresponde a uno de los seis elementos funcionales logísticos, en conjunto con el de mantenimiento, personal, sanidad, transporte e instalaciones. En este orden de cosas Abastecimiento se define como el proceso de:

"Suministrar los artículos necesarios para equipar, sostener y permitir operar a la fuerza y a los servicios".

El sector empresarial reconoce o asocia el término Abastecimiento con el de compras, sin embargo, este concepto abarca y recoge aspectos previos al efectuar una compra, como por ejemplo: determinación de cantidad, calidad, especificaciones, entrega, etc., además de funciones que son

posteriores a la adquisición, como la recepción, inspección y almacenamiento.

Por lo expresado en el párrafo precedente, se entiende Abastecimiento como:

" El proceso de proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios requeridos para operar la organización "

1.2. FUNCIONES QUE INCLUYE EL ABASTECIMIENTO

Con el propósito de ir familiarizándose con el tema de Abastecimiento y comprender la importancia que reviste para la organización, a continuación se mencionan y explican las funciones que se encuentran involucradas en su concepto.

a. PLANEACION Y CONTROL:

Se refiere a las cantidades de materiales que deben comprarse, necesarios para producir productos terminados en períodos específicos de tiempo.

b. PROGRAMACION DE LA PRODUCCION:

El manejo de la programación de la producción juega un papel importante en el establecimiento del programa total de producción. Al trabajar con la información de los insumos, ya sea con las demandas estimadas para los productos de una compañía o basados sobre la recepción de órdenes existentes o en una

combinación de ambas, el control de producción desarrolla los programas de tiempo y cantidades específicas para las partes y materiales necesarios y, así, facilita el programa de producción.

La programación de la producción se refiere al número de unidades que se producirán, los intervalos de tiempo en los cuales se efectuará la producción y la disponibilidad de materiales y máquinas para producir el número de unidades específicas dentro de los límites de tiempo del programa.

c. RECEPCION:

Tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, su identificación, así como de la verificación de las cantidades, preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento. En algunas organizaciones, también se incluyen las responsabilidades del empaque de los productos terminados para su embarque, como imprimir o escribir sus instrucciones sobre los contenedores y el envío hasta el medio de transporte.

d. INVESTIGACION SOBRE MATERIALES Y COMPRAS:

Esta actividad se refiere a la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados; el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades; así como diseñar nuevos y más eficientes métodos para el procesamiento del trabajo de oficina necesario para operar el sistema de abastecimiento de materiales.

e. ALMACEN:

En este lugar se controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Se debe establecer un resguardo físico adecuado para protegerlos de algún daño, debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos, a robos y desuso.

f. COMPRAS:

El área de compras tiene la responsabilidad de efectuar las adquisiciones de materiales autorizados en las solicitudes fijadas por el programa de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiere materiales. Cuando el departamento de compras tiene el derecho y el deber de asesorar, preguntar y aún de desafiar a otros departamentos en materia de especificaciones de materiales y en su selección, se agrega, entonces, un valor dinámico a la operación de la función de compras y a la empresa.

g.- MOVIMIENTO DE MATERIALES DENTRO DE LA PLANTA:

Incluye todas aquellas actividades involucradas en el movimiento de los materiales desde el punto de recepción o de almacenamiento al punto en el que se utilizan. Esto abarca el manejo físico y el transporte de los materiales desde su área de almacenamiento al punto en el cual serán empleados; la circulación de los materiales al departamento que los usa; mantenimiento de los registros necesarios para efectuar los asientos contables en la administración de materiales al usuario y provisión de información, lo cual facilita la preparación de informes útiles para contabilidades.

h. TRANSPORTE:

En los años recientes los costos de transporte han tenido una influencia sobre los costos de materiales. También éstos han tenido una influencia importante sobre la política de inventarios; por ejemplo, el uso de transporte aéreo ha reducido el tamaño del inventario para algunos artículos. Existen dos actividades básicas de transporte :

1. El control de transporte;

Incluye su selección, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precio de los transportes, seguimiento de los embarques, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista.

2. El análisis de transporte;

Se encarga de establecer el costo total del transporte, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas y el desarrollo de técnicas para reducir sus costos generales.

i. DISPOSICION DE DESHECHOS Y SOBRANTES:

Tradicionalmente ésta ha sido una función incluida dentro de las responsabilidades del departamento de compras. Junto al deseo de obtener un buen avalúo por los deshechos, hay dos asuntos adicionales que le deben interesar, la protección del medio ambiente y la escasez de materiales críticos.

j. CONTROL DE CALIDAD:

El control de calidad continúa siendo una función difícil de ubicar en muchas organizaciones. La responsabilidad de inspeccionar las materias primas que ingresan y las operaciones del proveedor la sitúan, directamente, dentro de la función del abastecimiento.

k. CONTROL DE INVENTARIO:

La función de control de inventario tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados de materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar dichos registros. Los requerimientos de materiales determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas en las solicitudes se envíen al departamento de compras.

1.3. RELACION DEL ABASTECIMIENTO CON OTRAS

AREAS DE LA EMPRESA

Las actividades que incluye el área de abastecimiento, explicada recientemente, hacen que estas se encuentren relacionadas casi con la totalidad de las diferentes secciones de la organización. (Ver Anexo 2)

a.- PRODUCCION:

El departamento de producción es el que más utiliza las compras de abastecimiento. La verdad es que los inicios de éste se remontan al depar-

tamento de producción y todavía hoy es, a menudo, una parte del mismo. El departamento de producción es el que más objeciones ha puesto a los servicios del de abastecimiento, debido principalmente a la creencia que no es posible que el personal ajeno a la producción pueda hacer una buena labor de compras de los materiales que necesita, como puede hacerlo el propio departamento de producción.

Sea cual sea la efectividad relativa de la colaboración entre estos dos departamentos, el de producción mantiene a menudo una actitud contraria a dicha colaboración.

La mayor parte de los esfuerzos del departamento de abastecimiento se hacen para satisfacer las necesidades del de producción. Probablemente la meta principal de la producción sea su funcionamiento ininterrumpido. La continuidad de la producción significa costos unitarios más bajos. También los gastos generales y de operación se mantienen al mínimo. Los paros de las máquinas el ausentismo del personal y la falta de materiales y suministros, son las causas principales que la producción deje de lograr los costos tipo y que no pueda vivir ciñéndose a su presupuesto. Para las materias primas y suministros debe acudir al departamento de abastecimiento.

Si éste último departamento conoce las necesidades futuras con anticipación, puede mantener las existencias en un nivel económico, lo que ahorra tener que asumir cargas demasiado grandes de existencias, así como los intereses correspondientes a la inversión.

b.- VENTAS:

Las ventas son el polo opuesto del abastecimiento. Hay veces en que los buenos agentes vendedores se convierten en buenos agentes de compras. Unos y otros pueden ayudarse mutuamente para favorecer los intereses de la compañía. Las predicciones de ventas constituyen una ayuda material para que el departamento de abastecimiento pueda hacer los planes de sus programas de compras y también para llevarlos a cabo. Los vaticinios deficientes en materia de ventas, resultan desconcertantes para el departamento de abastecimiento.

También cuando los agentes de ventas tienen que cotizarle a algún posible cliente un precio basado en especificaciones, el departamento de abastecimiento puede ser de gran ayuda para calcular los costos de los materiales.

Asimismo, el departamento de abastecimiento puede entregarle al departamento de ventas todos los informes que consiga por medio de los vendedores de otras compañías. Cuando esta información se refiere a los competidores, puede ser de verdadero valor para el gerente de ventas. Lo mismo puede decirse de algunos informes que los agentes de ventas de la compañía aportan al departamento de abastecimiento. Es un servicio mutuo cuyo valor depende, en gran parte, del espíritu de colaboración que exista entre los dos departamentos.

c.- FINANZAS:

La situación financiera de la empresa puede servir de mucha orien-

tación para el programa de abastecimiento. Es probable que durante un período determinado tenga que haber escasez de dinero. Las compras tendrán que ceñirse a tal situación y este conocimiento resultará beneficioso al regular la amplitud de las compras anticipadas. Por otra parte, la información referente a los futuros compromisos de compra puede influir en los planes de préstamos o de moderación en los gastos que pueda hacer el departamento de finanzas. Esto resulta especialmente cierto en relación con la compra de equipos.

d.- INGENIERIA:

El departamento de ingeniería, debe asimismo colaborar estrechamente con el de abastecimiento. Las especificaciones, los diseños, los materiales sustituitivos de los que escaseen en el mercado, son puntos que quedan bajo la responsabilidad del departamento de ingeniería. Pero, del mismo modo que el departamento de producción se interesa primordialmente por tener a mano abundancia de materiales, el de ingeniería se interesa a menudo más por la calidad superior de los materiales y suministros que por la cantidad exactamente necesaria para satisfacer las necesidades de la producción. El departamento de abastecimiento entra en escena para mantener bajos los costos. Ingeniería toma los acuerdos, pero el departamento de abastecimiento tiene derecho a discutirlos y a formular sugerencias alternativas.

e.- JURIDICO

El departamento de compras proporciona al departamento jurídico toda la información necesaria para que éste confeccione los contratos para

la adquisición de materiales, de acuerdo a las condiciones pactadas y en los términos legales correspondientes.

CAPITULO II

GESTION DE COMPRAS

Se viven tiempos emocionantes para quienes tienen que ver con la administración efectiva y eficiente de las funciones de compras. La planeación de los requerimientos de materiales, la producción a tiempo y un énfasis renovado en la calidad y productividad requirieron un reexamen de muchos de los conceptos tradicionales de compras (Ver Anexo 3). Por ejemplo, el punto de vista dominante, tradicionalmente, es que fuentes múltiples aumentan la seguridad de suministro, ha sido desafiado por una tendencia hacia una fuente única. Las relaciones estrechas con el vendedor, la cooperación en la programación y el sistema de aseguramiento de la calidad cuestiona la sabiduría del tradicional trato lejano entre el comprador y el proveedor. La negociación está recibiendo un énfasis creciente frente a la licitación competitiva y los contratos a largo plazo están sustituyendo a las técnicas de compras a corto plazo. Todas estas tendencias son un resultado lógico del interés empresarial aumentado por la importancia y por la creciente agresividad en el desarrollo de los proveedores para satisfacer los objetivos específicos de calidad, cantidad, transporte, precio, servicio y continuidad.

Toda organización, tanto en el sector público, como en el privado, es dependiente en grado variable de los materiales y servicios proporcionados por otras organizaciones. Aún la oficina más pequeña necesita espacio, calor, luz, energía, comunicación y equipo de oficina, mobiliario, papelería y diversos artículos para

realizar sus funciones. Ninguna empresa es autosuficiente. Por consiguiente, las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización.

2.1. OBJETIVOS Y METAS DE COMPRAS

El establecimiento estándar de los objetivos generales de la función de las compras es: "obtener los materiales adecuados que satisfagan los requerimientos de calidad, en cantidad debida para su envío en el momento preciso y al lugar adecuado de la fuente correcta (un vendedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con puntualidad), prestando el servicio correcto (tanto antes como después de la venta) y al precio conveniente".

No es eficiente comprar al menor precio posible si los artículos enviados no son satisfactorios desde el punto de vista de la calidad, de su desempeño o si se reciben dos semanas después de lo programado, ocasionando un descenso en la línea de producción.

Por otro lado, el precio correcto puede ser mucho más alto que el precio normal si el artículo en cuestión tiene una necesidad de emergencia que cubrir, en el cual el comprador no se puede permitir el lujo de apegarse al tiempo normal de producción. El encargado de decidir debe intentar equilibrar los objetivos, con frecuencia conflictivos y hacer las negociaciones necesarias para obtener la mezcla óptima de estas siete prioridades.

Las metas generales del área de compras se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a. Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales y servicios requeridos para la operación de la organización.*
- b. Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.*
- c. Mantener estándares o controles de calidad adecuados.*
- d. Encontrar o desarrollar vendedores competentes.*
- e. Comprar artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible.*
- f. Mejorar la posición competitiva de la organización. Una organización puede ser competitiva, solamente, si puede controlar los costos a fin de proteger los márgenes de utilidad. Los costos de compra son el elemento simple más importante en la operación de muchas empresas.*
- g. Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.*
- h. Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.*

Estas metas que debe alcanzar el área de compras, requieren de una serie de actividades básicas, las que se pueden agrupar en:

- a. *Comprobar las especificaciones de los materiales que figuran en las solicitudes, en un esfuerzo por estandarizarlas en lo posible y comprar los materiales, al mejor valor posible para los objetivos que se intentan.*
- b. *Seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento disponibles, negociar los términos de compra, incluyendo el envío y el desempeño de los proveedores y preparar las órdenes de compra adecuadas. Mantener los registros necesarios para proporcionar datos históricos y tendencias en los precios, desempeño del vendedor y datos semejantes.*
- c. *Dar seguimiento para asegurar el envío puntual y la recepción en la cantidad y calidad adecuadas.*
- d. *Actuar como unidad de inteligencia en el mercado, buscando constantemente proveedores nuevos, materiales más efectivos y productos nuevos con el objetivo de reducir los costos o de mejorar el producto de la empresa.*
- e. *Supervisión o conducción de todos los contactos entre los proveedores y los departamentos de la empresa sobre todos los planes que se relacionan con la compra de materiales.*

CONTRIBUCION DE LA FUNCION COMPRAS

2.2.

El comportamiento de la función de compras se puede visualizar en dos contextos: evitar problemas y oportunismos. El contexto de evitar problemas

es el más familiar. Muchas personas dentro de la organización se disgustan en grados variables cuando la función de compras no satisface sus expectativas mínimas. Una calidad inadecuada, cantidades equivocadas y envío tardío pueden hacer miserable la vida del consumidor del producto o servicio. Esto es fundamental y se considera que si "no hay quejas" es un indicador del buen funcionamiento de las compras. La dificultad es que algunos consumidores nunca esperan nada más y, por consiguiente, no recibirán nada más.

El segundo contexto es la contribución potencial a los objetivos organizacionales. Cuando menos son posibles siete áreas importantes de contribución potencial: ventaja del beneficio, fuente de información, efecto sobre eficiencia, efecto sobre posición competitiva, imagen, provisión de entrenamiento y estrategia en la administración y política social.

a.- EFECTO DE UTILIDAD

Si a través de una mejor compra una empresa ahorra \$ 100.000 en las cantidades pagadas a los vendedores por el suministro de los materiales y servicios necesarios, esos \$ 100.000 ahorrados van directamente al renglón final de su balance (antes del impuesto en su Estado de Resultados).

Si la misma empresa vende una cantidad adicional de \$ 100.000 del producto, la contribución a la utilidad, considerando un 5 % antes de calcular el impuesto, el margen de

utilidad será solamente de \$ 5.000. El dinero de las compras es dinero de alto poder.

Si la Empresa fue capaz de reducir su costo total de compras en 10 % por medio de una mejor administración de la función. Esto generaría una utilidad adicional de \$ 50.000, antes de calcular impuestos. Aumentar la utilidad antes de calcular los impuestos, únicamente por medio de un aumento en las ventas, requeriría una venta adicional de \$ 1.000.000, o sea duplicarlas.

Esto no es para sugerir que es fácil reducir los costos generales de compra en 10 %. En una empresa que ha prestado gran atención a la función de compras durante años, puede ser difícil y quizá imposible hacerlo. Pero, una empresa que ha descuidado las compras podría tenerlo como un objetivo realista. Debido al efecto de utilidad ventaja sobre las compras, grandes ahorros son posibles en relación con el esfuerzo que se puede necesitar para incrementar las ventas en un porcentaje mucho mayor, lo cual es necesario para generar el mismo efecto sobre el establecimiento de pérdidas y ganancias. Dado que en muchas empresas las ventas han tenido mucho mayor atención, las compras pueden ser el último recurso sin explotar, el "producto de utilidad".

b.- FUENTE DE INFORMACION

Los contactos de la función de compras en el mercado proporcionan

a la comercialización una fuente lógica de información para diversas funciones dentro de la organización. Los ejemplos principales incluyen información respecto a precios, disponibilidad de artículos, nuevas fuentes de suministro, nuevos productos y nueva tecnología, todo ello de interés para otros sectores de la organización. Las nuevas técnicas de comercialización y los nuevos sistemas de distribución que utilizan los proveedores pueden ser interesantes para el grupo de comercialización. Las novedades respecto a las principales inversiones, las funciones, candidatos a las adquisiciones, política internacional y desarrollo económico, quiebras bancarias, promociones principales, empleos más importantes, clientes actuales y potenciales, todo ello es de importancia para las finanzas de comercialización, la investigación y para los dirigentes de alto nivel. La posición del comprador "cara a cara" en el mercado de comercialización proporciona un punto de análisis comprensivo.

c.- EFECTOS SOBRE LA EFICIENCIA

La efectividad con la cual se lleva a cabo la función de compras se demuestra en otros resultados operativos. Aunque el sistema de contabilidad de una empresa pueda no ser demasiado sofisticado como para identificar que la baja eficiencia puede ser causada por decisiones erróneas en las compras, esto sucede con frecuencia. Si el departamento de compras ha seleccionado un vendedor que falla en el envío de las materias primas o de las partes que no llegan a los estándares de calidad requeridos, pueden originar un porcentaje mayor de desperdicio o costosas repeticiones que requieren gastos excesivos en trabajo directo.

Si el vendedor no cumple con el programa de envío acordado, puede ocasionar una costosa reprogramación de la producción, disminución de la eficiencia total de ésta y, en el peor de los casos, provocará un paro en la línea de producción por lo que los costos fijos se originarán aunque no exista producción.

d.- EFECTOS EN LA POSICION COMPETITIVA

Una empresa no puede competir a menos que envíe los productos terminados a los servicios cuando se necesitan y al precio que el cliente considera justo. Si el departamento de compras no realiza su trabajo, la empresa no tendrá los materiales necesarios cuando se les requieran, a los precios que permitan conservar los costos de los productos bajo control.

e.- EFECTOS SOBRE LA IMAGEN

Las acciones del departamento de compras influyen directamente en las relaciones con el público y con la imagen de la compañía. Si los vendedores actuales y potenciales no son tratados, como se acostumbra en los negocios, se formará una mala opinión de toda la organización y se comunicará a otras empresas. Esta mala imagen disminuirá la capacidad del comprador para realizar nuevos negocios y para encontrar nuevos y mejores vendedores. La confianza del público se puede aumentar por la evidencia de una política sólida y su establecimiento inteligente.

f.- CAMPO DE ENTRENAMIENTO

El área de compras es también un buen campo de entrenamiento para nuevos gerentes. Las necesidades de la organización pueden ser captadas con facilidad. La exposición a las presiones para tomar una decisión, bajo cierta incertidumbre, con la posibilidad de consecuencias graves; permite la evaluación de la capacidad individual y la disponibilidad para asumir riesgos y tener responsabilidad. Los contactos con muchas personas a distintos niveles y una diversidad de funciones pueden ayudar al individuo a trazar un plan de acción y puede ser valioso en la medida que el gerente se desplaza dentro de la organización. Muchas organizaciones encuentran útil incluir el área de compras como una parte del sistema formal de rotación de puestos para los empleados de alto potencial.

g.- ESTRATEGIA GERENCIAL Y POLITICA SOCIAL

La estrategia de aprovisionamiento de materiales, también se puede utilizar como una herramienta de la estrategia empresarial y de la política social. ¿Desea la gerencia introducir y estimular la competencia? ¿Favorece a esto la representación geográfica, los intereses de la minoría y lo que se refiere al medio y a lo social?. Por ejemplo, ¿se prefieren las fuentes nacionales? ¿Se emplearán recursos para ayudar a los proveedores minoritarios?. Como parte de una estrategia total de la organización, la función de abastecimiento de materiales puede contribuir en gran parte. El aseguramiento de los materiales o servicios vitales con puntualidad en

momentos de escasez general puede ser una importante ventaja competitiva. En forma similar, el acceso a una mejor calidad o a un producto con precio más bajo puede representar una utilidad sustancial. Estas posiciones estratégicas en el mercado pueden ganarse mediante una activa exploración de los mercados nacionales e internacionales, de la tecnología, de los sistemas de administración innovadores y con el uso imaginativo de los recursos corporativos, en el área del abastecimiento.

2.3. SISTEMA DE COMPRAS

El área de compras requiere una amplia variedad de procedimientos de operación estándar para realizar las actividades diarias normales. El elevado número de artículos, la gran cantidad de dinero involucrado, la necesidad de una auditoría, las consecuencias severas de un desempeño insatisfactorio y la contribución potencial a las operaciones efectivas de la organización inherentes a su funcionamiento son las cinco razones importantes para desarrollar un sistema consistente. Como ya se ha mencionado, anteriormente, el proceso integral de compras involucra un estrecho contacto con otras secciones de la organización, produciéndose así, un gran flujo de intercambio de informaciones, tanto a nivel interno como externo, según se puede apreciar en Anexo 4.

Las etapas que abarca un sistema de compras, son las que se mencionan y explican a continuación:

- * *Reconocimiento de una necesidad.*

- * *Descripción de la necesidad, con una definición exacta de las características y cantidades del artículo o del producto que se requiere.*
- * *Determinación y análisis de las posibles fuentes de abastecimiento.*
- * *Determinación del precio y de los términos.*
- * *Preparación y asignación de la orden de compra.*
- * *Seguimiento y/o expedición de la orden.*
- * *Recepción e inspección de los artículos.*
- * *Liquidación de la factura y pago al proveedor.*
- * *Mantenimiento de registros.*

a.- **RECONOCIMIENTO DE UNA NECESIDAD**

Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad definida de algo, en la organización. La persona responsable de alguna actividad en particular debe conocer cuáles son los requerimientos individuales de la unidad qué, cuánto y cuándo se necesitan. Esto puede dar como resultado una solicitud de material al departamento de compra.

El departamento de compras es el responsable de ayudar a anticiparse

a las necesidades de los departamentos usuarios. El jefe de compras debe tratar, no solamente a que las solicitudes sean casi estándar y que sea mínimo el número de órdenes especiales o poco usuales, sino que también estas solicitudes sean hechas con anticipación suficiente para evitar un número excesivo de órdenes de "urgencia". También, dado que el departamento de compras está en contacto con las tendencias en los precios y con las condiciones generales del mercado, la asignación adelantada de órdenes puede ser importante para protegerse contra una posible escasez en el abastecimiento o contra precios incrementados. Esto quiere decir que compras debe informar al departamento usuario del tiempo normal de adelanto necesario y de cualquier cambio importante en relación a todos los artículos estándares adquiridos.

b.- DESCRIPCION EXACTA DE LOS MATERIALES REQUERIDOS

No se puede esperar que algún comprador compre algo sin saber con exactitud qué es lo que desea. Por esta razón, es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad del artículo, producto o el servicio objeto de la solicitud.

El encargado de compras debe pedir una especificación, para que así la organización pueda ser mejor atendida por medio de una modificación. Un ejemplo se da cuando en el mercado hay escasez de algún producto requerido y la única alternativa razonable es proporcionar un sustituto.

Como las condiciones futuras del mercado juegan un papel vital, es

sensato tener una interacción al más alto nivel entre el encargado de las compras y los de efectuar especificaciones en las primeras etapas de definición de lo necesario. En el mejor de los casos, una descripción inexacta puede traer como resultado una pérdida de tiempo, en el peor de los casos puede tener consecuencias financieras serias y ocasionar la interrupción del abastecimiento, producir resentimientos internos desagradables y pérdida del vendedor respectivo y de la confianza.

Como el departamento de compras es el último en ver la especificación antes de enviarla al proveedor, es clara la necesidad de una comprobación final. Esta comprobación no es posible si el personal del departamento de compras no está familiarizado con el producto o con el servicio requerido. Cualquier pregunta en relación a la exactitud de la solicitud se debe dirigir a quien la hizo y no únicamente en forma unilateral al departamento de compras.

En las solicitudes se debe incluir la siguiente información:

- * Fecha.*
- * Número (identificación).*
- * Departamento en el que se origina.*
- * Cuenta a la que será cargada.*
- * Descripción completa del material que se necesita, así como la cantidad.*
- * Fecha en la que se necesita el material.*
- * Cualquier instrucción de embarque especial.*
- * Firma de la persona autorizada para hacer la solicitud.*

c.- SELECCION DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

La selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad que un acuerdo de compra pueda resultar, con el tiempo, en el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

Un adecuado conocimiento de las fuentes de abastecimiento es de gran importancia para una efectiva gestión del departamento de compras. Las principales fuentes se encuentran en:

- * Catálogos: Proporcionan información de materiales y equipos con cierto grado de especificaciones técnicas.*
- * Revistas de comercio: Representan una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales. Existe una gran variedad de estas publicaciones, las que normalmente son editadas en base a un sector de la industria.*
- * Directorios comerciales: Corresponden a información que indican los fabricantes líderes, sus domicilios, número de filiales, sus asociaciones y productos.*

Estos registros son confeccionados en tal forma que puedan ser consultados de varias maneras, ya sea por artículo, fabricante o

nombre comercial.

- * *Publicidad industrial: Aunque es una fuente general de información para los departamentos de compras se discute su verdadero valor, a pesar de mucha superficialidad, la publicidad industrial tiene su valor, generalmente los compradores la leen y son, aunque inconscientemente, influidos por ella.*

- * *Micropelículas: Consiste en una filmación de corta duración donde una empresa muestra sus productos con información técnica.*

- * *Sistema de información computacional: Empresas destinadas a proporcionar información comercial a través de terminales computacionales mantienen, para sus clientes, bases de datos con registros actualizados de proveedores identificados por sector de la industria.*

El sistema de intercambio electrónico de datos (E.D.I) el cual se explicará en el próximo capítulo, es otra herramienta eficaz, con que cuentan los ejecutivos de compras para hacer más eficiente su función.

d.- ANALISIS DE LAS COTIZACIONES

El análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor lleva a la asignación

de una orden. Debido a que el análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor son materias de juicio, solamente es necesario indicar aquí que existen etapas lógicas en las compras. Algunas organizaciones utilizan una forma sencilla de análisis de cotización para ayudar al análisis de las propuestas, pero no es una práctica uniforme. Muchas Ordenes de Compra se colocan a través de otros medios distintos a la cotización, por ejemplo listas de precios o negociaciones.

e.- PREPARACION DE LA ORDEN DE COMPRA

La asignación de una orden, incluye usualmente la preparación de una orden de compra, a menos que, en su lugar, se use un acuerdo de ventas con algún proveedor o se emita contra una orden que la cubre. Una falla en el uso del contrato adecuado puede dar como resultado complicaciones legales serias. Además, la transacción puede no haber sido registrada en la forma debida. Por esta razón, aun cuando una orden sea dada por teléfono, debe ser seguida de una orden por escrito con fines de confirmación. En ocasiones, cuando se presentan situaciones urgentes, puede ser conveniente enviar un camión a recoger materiales sin antes haber seguido el procedimiento usual de solicitud y orden de compra. Pero en ningún caso - salvo para las compras menores de caja chica - no deben comprarse materiales sin una orden dada por escrito.

Todas las empresas tienen formas para sus órdenes de compra, en la práctica, no todas las compras son regidas por las condiciones que se estipu-

lan en la orden de compra, sino que muchas se rigen por el acuerdo de venta presentado por el vendedor. Es de sumo interés comparar los acuerdos de venta y las formas para órdenes de compra. Debido que cada compañía busca, naturalmente, protegerse a sí misma, tan completamente como sea posible. Las responsabilidades que en la forma de la orden de compra se asignan al vendedor, en el acuerdo de venta son transferidos al comprador. Es natural que una compañía esté ansiosa por utilizar sus propias condiciones de venta cuando expende sus productos y su propia orden de compra cuando está comprando.

f.- FORMA DE ORDEN DE COMPRA

Las formas para órdenes de compra varían ampliamente, tanto en formato como en el proceso a seguir dentro de la organización. No se nota un gran avance en el procedimiento para establecer una forma estándar de orden de compra.

Los requerimientos indispensables en cualquier orden de compra satisfactoria son: el número de serie, la fecha de emisión, el nombre y dirección de la empresa que recibe la orden, la cantidad y descripción de los artículos que se ordenan, la fecha de envío requerido, las direcciones para su embarque, el precio, los términos de pago y las condiciones que regulan la orden.

Estas condiciones que rigen las relaciones entre el comprador y el vendedor son extremadamente importantes y la pregunta de lo que se debe

incluir o no es tema de profunda consideración. Los datos que aparecen en la forma de orden de compra de cualquier compañía individual son, comúnmente, el resultado de la experiencia. Las condiciones que pueden ser incluidas son :

- * Existen medidas para proteger al comprador de artículos dañados, seguros comprometidos.*
- * Se tienen especificaciones referentes a precio, tales como "si el precio no se establece en esta orden, el material no debe ser facturado a un precio superior al pagado en la última ocasión sin habernos notificado y obtenido nuestra aceptación".*
- * Contiene cláusulas que establecen que no se harán cargos por cajas, embalaje o por peso excesivo.*
- * Se estipula que la aceptación de materiales está sujeta a la inspección de su calidad.*
- * Se requiere en caso de rechazo, que el vendedor reciba una nueva orden del comprador antes que se haga un reemplazo.*
- * Se menciona el rechazo a causa de la calidad.*
- * Se advierte sobre la cancelación de la orden si los envíos no se reciben en la fecha especificada en la orden. Existen garantías documentadas*

en tal sentido.

- * *Hace alguna mención a la cantidad excesiva o insuficiente en relación al pedido. En algunas industrias es difícil el control definido de la cantidad obtenida de un lote de producción y, en estos casos, generalmente se aceptan lotes mayores o menores, dentro de ciertos límites.*

Dar o enviar una orden de compra no constituye un contrato hasta que se ha aceptado. La forma común de aceptación requerida es que el vendedor envíe un "acuse de recibo" al departamento de compras. Justamente, lo que constituye un consentimiento mutuo y la aceptación de una oferta es principalmente un problema legal. Las generalizaciones con relación a la aceptación de ofertas, como cualquier abogado puede indicar, parecen ser solamente generalizaciones con muchas excepciones.

Una razón más para insistir en la seguridad de una aceptación de la orden de compra es que al lado de cualquier problema legal, a menos que la orden sea aceptada, el comprador sólo puede suponer que el envío será hecho en la fecha requerida. Cuando las fechas de envío son inciertas, la información definida con anterioridad es muy importante para que el comprador pueda planear efectivamente sus operaciones.

g.- SEGUIMIENTO

Consiste en la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío. Si surgen problemas - por ejemplo en la calidad o el envío - el comprador necesita saber esto tan pronto como sea posible, de tal modo que pueda tomar la acción apropiada. El seguimiento, requiere preguntas frecuentes al vendedor sobre el progreso y posiblemente una visita a las instalaciones de éste, se hará solamente cuando se trate de compras de muy alto valor o a muy largo plazo.

h.- RECEPCION E INSPECCION DE ARTICULOS

La recepción adecuada de materiales y de otros artículos es de vital importancia. Una gran parte de las empresas tienen, como resultado de su experiencia, centralizada la recepción total bajo un departamento único, las excepciones principales son aquellas grandes empresas con plantas múltiples. La recepción está tan estrechamente ligada a la compra que probablemente el 70 % de los casos el departamento de recepción está directa o indirectamente bajo la responsabilidad del departamento de compras.

Además de comprobar la cantidad de artículos recibidos, existe el problema de la inspección. La inspección de calidad se maneja de manera diversa según los diferentes intereses. Alguna mercancía no es inspeccionada solamente respecto a calidad, alguna es inspeccionada solamente por muestreo; en otras se inspecciona el 100 % y algunas son comprobadas en un laboratorio o en una entidad de pruebas independiente. Una empresa

puede tener un departamento de control de calidad el cual determina cuánto, qué tan frecuente y en qué forma se debe hacer la inspección. Después de la inspección, puede ser necesario devolver parte del material al proveedor.

En la comprobación de los artículos recibidos, algunas veces aparecen faltantes, ya sea porque se ha perdido material en la ruta o porque fue embarcado deficientemente. En ocasiones, también hay evidencias que ha habido alguna descomposición en los embarques o que ese embarque se ha dañado en tránsito.

i.- LIQUIDACION DE FACTURAS Y PAGO

Generalmente, las facturas llegan antes que los artículos, salvo en envíos locales, caso en el cual llegan casi simultáneamente con ellos. Debido que una factura constituye una demanda definida en contra del comprador, necesita ser manejada cuidadosamente. Es común que se pida que las facturas se presenten en duplicado. Además no es raro encontrar requisitos tales como "las facturas deben presentar nuestro número de orden y el precio especificado para cada uno de los artículos que la factura ampara".

El procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme. De hecho, hay diferencia de opiniones sobre si la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compras o del departamento de contabilidad. Lo que está claro es que una factura debe ser revisada y comprobada.

La razón principal para que las facturas sean comprobadas en el departamento de compras, es que ahí fue donde se hizo el contrato original. Si hubieran discrepancias, la acción inmediata puede ser tomada por compras. Pero, como en esta forma no hay el equilibrio y la verificación que se desea, normalmente sólo se hace así en las organizaciones relativamente pequeñas, en las que una misma persona está encargada de compras y recepción.

j.- MANTENIMIENTO DE REGISTROS

Después de haber pasado por todas las etapas descritas, todo lo que resta para la disposición de cualquier orden es completar los registros del departamento de compras. Esta operación comprende poco más que reunir y archivar las copias de los documentos relacionados a la orden y transferir a los registros apropiados la información que el departamento desea conservar. Lo primero es en su mayor parte trabajo de rutina. Lo último es problema de criterio, de lo que se quiere conservar en los registros y por cuánto tiempo.

El mínimo que un registro básico debe contener, ya sea manual y por medio de un sistema computacional, es:

- * Registro de la Orden de Compra, el cual identifica todas las Ordenes de Compra por un número e indica el estado abierto o cerrado de cada una de ellas.*

- * *Expediente de Orden de Compra, que contiene una copia de todas las Ordenes de Compras, archivadas numéricamente.*

- * *Archivo de artículos, que presenta todas las compras de cada artículo importante (fecha, vendedor, cantidad, precio, número de Orden de Compra.).*

- * *Archivo con la historia de vendedores, que tiene todas las compras asignadas con los principales vendedores, presenta su magnitud y su valor total.*

2.4. COSTOS ASOCIADOS A LA GESTION DE COMPRA

La gestión de compra se encuentra íntimamente ligada a los inventarios, ya que una adquisición de gran envergadura implica casi siempre un aumento de los costos de mantenimiento y por el contrario, una compra con entrega fuera de plazo significará un costo por estar fuera de existencia. Por consiguiente los costos que se ven afectados por el departamento de compras son:

a.- COSTOS DE APROVISIONAMIENTO

Con frecuencia, los costos asociados a la adquisición de mercaderías para la reposición de los inventarios tiene una importancia tal que determinan el tamaño de los pedidos.

Cuando se realiza un pedido para reposición de stock, se incurre en una serie de costos relacionados con el procedimiento, transmisión, manipulación y compra de pedido. Concretados, los costos de aprovisionamiento incluyen el precio o costo de fabricación del producto para diversos tamaños de pedido; el costo de procesar el pedido a través de los departamentos de contabilidad y compras; el costo de transportar el pedido, si es que las tasas de transporte no estaban incluidas en el precio de las mercancías compradas y el costo de cualquier manipulación de materiales o procesamiento del pedido en un lugar de recepción.

Algunos de estos costos de aprovisionamiento son fijos para cada pedido; esto es, no varían con el tamaño del pedido, otros, como los costos de transporte, producción y manejo de materiales, varían con el tamaño del pedido. Cada caso requiere un tratamiento analítico ligeramente diferente.

b. COSTOS DE MANTENIMIENTO

Los costos de mantenimiento son consecuencia de almacenar unos artículos durante un período de tiempo, el que media entre su compra o fabricación y la venta o entrega de éstos. Los costos pueden agruparse en cuatro clases: costos de espacio, costos de capital, costos de servicio y costo de riesgo.

* **Costos de espacio**

Los costos de espacio se deben al uso de un volumen de almacenamiento dentro de un edificio. Si el local es propio o está contratado, los costos de espacio se calculan repartiendo, entre el volumen almacenado, los costos de operación relacionados con el local tales como luz y calefacción y los costos fijos tales como los de equipamiento del edificio y del almacenaje.

* **Costos de capital**

Los costos de capital se refieren a los costos del dinero invertido en inventario. Este puede representar hasta el 80% del costo total de mantenimiento de inventario, es el más intangible y subjetivo de todos los factores que constituyen el costo de mantenimiento. Esto se debe a dos razones: primera, el inventario representa una mezcla de activos a corto y largo plazo, pues algunos stock pueden satisfacer necesidades estacionales, mientras otros se constituyen para hacer frente a modelos de demanda a mayor plazo. Segunda, el costo de capital puede oscilar desde la tasa preferente de interés hasta el costo de oportunidad del capital.

* **Costos de servicios del inventario**

Los seguros y los impuestos también forman parte de los costos de mantenimiento del inventario, ya que su cuantía no depende sólo de la cantidad de inventario disponible. La cobertura del seguro se mantiene como una protección frente a las pérdidas por fuego, tormentas, robos, etc..

* **Costos de riesgo del inventario**

Este grupo de costos de mantenimiento, incluye los costos asociados con el deterioro, merma, robo, desperfectos u obsolescencia. Durante el mantenimiento del inventario cierta porción del stock se contamina, daña, deteriora, pierde o en otras palabras, no es apto o no está disponible para la venta. Este tipo de costo puede estimarse como una pérdida directa del valor del producto, como el costo de volver a fabricar el producto o como el costo de suministrarlo desde otro almacén.

c.- **COSTOS DE ROTURA DE STOCK**

Los costos de rotura de stock surgen cuando se recibe una solicitud pero no puede satisfacerse a partir del inventario al que normalmente se asignaría. Hay dos clases de costos de rotura de stock: costos por pérdida de ventas y costos por retardo de la venta. Cada uno de ellos presupone cierta actitud por parte del cliente y, debido a su naturaleza intangible, es difícil cuantificarlos con exactitud.

Un costo por pérdida de ventas tiene lugar cuando el cliente, al encontrar que no hay stock, prefiere retirar su solicitud de producto. El costo es el beneficio que se hubiera obtenido con esta venta y también puede incluirse un costo adicional para recoger el efecto negativo que estas situaciones pueden ejercer en las ventas futuras. Productos fácilmente sustituibles, tales como el pan o los cigarrillos, son los más susceptibles de originar costos por pérdida de ventas.

Un costo por retardo aparece cuando el cliente espera que su petición se satisfaga, en este caso la venta no se pierde, tan sólo se demora. Las solicitudes retardadas pueden originar costos añadidos de venta y de oficina, debido al procesamiento de pedidos y a los costos adicionales de transporte y manipulación provocados al no satisfacer estos pedidos mediante el canal normal de distribución.

Así como el departamento de compras incurre en costos al momento de efectuar una adquisición, también el proveedor sufre el impacto en sus costos como consecuencia de las políticas de compra que lleva a cabo la organización (Ver Anexo 5).

2.5. CLASIFICACION DE LAS COMPRAS

El procedimiento a seguir al efectuar una adquisición depende, en grado variable, de una serie de factores que al interactuar entre sí, hacen aún más compleja la decisión a tomar, en especial la referida a determinar el volumen de cada compra, estos son:

a.- TIPO DE REQUERIMIENTO

Abarcan las compras de materias primas, repuestos, accesorios, artículos, bienes de capital y la contratación de servicios.

b.- FRECUENCIA DE COMPRA

Existen bienes, como los de capital, que se adquieren con poca frecuencia en contraposición con los que tienen finalidad de ser comercializados.

c.- POLITICA DE NIVELES

Cada organización, en particular, tiene su política de reabastecimiento, algunos de ellos mantienen ciertos niveles y otros, en tanto, sólo adquieren en la medida que su stock está sin existencias o muy cercano a ello.

d.- NATURALEZA FISICA

Los productos a comprar pueden ser sólidos, líquidos o gaseosos. Algunos son más inestables, volátiles o peligrosos y así requieren diferente manejo, distintas condiciones de almacenamiento y diversas reglas para ser comprados. En forma similar, la naturaleza de los materiales de empaque, su forma y el tamaño afectan la capacidad de compras para almacenar artículos y, por tanto, la calidad que se desea adquirir.

e.- TRANSPORTE

Los artículos comprados que son enviados a corta distancia, pue-

den ser adquiridos en cantidades menores que los que provienen de distancias largas.

f.- VALOR MONETARIO

La cuantía de los recursos financieros involucrados en cada compra juegan un rol protagónico al momento de decidir la adquisición.

2.6. TECNICAS DE COMPRA

Las empresas pueden desarrollar su gestión de compras, siguiendo técnicas bien definidas como:

- * *Compra directa*
- * *Concurso o licitación*
- * *Compras mediante contrato*

a.- COMPRA DIRECTA:

Se entiende por ésta, al sistema en que la propia empresa selecciona sus potenciales proveedores a quienes les solicita una cotización o bien le adquiere en forma inmediata. Normalmente, este procedimiento de adquisición se utiliza en los siguientes casos:

- * *Materiales de uso general*

- * *Monto financiero no relevante*
- * *Urgencias*
- * *Unico proveedor o fabricante*
- * *Imposiciones legales*
- * *Calidad y servicio post-venta*
- * *Secreto Industrial*

*Inserto en esta técnica de compra se encuentran las múltiples adquisiciones de escaso valor que no justifican en modo alguno un esfuerzo especial para analizar detalladamente su precio; estos productos en sí mismos no necesitan tener un expediente de catálogo, no representan suficiente dinero para invertir en transporte ni para pedir cotizaciones individuales, razón por la cual se materializan en forma directa, por el usuario, a través de la denominada *Caja Chica o Fondo Fijo*.*

b.- CONCURSO O LICITACION:

Proceso de compra realizado de manera tal que los proponentes tienen una fecha límite para presentar sus ofertas en sobre cerrado, ajustándose a un conjunto de bases previamente establecidas.

Lo normal es que se realicen concursos o licitaciones, cuando la magnitud del compromiso propuesto excede alguna cantidad monetaria. Su utilización es ampliamente difundida en el sector público, donde también se le denomina propuesta.

La forma en que se llevan a cabo las licitaciones pueden ser Privada o Pública:

b.1 Licitación Privada.

En la cual los oferentes son previamente seleccionados por quien hace el llamado.

b.2 Licitación Pública.

Este sistema permite que pueda participar cualquier oferente, siempre que se ajuste a las bases establecidas, usualmente, su convocatoria se realiza a través de medios de difusión masivos.

Entre las normas generales se exige a los oferentes:

- * Estar inscrito en registro de proveedores.*
- * Acreditar solvencia económica.*
- * Acreditar capacidad técnica.*
- * Efectuar la compra de bases.*

Una de las mayores razones para realizar licitaciones públicas en vez de privadas radica en la magnitud de los recursos financieros involucrados.

c.- COMPRAS MEDIANTE CONTRATOS

La adquisición mediante contratos resulta, por lo general, como

consecuencia de un llamado a licitación en el cual la empresa que resulta adjudicada debe entregar los artículos durante un período de tiempo y bajo las condiciones estipuladas en las bases. Su utilización ha ido en notorio aumento, en el último tiempo, por cuanto este procedimiento reduce costos administrativos para el comprador y, para el vendedor, es una ayuda para resolver el problema de las órdenes pequeñas.

La operación del sistema se lleva a cabo de la siguiente forma:

- * El comprador emite una Orden de Compra.*
- * El vendedor envía las cantidades solicitadas en la Orden de Compra al comprador. (De acuerdo a las bases)*
- * El comprador inspecciona los artículos cuando éstos son enviados.*
- * Se actualizan los registros de inventario.*
- * El vendedor presenta una factura mensual al comprador por todas las órdenes emitidas en el período.*
- * El departamento de contabilidad efectúa el pago correspondiente.*

La fecha para la entrega de materiales o ejecución del trabajo, también puede estar establecida previamente, en la formulación del contrato; razón por la cual no se requiere de la emisión de una orden de compra.

En algunas empresas con requerimientos de grandes volúmenes para un vendedor específico, éste almacena sus artículos en la propia planta del cliente, como si fuera su almacén; dando un tratamiento a la mercadería como si estuviera en "consignación". Sólo los productos utilizados de acuerdo

al inventario que se tome para estos efectos son facturados al comprador.

El acortamiento del intervalo de tiempo entre el momento en que se hace la solicitud y ocurre el envío da como resultado una marcada disminución de los inventarios y una mayor agilidad organizacional.

2.7. NEGOCIACION

La negociación se utiliza en compras que emplean grandes cantidades de dinero, en las que no es apropiada la cotización competitiva, como resulta ser el caso donde sólo existe una fuente de abastecimiento. La negociación requiere que el comprador se sienta a la mesa con un vendedor y a través de una discusión se llegue a un acuerdo común sobre los principales aspectos de una compraventa; algunas de las áreas sujetas a la negociación son :

*** Calidad**

- *Conformidad con las especificaciones.*
- *Conformidad con el desempeño.*
- *Criterios de prueba.*
- *Procedimientos de rechazo.*
- *Responsabilidad.*
- *Confianza.*
- *Cambios de diseño.*

*** Apoyo**

- *Ayuda técnica.*
- *Investigación y desarrollo de productos.*

- *Garantía.*
- *Partes sobrantes.*
- *Entrenamiento y capacitación.*
- *Herramientas y piezas.*
- *Empaque.*
- *Participación de datos, incluyendo datos técnicos.*

* ***Suministro***

- *Tiempo de espera.*
- *Programa de envío.*
- *Existencias en consignación.*
- *Opciones de expansión.*
- *Inventarios del vendedor.*
- *Opciones de cancelación.*

* ***Transporte***

- *Términos de traslado.*
- *Clasificación de mercancías.*
- *Concesión de flete.*
- *Puntos múltiples de envío.*

* ***Precio***

- *Precio de la orden de compra.*
- *Descuentos.*
- *Cláusulas aclaratorias.*
- *Términos de intercambio (fluctuación de la tasa monetaria).*

- *Impuestos por importación.*
- *Pago de impuestos.*

a.- **GUIA PARA LOGRAR UNA MEJOR NEGOCIACION**

En los escasos escritos sobre técnicas de compras existentes, se puede leer una gran infinidad de listas sugiriendo cosas que deben y que no deben hacerse como guía de negociaciones. Atendiendo las necesidades que las organizaciones requieren y teniendo presente que estas formas están sujetas a modificaciones según las condiciones del momento, a continuación se mencionan algunos aspectos, que siempre resultan atinados.

- *Ser justo: Todas las partes que intervienen en una negociación son personas profesionales en su materia e inteligentes en su actuar, por lo que es mal visto que se utilicen tácticas en las cuales se busquen obtener ventajas mediante engaño.*
- *Al entrar en un plano serio de negociación es importante que ambas partes estén autorizadas a otorgar concesiones y a llegar a un acuerdo. No hay nada que decepcione más a un comprador, que dedicar largo tiempo a la búsqueda de un acuerdo, para terminar con que el representante del vendedor de la empresa no tiene autorización para firmarlo.*
- *El comprador debe recordar el valor que tiene el silencio. Un proveedor ansioso de cerrar una venta interpretará a menudo el*

silencio, como un rechazo y se apresurará a formular el pago, etc..

- *El comprador debe tener presente al realizar sus compras que nadie espera que un lado haga todas las concesiones. Lo importante es tratar de descubrir lo que más interesa al vendedor y concedérselo a cambio de su condición más apetecida.*

- *Cuando se llega a un acuerdo en una compra, el contrato resultante debe ser tan claro, que no exija un cuerpo de abogados para interpretarlo, en caso de un posterior desacuerdo.*

"El mejor contrato es el que ambas partes destinan al archivo después de firmarlo y al que no necesitan acudir después, porque todos los términos y condiciones se respetan en el curso normal de las transacciones"

- *El comprador debe recordar siempre que los proveedores raramente ofrecen reducir sus propias utilidades. Toda concesión que se logre procederá de los esfuerzos del comprador y no de la generosidad del vendedor.*

- *Al comprador no le debe importar el margen de utilidad que logre el proveedor en su venta. Su interés radica en el precio que debe pagar y de ser satisfactorio estará cumplido. Las utilidades y otros factores internos de una empresa son del ámbito privado de ésta.*

2.8. CALIDAD EN LAS COMPRAS

La calidad en las compras se aprecia en la capacidad del proveedor para abastecer artículos y servicios de acuerdo con las especificaciones. Se ha despertado un considerable interés en el uso de la calidad como una herramienta competitiva en la apreciación de la administración sobre la contribución que la calidad puede hacer a una organización. Desde el punto de vista del abastecimiento puede ser crucial lo bien que puedan desempeñarse los vendedores para el éxito de la organización compradora al proporcionarle artículos y servicios de calidad.

La mejoría de la calidad es un reto continuo tanto para el comprador como para el vendedor. Además, es necesaria una estrecha cooperación entre las organizaciones compradoras y las vendedoras para alcanzar una mejoría significativa en el tiempo.

Gracias a la contribución de líderes como Deming, Juran y Crosby, así como los logros de la industria japonesa, se ha llegado a una nueva perspectiva sobre la calidad. El punto de vista supone que todo defecto es costoso y el prevenir o el evitar los defectos disminuyen los costos.

Es bastante interesante que los compradores se preocupen de pagar más por productos o servicios de calidad superior, reconociendo los beneficios para la organización compradora. Pero también se toma en cuenta que el vendedor tiene que incurrir en costos más elevados para lograr una calidad mejor.

¡ La calidad presenta tres retos verdaderos para el abastecimiento!:

El primero es aprender cómo aplicar los principios de calidad para comprar por su propio desempeño. El segundo, cómo trabajar en cooperación con los vendedores en el mejoramiento continuo de la calidad y el tercero, es cómo tratar con la racionalización del vendedor y todo lo que esto implica.

Muchas de las políticas y procedimientos de compras se han diseñado bajo el principio que la competencia es el corazón de las relaciones entre el comprador y el vendedor.

Lo que conserva alerta al vendedor es el temor que otro proveedor pueda quitarle ventas de un comprador específico al ofrecerle mejor calidad, mejor precio, mejor envío, mejor servicio o inducirlo de otra forma. El supuesto era que el contacto con el vendedor carecía de costo para el comprador y que las fuentes múltiples daban al comprador tanta seguridad de abastecimiento como control sobre los proveedores.

a.- COSTO DE LA CALIDAD

Posiblemente el punto de vista tradicional sobre calidad se debe a un ambiente económico de demanda elevada y baja competencia a nivel mundial, en la cual se toleran los defectos.

Desafortunadamente, en muchas organizaciones, estos costos están

bien escondidos y son difíciles de considerar en el momento de tomar alguna decisión.

Las tres categorías principales del costo, aplicables a la calidad son detección, prevención y corrección.

La detección de costos se debe presentar tanto por parte del vendedor como de la organización compradora, debido a que cada uno utiliza una diversidad de sistemas de detección para asegurarse de la calidad. Si la detección requiere lotes separados o enviar el producto a un departamento de inspección por separado, los costos de detección incluirán los costos extra de manejo y de control de inventarios, además de los costos de la inspección misma en términos de espacio, personal, equipo, materiales y sistemas de informes asociados.

Los costos de prevención incluyen costos diversos como los diferentes programas para asegurar la calidad, precertificación y calificación de vendedores, capacitación de empleados y programas de entrenamiento, pago de aparatos, herramientas y trabajo, mantenimiento preventivo, abastecimiento de una sola fuente con vendedores de calidad, así como el personal asociado, los costos de viajes, de equipo y de espacio.

Los costos de corrección son muy diversos y pueden incluir algunos costos sustancialmente mayores que los costos de prevención y de detección. Los costos de corrección más sencillos son aquellos asociados con rehacer, sustituir o retirar los productos o los servicios que se encontraron inaceptables.

Los costos típicos mínimos para un comprador incluyen el transporte de regreso al proveedor, el manejo extra, la reprogramación, la inspección extra y los costos extra de trabajo de oficina.

La calidad deficiente de los productos puede tener consecuencias para la salud o para la seguridad. La pérdida de clientes, la imposibilidad de obtener nuevos clientes, las penalidades pagadas para conservar los clientes actuales, son parte del costo de corrección.

Un costo raramente reconocido, en el sentido contable, es el costo moral de elaborar (o de poner en uso) productos o servicios defectuosos. Al lado del impacto obvio sobre la productividad, puede eliminar el incentivo de los empleados de la organización, para seguir buscando un mejoramiento continuo y puede dejar desarrollar una actitud de indiferencia de "salga como salga".

Difícil es detallar los costos de una calidad deficiente, hay una fuerte tentación para ignorarlos y esto es, precisamente, lo que muchas organizaciones han hecho durante muchos años. Han incluido estos costos dentro de los estándares aceptados internamente. Como consecuencia, la oportunidad de mejorar la calidad es muy grande en la mayor parte de las organizaciones.

b. CONTROL DE CALIDAD

Los fabricantes gastan, por término medio, el equivalente al 60% de

su costo de fabricación en comprar materias primas y diversos productos a otras compañías (proveedor). Por consiguiente, a menos que la calidad, precio, cantidad y la fecha de entrega de tales materiales sean satisfactorios el comprador y el personal a cargo del proceso productivo no pueden fabricar buenos productos, ni garantizar la calidad a sus consumidores. Para los compradores es de suma importancia el Control de Calidad que sus proveedores ejerzan sobre las materias primas y piezas manufacturadas.

Una de las máximas autoridades mundiales en Control de Calidad, el japonés KAORU ISHIKAWA ha señalado que existen diez principios para mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes entre el comprador y el proveedor, teniendo presente que estas deben enmarcarse en un plano de mutua confianza y cooperación. Los diez principios son los siguientes:

- *Ambos son totalmente responsables para la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión entre sus sistemas de Control de Calidad.*
- *El comprador y el proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.*
- *El comprador tiene la responsabilidad de suministrar al proveedor información clara y adecuada sobre lo que requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe suministrar.*

- *Antes de entrar en transacciones de negocios, el comprador y el proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.*

- *El proveedor tiene la responsabilidad de garantizar una calidad que sea satisfactoria para el comprador y también tiene la obligación de presentar datos necesarios y actualizados a solicitud del comprador.*

- *El comprador y el proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de diversos artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.*

- *El comprador y el proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.*

- *El comprador y el proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.*

- *El comprador y el proveedor deben siempre controlar eficientemente las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajo*

de oficina y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

- *El comprador y el proveedor, en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor.*

2.9. PROVEEDORES

La actual tendencia en las adquisiciones es encontrar "buenos proveedores", entendiéndose por éstos a "aquél que proporcione la calidad especificada y haga el envío en la fecha prometida, tenga un precio aceptable y reaccione a necesidades imprevistas así como volúmenes súbitamente incrementados o disminuidos, cambios en las especificaciones, problemas de servicio y cualquier otra solicitud legítima".

El obtener estos proveedores para la empresa, proporciona una serie de ventajas, tales como:

- *Sugerir mejores productos acorde a las necesidades del cliente.*
- *Desarrollar nuevos productos.*
- *Informar con anterioridad la escasez de materiales.*
- *Informar sobre el ambiente externo del sector industrial.*

Proveedores que se ajusten a la descripción enunciada son muy escasos. El

arte de un buen departamento de compras es encontrar y conservar a través del tiempo, los buenos proveedores. (Ver Anexo 6).

Mucha de las cualidades indicadas precedentemente, constituyen un costo adicional para el proveedor en el corto plazo. Para ser digno de consideración por el proveedor al incurrir en dicho costo, se le debe dar la seguridad, que se tendrá especial cuidado en recompensarlo con futuros negocios adicionales. La mejor recompensa que un cliente puede dar es la seguridad de futuros negocios en respuesta a su desempeño satisfactorio.

Hechas estas investigaciones, el comprador debe escoger generalmente dos proveedores y comprarle a ambos los mismos materiales. Hay varias razones que apoyan esta práctica, una de ellas es que en caso de incendio o desastre natural (huracanes, terremotos) o calamidades artificiales (como huelgas), no es prudente depender de una sola fuente de abastecimiento.

Después de escoger a esas dos compañías, el comprador entra en negocios preliminares con ambas. Si éstos resultan satisfactorios, entonces puede formalizar negocios oficiales.

En los negocios preliminares, el comprador trata en principio con el proveedor durante un determinado período de prueba. Esto ocurre después de la selección del comprador y después de haberse firmado un contrato muy claro. Durante esta fase de negocios preliminares, el comprador estudia la situación y resuelve si debe o no continuar negociando con ese proveedor.

Los negocios oficiales confirman el hecho que a ambas partes les conviene mantener los convenios de compra por largo tiempo. El proveedor debe esforzarse continuamente por mejorar la calidad, los precios y la eficiencia en las entregas. Por su parte, el comprador tiene que prestar asesoría y asistencia cuando el proveedor la necesite y la solicite. El comprador debe seguir examinando si el proveedor es aquel con quien puede seguir negociando en el futuro con toda confianza.

a.- EVALUACION DEL PROVEEDOR

Al evaluar las actuales fuentes de abastecimiento, la pregunta surge por sí sola ¿Qué tan bien se desempeñó el proveedor al ser enviadas las órdenes de compra?. Es posible seguir el proceso respecto a cómo se cumplieron los objetivos en calidad, cantidad, precio, envío, servicio al cliente, flexibilidad, capacidad de respuesta, manejo de situaciones especiales.

Un esquema muy sencillo y útil para pequeñas organizaciones puede incluir una anotación general. Solamente, a medida que estos factores fueran o no aceptables para órdenes específicas recibidas. Una evaluación más detallada puede incluir un resumen del desempeño del proveedor durante el tiempo.

La importancia de evaluar el desempeño de un proveedor radica en el hecho que cuando llegue la ocasión de asignar otra Orden de Compra, el registro pasado podrá ayudar a decidir si se le adjudica o no al mismo

vendedor.

b. SELECCION DEL PROVEEDOR

Cuando se adquieren materiales de fuentes externas, el comprador debe investigar y juzgar la capacidad administrativa del proveedor, especialmente en lo relativo a control de calidad.

Hay veces en que el comprador puede elegir proveedor libremente y otras en que esto no es posible. Las ocasiones en que no se pueda hacer se presentan cuando :

- *El comprador usa sus propios productos.*
- *Los proveedores son compañías filiadadas.*
- *Hay una sola fuente de abastecimiento.*
- *Debido a obligaciones contractuales.*

Antes de elegir un proveedor, el comprador debe verificar si éste cumple las siguientes condiciones :

- *El proveedor conoce la filosofía gerencial del comprador y mantiene un contacto activo y continuo con él. Su actitud es de cooperación.*
- *El proveedor tiene un sistema administrativo estable que merece el respeto de los demás.*

- *El proveedor puede entregar, en forma oportuna, los materiales que el comprador requiere, ajustándose a las especificaciones de éste; el proveedor dispone de las instalaciones necesarias para ello o está en capacidad de mejorarlas.*

- *El proveedor controla el volumen de la producción o puede invertir para garantizar su capacidad de cumplir con los volúmenes de producción requeridos.*

- *No hay peligro que el proveedor viole secretos de la compañía.*

- *El precio es correcto y las fechas de entrega se cumplen puntualmente. El proveedor es fácilmente accesible en los aspectos de transporte y comunicaciones.*

- *El proveedor es sincero en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.*

Para asegurarse que estas condiciones se cumplan, el comprador debe visitar al presunto proveedor e investigar los aspectos que se indican a continuación, lo cual se debe hacer con el apoyo de toda la empresa.

- *Filosofía administrativa del proveedor.*
- *Consideración que muestra hacia el comprador.*
- *Entidades con las cuales negocia actualmente.*
- *Historia de la compañía y sus últimos desarrollos.*

- *Tipos de productos que comercializa.*
- *Detalles sobre equipos que posee, sus procesos y capacidades de producción.*
- *Sistema de garantía de calidad; educación en Control de Calidad y programas de ejecución .*
- *Control que ejerce sobre la adquisición de materias primas y subcontratación.*

CAPITULO III

ESTRATEGIA Y TENDENCIAS DEL ABASTECIMIENTO

El interés en la planeación estratégica, su contribución al éxito de una organización a largo plazo, así como su sobrevivencia las herramientas para desarrollar ese plan estratégico y las subestrategias de que se dispone han llamado mucho la atención durante las dos últimas décadas.

Ciertamente, la función de compras, como una área de decisiones importantes en la asignación de recursos de la mayor parte de las organizaciones, debe ser "una jugada maestra" en el desarrollo de la estrategia general. La pregunta clave es : ¿ Cómo pueden contribuir efectivamente a los objetivos de la organización y a la estrategia la función del departamento de compras ?. La acompaña otra pregunta ¿ Cómo pueden los objetivos y las estrategias de la organización reflejar la contribución y las oportunidades ofrecidas en el campo de los abastecimientos ?.

Así, una estrategia es un plan de acción diseñado para alcanzar metas y objetivos específicos a largo plazo. La estrategia se debe concentrar sobre los factores clave necesarios para el éxito y sobre las acciones principales que deben tomarse para asegurar el futuro. Es el proceso de determinación de las relaciones de la organización con su medio, estable-

ciendo objetivos a largo plazo y alcanzando la(s) relación(es) deseada(s) por medio de una asignación de recursos eficiente y efectiva.

3.1. CONTRIBUCION DE LAS COMPRAS A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Con los problemas que han salido a flote en las compras en todo el mundo, durante las dos últimas décadas y con el creciente reconocimiento por la alta gerencia de las oportunidades para obtener mayores ventajas en las compras sobre los resultados de la operación, los gerentes de compras se han desplazado recientemente hacia el área estratégica.

El problema clave, ya mencionado es ¿cómo puede contribuir compras efectivamente, a los objetivos y estrategias organizacionales ?. El núcleo de este problema está en el término "efectivamente". Su significado es más que una respuesta justa a una directiva de administración superior. También indica su inclusión en el proceso de planeación estratégica, de modo que las unidades y/o los objetivos de la organización y las estrategias incluyan las oportunidades y los problemas de los abastecimientos.

Uno de los obstáculos significativos para el desarrollo de una estrategia efectiva de abastecimiento, radica en las dificultades inherentes que cambian los objetivos organizacionales en los objetivos de abastecimiento.

Normalmente, la mayor parte de los objetivos organizacionales se

pueden sintetizar en cuatro categorías :

- a. Supervivencia.*
- b. Crecimiento.*
- c. Financieros.*
- d. Ambientales.*

La supervivencia es la mayor necesidad básica de cualquier organización. El crecimiento se puede expresar en múltiples formas. Por ejemplo, crecimiento puede ser lo referente al tamaño de la organización en términos del número de empleados, de activos, del número de unidades en operación, el número de países en los cuales opera la organización, el mercado que comparte. Los objetivos financieros podrían incluir: dimensión total del presupuesto, excedentes o utilidades, ingresos totales, retorno de la inversión, ingreso en activo, precios compartidos, incrementos en cada uno de éstos o de cualquier combinación. Los objetivos podrían incluir no sólo los intereses ambientales tradicionales, como aire, agua y tierra limpios, sino también objetivos tales como la distribución y adaptación a valores e ideales de los empleados y clientes de la organización y las leyes y aspiraciones de los países en los cuales opera ésta. La noción de buenos ciudadanos está dentro de su cuarto objetivo.

Desafortunadamente, los objetivos típicos de abastecimiento se expresan, normalmente, en un lenguaje totalmente diferente, como: calidad y función, envío, cantidad, precio, términos y condiciones, servicios, etc..

Tres retos importantes en el establecimiento de objetivos y estrategias de abastecimiento son:

- a.- El primer reto importante que enfrenta el Gerente de Abastecimiento, es la interpretación efectiva de los objetivos de la corporación y los objetivos de abastecimiento. Por ejemplo, dado los deseos de la organización de expandirse rápidamente, ¿el aseguramiento de abastecimiento es más importante que obtener precios "al nivel del suelo"?***

- b.- El segundo reto se refiere a la selección del plan apropiado de acción o la estrategia para lograr los objetivos deseados. Por ejemplo, el aseguramiento de abastecimientos es vital, ¿se logra mejor con una sola fuente o con dos, o fabricándolos en casa ?. Los planeadores de abastecimiento para la defensa de Estados Unidos de América enfrentan este asunto. Debido al papel clave de la electrónica ¿necesitan tener la capacidad total para hacer internamente hasta las menores cosas ?.***

- c.- El tercer reto se refiere a la identificación y a la retroalimentación, con respecto a los abastecimientos, para ser integrados dentro de los objetivos y estrategias organizacionales. Por ejemplo, a causa de alguna nueva tecnología a la cual se puede tener acceso desde un principio por medio de los esfuerzos de abastecimientos, ¿ cómo se puede explorar esto ?.***

El desarrollo de una estrategia de abastecimiento, requiere que su gerente esté de acuerdo con los objetivos y estrategias organizacionales y que

también sea capaz de reconocer y aprovechar las oportunidades. Los tres retos requieren habilidades administrativas y estratégicas del orden más elevado y las dificultades para alcanzar estos retos no se pueden minimizar.

3.2. PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS COMPRAS

Durante los últimos 50 años, la función de compras ha evolucionado de una actividad de tipo burocrático a una en la cual los administradores profesionales de las compras realizan la función dentro de un contexto de administración de activos. Este cambio ha estimulado el desarrollo de estrategias para llevar al máximo el desempeño.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria empezó a reconocer las ventajas en los beneficios de las compras, el efecto que el desempeño de compras tiene sobre el rendimiento de las inversiones y que compras podría tener la función de contribuir al progreso y no solamente a una actividad rutinaria de asignar órdenes. Los años setenta proporcionaron algunos verdaderos choques al sistema mundial del comercio - escasez de materiales, crisis energética y rápida escalada en los precios - permitieron que algunos métodos para realizar negocios quedaran fuera de contexto. Estos acontecimientos lanzaron a compras a llamar la atención.

Actualmente, las empresas enfrentan retos para mantenerse en una posición de volver a ganar los mercados de un mundo competitivo. La capacidad para relacionar efectivamente el medio externo - 1) social, 2) económico,

3) político - legal y 4) tecnológico (con sus materiales y procesos cambiantes, para anticiparse a los cambios, ajustarse a los mismos, capitalizando la oportunidad, formulando y llevando a cabo planes estratégicos), es un factor importante en la generación de utilidades futuras y es crítico para la sobrevivencia. Ahora compras debe buscar hacia adelante lo adecuado y no sólo reaccionar simplemente a la situación y a los problemas rutinarios. Si compra está principalmente en una forma reactiva, realizando solamente las cosas urgentes, no se dirigirá realmente a asuntos importantes.

a.-. PRINCIPALES AREAS ESTRATEGICAS Y FUNCIONALES DE COMPRAS

Una estrategia es un plan de acción diseñado para permitir el logro de metas y objetivos seleccionados. Si están bien desarrolladas, las estrategias pueden enlazar la empresa con el ambiente como parte del proceso de planeación a largo plazo. Una estrategia general de compras está integrada por subestrategias , cada una de las cuales se ha desarrollado utilizando la información disponible en la formulación de un plan dirigido al logro de un propósito específico. Todas las subestrategias de compras se pueden agrupar dentro de cinco categorías.

1. Estrategias para asegurar el abastecimiento

Están diseñadas para asegurar que las futuras necesidades de abastecimiento sean satisfechas al menos en términos de calidad y cantidad. Las estrategias para asegurar el suministro deben considerar los cambios tanto en la demanda como en la oferta.

2. Estrategias para la reducción de costos

Se han diseñado para reducir el costo de lo que se requiere o el costo total de la adquisición y el uso (costo del ciclo vital). Con los cambios en el medio y en la tecnología, se puede disponer de alternativas para reducir los costos generales de operación de la organización, por medio de cambios en materiales, en fuentes y en método de compra.

3. Estrategias de apoyo a abastecimiento

Diseñadas para llevar al máximo la probabilidad de disponer del conocimiento y las capacidades de los proveedores para la organización compradora.

4. Estrategias de cambios ambientales

Se han diseñado para prever y reconocer los cambios en el ambiente total (económico, organizacional, de las personas, legal, leyes, controles gubernamentales y disponibilidad de sistemas), de modo que puedan cambiarse en ventajas a largo plazo para la organización que está comprando.

5. Estrategias en el aspecto competitivo

Tienen la finalidad de explotar las oportunidades del mercado y la energía de la organización para dar a ésta un nivel competitivo que sea significativo. En el sector público los términos de capacidad competitiva pueden interpretarse normalmente como un comportamiento enérgico para lograr los objetivos programados.

b.- COMPONENTES ESTRATEGICOS

El número de oportunidades estratégicas y específicas de compra que podrían ser dirigidas a la formulación de una estrategia general está limitado solamente por la imaginación del gerente de compras. Cualquier estrategia que se escoja deberá incluir una determinación de qué calidad, cuánto, quién, cuándo, a qué precio, dónde, cómo y por qué. Cada uno de estos aspectos se analizarán posteriormente:

- ¿ Qué ?

Posiblemente el problema fundamental en una organización y que entra en la categoría del "qué", es el artículo que se fabricará o se comprará. Es presumible que la mayor fuerza del departamento de compras esté a favor de una estrategia para comprar. Dos aspectos específicos aún no considerados con profundidad incluyen el interés en un proveedor y la integración retroactiva.

a.- Interés en la propiedad del proveedor

Para asegurar el abastecimiento a largo plazo dentro de un medio competitivo, puede ser una buena estrategia comprar parcial o totalmente la propiedad de un proveedor clave, lo cual coloca al comprador en una posición de cliente preferido, asegurando que el comprador obtendrá una "buena participación" (o más) de

la producción de ese proveedor. Si el interés en la propiedad puede permanecer como una inversión, se verá aún más atractiva esta estrategia.

b.- Integración vertical retroactiva

Esta es una versión de "producir o comprar" en la cual puede haber mayores ventajas a largo plazo al obtener el control de la producción del material clave o de componentes comprados, previamente, a un vendedor.

c.- Abastecimiento externo

Esta es una visión del problema de producir o comprar, es donde la empresa elige comprar un artículo que anteriormente se fabricaba en casa. Un productor de artículos de acero puede decidir comprar láminas (la materia prima) de otro productor y, limitar sus actividades a la fabricación de láminas de acero. Un productor de automóviles puede comprar por fuera radios para autos, en vez de fabricarlas internamente. Debido a que un vendedor puede tener experiencia mayor en un campo, ésta puede ser una estrategia efectiva en el costo. Además, puede liberar capacidad y recursos (inversiones) para emplearlos en otras operaciones más productivas.

d.- Compra de productos terminados sobre la base de "Nuestra Propia Marca"

Aunque ésta es una estrategia poco usual de la socie-

dad, en algunos casos una empresa compradora puede decidir distribuir también un producto comprado, bajo su propia marca, a otras empresas. Esto puede ser atractivo porque el precio que se puede obtener debido al volumen y/o por la capacidad de compra de la empresa, debido a su magnitud, apoya el producto después de su venta.

- ***¿ Calidad ?***

Parte del problema ¿qué?, se refiere al aseguramiento de la calidad, el producto está perfectamente definido, el proveedor ha sido elegido y tiene en su poder toda la información necesaria. Ahora bien, ¿Cómo nos aseguramos que los productos que nos entregue cumplirán la especificación? Existen varios métodos.

a.- Confianza en la marca.

Se puede tener confianza irrestricta en una marca de fábrica y recibir los productos sin mayor trámite. Se recomienda restringir este procedimiento a un número muy reducido y calificado de casos.

b.- Auto-certificación del proveedor.

Es el caso en que se tiene cierta confianza en el provee-

dor y nos remitimos a exigirle un documento (certificado) que atestigüe que la partida específica que nos entrega fue sometida en la fábrica a un control o inspección cuyos resultados se detallan en el Certificado (resultados de ensayos y mediciones, valores de cada problema).

c.- *Calificación del proveedor.*

A través de una auditoría de los medios de fabricación y control de calidad de un proveedor se puede tomar la decisión de recibir las partidas sin inspección. Se requiere personal muy calificado para realizar las auditorías y se debe mantener algún programa de auditoría continúa.

d.- *Inspección de las partidas.*

Se trata de efectuar una inspección a cada partida que se reciba, habitualmente a través de ensayos y mediciones de una muestra estadística cuyos resultados nos permiten inferir si el lote se conforma dentro del nivel de calidad aceptable, especificado para cada variable. Requiere de personal capacitado en las técnicas de inspección por muestreo y disponer de equipos para efectuar los ensayos necesarios.

e.- *Certificación por tercera parte.*

Se contrata el servicio especializado que certifique, a través de un documento y alguna marca en los produc-

tos, que el lote está conforme con la especificación. Esta certificación puede ser realizada a través de una inspección de lote o a través del sistema de "marca de conformidad por norma o especificación" (sello de calidad).

- *¿ Cuánto ?*

Otros componentes importantes en cualquier estrategia sobre abastecimiento se refiere al problema en cuánto se debe adquirir un total por cada envío. Generalmente, la tendencia ha sido comprar cantidades menores para que sean enviadas a medida que se necesitan, en oposición a lo anterior, está el hecho de comprar grandes cantidades a fin de asegurar precios mejores. Una opción para resolver el problema de cuánto, puede referirse a las variaciones del inventario.

a.- Variación del inventario para el proveedor

El proveedor puede estar capacitado para administrar un inventario de artículos terminados (los cuales son la materia prima para el inventario del comprador) más efectivamente que el comprador, debido a que el proveedor tiene mayor conocimiento de los procedimientos de control de inventario para una línea determinada de productos. También, debido a que el proveedor estará ofreciendo un artículo común a varios clientes, la existencia de seguridad para dar servicio a

un grupo de clientes puede ser mucho menor que el total de existencias de seguridad combinadas, si los diversos clientes fueran a manejar sus propios inventarios. Desde un punto de vista estratégico, el departamento de compras puede desear analizar su posición de inventario sobre todos sus artículos principales, con el fin de trabajar bajo un arreglo de participación con sus proveedores clave, siempre que estén de acuerdo en mantener el inventario, física y financieramente, con el envío requerido por el programa de producción. Una área de la instalación del comprador se puede colocar bajo el control del vendedor.

Se pueden tener otras opciones como comprar "justo a tiempo" o comprar a consignación.

b.- Comprar justo a tiempo:

Si se puede depender de un vendedor que envíe los artículos que se necesita comprar, de la calidad acordada, en cantidades pequeñas y en el tiempo especificado, la empresa compradora puede reducir sustancialmente sus inversiones en inventarios, disfrutar de la continuidad necesaria en el abastecimiento de reducir sus costos administrativos en la inspección de lo que se recibe. Para lograr esto, se requiere de un plan a largo plazo y de una cooperación sustancial y la comprensión entre comprador y vendedor.

c.- Comprar a consignación

En algunos casos, utilizando la filosofía de participación, se puede inducir a un proveedor a mantener un inventario en las instalaciones del comprador. Este adquiere la responsabilidad de contabilizar lo que toma del inventario a consignación, de pagar por las cantidades usadas y notificar al proveedor de la necesidad de reabastecer el inventario. La verificación de las cantidades remanentes en el inventario se puede realizar conjuntamente a intervalos periódicos. Esta estrategia tiene ventajas tanto para el proveedor (se asegura un volumen) como para el comprador (inversión reducida en inventario) y se utiliza con frecuencia en la industria de distribución.

- ¿ Quién ?

En las decisiones claves sobre si la función del departamento de compras requiere estar o no centralizada, casi debe ser la calidad del personal y en qué grado se debe comprometer a la alta gerencia en el proceso total. Otras opciones incluyen la selección de administradores de materiales y de la administración de proyectos.

a.- Administración de materiales

Algunas empresas han adoptado esta estrategia organizacional para establecer una responsabilidad unificada y mayor filosofía de participación entre las funciones de la organiza-

ción involucradas en el flujo de materiales dentro de una organización. Aunque no es aplicable en todas las organizaciones debido a sus diferentes características operativas, han producido marcados beneficios en algunas organizaciones, las más notables son las estructuras para aviación, la industria automotriz y las industrias electrónicas.

b.- *Administración de proyectos*

Si se tiene personal de compras asignado específicamente a una investigación o a un proyecto de producción, puede desarrollar un grado de comunicación, de conocimientos y sentido de participación necesario para llevar el proyecto al éxito. Esto es una variante de la estrategia ya explicada de administración organizacional de materiales.

- *¿ Cuándo ?*

El problema de cuándo comprar está muy estrechamente ligado a cuánto comprar. Las elecciones obvias son ahora contra más tarde. El aspecto clave de la estrategia se encuentra realmente en el problema de comprar por adelantado y la política de inventario. En el área de los materiales se puede pasar entre la oportunidad existente del mercado a futuro y en el uso de compensaciones.

a.- Mercado a futuro (compensaciones)

Los intercambios de mercado organizados presentan la oportunidad de transacciones compensatorias y mercados a futuro para evitar el riesgo de una marcada fluctuación en el precio.

- ¿ A qué precio ?

Es posible para cualquier organización seguir algunas estrategias específicas de precios. Los aspectos clave del comercio son cuándo la organización pretende lograr pagar un precio de premio por un servicio excepcional y otros compromisos del vendedor, como un precio marcado estándar en línea con el resto del mercado o un precio bajo para tener una ventaja en el costo. Además, seguir una estrategia basada en el costo se opone a una estrategia basada en el mercado, que puede requerir de grandes ideas como el análisis de valores y la negociación intensiva.

a.- Análisis de valor / Ingeniería de valor

El punto de vista de comparación "función contra costos" se ha utilizado de modo organizado durante muchos años (desde los cincuenta). Las posibilidades de reducir los costos por medio de cambios que incluyen acciones tales como sustitución y estandarización son muchas y los resultados monetarios pueden ser muy marcados. Como estrategia, ésta

requiere concentración, en forma organizada con un programa, tiempo planificado y la asignación de responsabilidades específicas.

Cuando se considera que ha sido comprendida por todos los que trabajan en compras se puede convertir en algo para lo cual nadie acepta verdaderamente su responsabilidad.

b.- Reducción de costos de transporte

Variadas son las estrategias nuevas para reducir los costos del transporte, tales como contrato por servicios de flete, acuerdos con un solo proveedor de transporte, tarifas negociadas, sistemas intermodales y el uso de instalaciones y equipo de transporte propios. Solamente una estrategia de transporte a largo plazo explotará las posibilidades de ahorros en los costos.

c.- Arrendar o comprar

Una estrategia que no siempre se aprovecha en la reducción de costos es la posibilidad de arrendar el equipo y/o las instalaciones de un productor de esos artículos o de una tercera parte (quizá un interés financiero el cual ha comprado equipo de un fabricante con la intención de arrendarlo a algún usuario; muchos de los transportes aéreos usados por los operadores de líneas aéreas se hacen

bajo esos arreglos). En algunos casos, una empresa puede decidir realizar la venta de un edificio o un equipo de producción y después efectuar un arreglo de arriendo. Aunque el propósito principal de esta categoría puede ser liberar más productos (con una tasa de rendimiento más alta), también puede haber significativos beneficios en los impuestos. Esta estrategia para la reducción de costos, con frecuencia es parte integral de la estrategia financiera general de la empresa.

- *¿ Dónde ?*

Existe un vasto número de posibilidades bajo el mismo problema de dónde comprar. Obviamente las negociaciones comerciales incluyen las fuentes locales, regionales, nacionales o internacionales, comprar a pequeños proveedores o a grandes proveedores, de una sola fuente o de múltiples fuentes, con bajo intercambio de proveedor contra un alto intercambio, así como sobre certificación y propiedad del proveedor.

a.- Desarrollo del proveedor

Esto significa una búsqueda intensiva, donde el comprador toma la iniciativa para obtener proveedor(es) donde actualmente no existen. Significa una amplia búsqueda de procesos técnicos, financieros y administrativos, niveles de

calidad, costos, pronósticos y planeación de requerimientos.

b.- Fuentes únicas.

El punto de vista tradicional dice que en el caso de los materiales y componentes importantes (o de los artículos críticos que se compran, cualquiera sea la inversión que se hace) se deben utilizar dos o más proveedores para asegurar una continuidad en el abastecimiento. No obstante, al dividir los requerimientos se pueden aumentar los precios unitarios pagados, ya que se renuncia a los beneficios de precios por cantidad. Obtener el beneficio del precio puede ser posible sólo si la cantidad total se compra a un único vendedor. Además, la estrategia de un sólo proveedor puede reducir los costos administrativos de compras, disminuyendo el número de transacciones individuales para obtener un servicio de envío más rápido y más confiable, debido a que mientras mayor cantidad se compra, el vendedor dará más valor a la cuenta de ese comprador.

Esta estrategia de reducción de costos puede dar como resultado un aumento del costo en el análisis de compra, debido a que la evaluación de la capacidad del vendedor para comportarse satisfactoriamente (asegurando así la continuidad en el abastecimiento), se debe hacer en forma más completa y con mayor exactitud. En pocas palabras, el departamento de compras debe reducir el margen de error en el proceso de se-

lección del vendedor. El costo de estos esfuerzos se debe compensar con los beneficios.

c.- Fuentes globales

Durante la década anterior, la actividad de compras en el extranjero se incrementó muchas veces; debido, principalmente, a dos consideraciones, el aumento en el diseño, en la producción y en las capacidades de distribución de los proveedores extranjeros y las presiones debidas a la reducción en el costo del proceso de fabricación.

- ¿Cómo ?

Existe una gran variedad de opciones bajo el encabezado de cómo comprar. Estas incluyen (sin estar limitadas a ellas) áreas como sistemas y procedimientos, uso de la computadora, empleo de negociaciones, licitaciones competitivas, licitaciones fijas, apertura política de las licitaciones, órdenes en blanco y contratación de sistemas de órdenes abiertas, compras con cheque en blanco, compras en grupo, planeación de requerimientos de materiales, contratos a largo plazo, ética de la adquisición, compra agresiva o pasiva, uso de investigación de compras, análisis de valor y programas de aseguramiento de calidad.

En seguida se aclaran algunas, dejando para el final del

presente capítulo las denominadas Alianzas Estratégicas.

a.- Contratación a largo plazo

Formular un contrato de abastecimiento durante cinco a quince años equivale casi a la decisión de producir el artículo, porque esto significa una interdependencia mutua del comprador con el vendedor, en donde se debe hacer el seguimiento de los planes y programas, así como coordinarlos estrechamente. Las ventajas estratégicas para el comprador son mayor seguridad y estabilidad de los abastecimientos y, con frecuencia, una base de adquisición a menor costo. El proveedor obtiene como ventaja una seguridad en el negocio y estabilidad en su operación, de lo cual resulta la reducción en el costo a largo plazo. Esto puede ser un incentivo suficiente para persuadir a un proveedor a desarrollar y fabricar un producto (desarrollo del proveedor).

b.- Intercambio electrónico de información (EDI)

A medida que se expande la tecnología en comunicación de información y se hace cada vez más sofisticado, se desarrollan nuevas oportunidades para establecer intercambios de información entre el comprador, el proveedor y los sectores de la industria que de alguna manera se ven afectados por esta nueva técnica que hace más eficiente y efectiva la gestión del departamento de compras (Ver Anexo 7). Los sistemas EDI, en donde la base de datos de adquisiciones están enlazadas

con la base de datos del proveedor, a través de un sistema de computadoras, es un buen ejemplo de cómo una empresa se puede ajustar a los cambios en el medio tecnológico. Un ajuste tal, con sus ventajas económicas y administrativas, sólo se presentará si la empresa establece una estrategia consciente de comunicación enviada por el desarrollo y el uso de tal sistema.

Con estos enlaces de comunicación directa con un proveedor, el comprador puede obtener cotización de precios, determinar la disponibilidad de artículos en las existencias del proveedor, transmitir una Orden de Compra, obtener información para el seguimiento, proporcionar al proveedor informes con relación a cambios en las especificaciones de las compras a causa de revisiones de los programas, obtener información sobre servicios y enviar cartas y memorándums al instante (Ver Anexo 8). Esta relación más estrecha con el proveedor se convertirá en la norma y no la excepción en la próxima década. El intercambio electrónico de datos (EDI) será la forma preferida para hacer negocios.

- ***¿ Por qué ?***

Toda estrategia necesita ser examinada no sólo en cuanto a sus componentes opcionales, sino también en cuanto a las razo-

nes por las que hay interés en las necesidades. La razón más normal para una estrategia sobre abastecimiento, es hacer que esos objetivos sean congruentes con los diversos objetivos y estrategias generales de la organización. Otras razones pueden ser condiciones del mercado, tanto actuales como futuras. Además, puede haber razones internas en la organización, tanto del abastecimiento externo como del interno, para perseguir ciertas estrategias.

a.- *Leyes y controles gubernamentales*

Para solucionar problemas económicos que se perciben, el gobierno puede imponer limitaciones económicas específicas sobre los procesos de decisión en las compras de una empresa. Por ejemplo, de vez en cuando, se imponen diversas limitaciones en el control de precios y de salarios, las tarifas y leyes de importación son cambiadas continuamente por los diversos gobiernos. Toda estrategia sobre compras se debe formular dentro de esta estructura general, si las acciones del departamento de compras van a satisfacer las restricciones legales y a explotar las posibilidades económicas siempre cambiantes.

b.- *Responsabilidad del producto*

Las consideraciones sobre seguridad del producto y responsabilidad por el mismo, han adquirido mucha mayor importancia en el proceso de toma de decisiones por el departamento de compras, durante la última década a medida

que las diferentes decisiones de la corte han interpretado la ley existente. El riesgo financiero potencial ha aumentado y la empresa debe considerar esta expresión legal adicional dentro de su estrategia de compras a largo plazo, a medida que trabaja con sus proveedores y con su propio departamento de ingeniería, de fabricación y de mercadotecnia. Como estrategia y con la ayuda de asesoría legal, el departamento de compras puede querer transferir la responsabilidad del producto al proveedor hasta donde sea posible, para minimizar el riesgo de obligaciones financieras por las leyes sobre responsabilidad del producto.

c.- *Protección del medio*

El interés ha crecido marcadamente acerca de la responsabilidad de la empresa para proteger el ambiente (aire, agua, suelo) y ha dado como resultado la aprobación de varias leyes de protección ambiental y de reglamentos. De esto ha resultado que los proveedores y los compradores tengan que realizar muchos cambios en los productos, en los servicios y en los métodos de negociar. Por ejemplo, en la industria de las fundiciones se ha tenido como resultado una reducción general en el número de proveedores y cambios en la línea de productos de algunos de ellos. El departamento de compras, conjuntamente con otros departamentos de la empresa, debe tomar en cuenta estas restricciones para establecer su estrategia general de adquisiciones. Puede necesitar cosas

como una estrategia a largo plazo: 1) cambiar la base proveedora, 2) rediseñar el producto para permitir la sustitución de algunos materiales o 3) iniciar la producción de ciertos componentes que anteriormente se compraban fuera.

3.3. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Las denominadas alianzas estratégicas muy de moda en nuestros tiempos, han surgido por la necesidad que tienen las organizaciones de mantenerse vigentes en el mercado en un ambiente cada vez más competitivo. El área de abastecimiento, sin duda, ha tenido una relevante participación en este sentido toda vez que las alianzas buscan la minimización de los costos con la entrega de un producto de calidad a un precio conveniente para el usuario y con el respaldo de un servicio integral.

a. PARTNERING

Aunque un golpe de audacia, de intuición o de suerte nunca está de más en un negocio, es claro que por sí solo no asegura la vigencia en el mercado. Y tampoco basta con colaboraciones esporádicas o ayudas dispersas. Del mismo modo, como hoy se requiere de estrategias de desarrollo globales y planificadas, se hacen necesarias alianzas más profundas para que las empresas tengan un camino seguro en su gestión.

Aparece, así, el partnering, proceso mediante el cual dos o más empresas poseen un alto grado de colaboración para alcanzar objetivos particularmente distintos, pero complementarios. Definido de esta forma, tal concepto, alianza estratégica y joint venture serían virtualmente sinónimos, ya que los tres se fundan sobre una base de colaboración, que supone un sentido de obligación y ayuda mutua, para un beneficio a largo plazo.

Este tipo de alianzas, normalmente, se relaciona con las áreas de producción, marketing y logística y son también frecuentes en el sector de servicios, tales como los convenios establecidos entre cadenas de hoteles y empresas turísticas. ¿El objetivo final?. Enfocándose siempre en la cadena del valor, la empresa no sólo debe optimizar su gestión interna, sino orientarse a los clientes y proveedores, intentando cubrir todas sus necesidades.

Pero, ¿por qué hacer partnering y no comprar una empresa, sencillamente?. Según especialistas, la experiencia ha demostrado que en muchos casos ese no es el camino correcto. Generalmente, las firmas pequeñas que caen en grandes manos desaparecen rápidamente. Algunas empresas han probado métodos de integración vertical, comprando proveedores y distribuidores para manejar toda la cadena. Pero en su mayor parte han fracasado, ya que la empresa comprada pierde su identidad.

De esta forma, el partnering surge como una necesidad de trabajo común, pero conservando la individualidad. En él, no hay una obligación de

trabajar exclusivamente para el partner, pero sí un compromiso para una determinada área, en que no podrá haber alianzas con un competidor. Puede que para una empresa el sector de acuerdo sea estratégicamente importante, pero para la otra tenga una significación menor. Y, ya que envuelven inversiones y riesgos compartidos, los acuerdos son generalmente a largo plazo. También implica abrir información y canales internos, por lo cual la confianza es un factor que está en juego.

Sin duda, un alto nivel de competitividad y la creciente globalización de los mercados son elementos que explican la aparición de este tipo de sociedades, que se presentan como una alternativa a una serie de necesidades. Si una empresa quiere atacar varios mercados simultáneamente, es probable que no tenga los recursos financieros para instalarse por sí misma o para comprar otras empresas, pero sí podrá establecer un acuerdo con una empresa, con el fin de abarcar rápidamente mercados, a los que no llegaría sin un aliado estratégico.

Por otra parte, ante el alto costo de desarrollo de nuevos productos, para disminuir el riesgo y aprovechar el know-how de otras firmas, muchas veces resulta necesario establecer alianzas. Los casos más claros se dan en áreas donde el desarrollo de nuevos productos es particularmente acelerado, como la informática y, por lo tanto, resulta difícil que una empresa pueda surgir sola. Entonces, la unión con un proveedor eficiente para abordar las áreas más complejas resulta una alternativa tentadora. La idea es permanecer con una tecnología básica y acceder a tecnologías de punta a través de aliados, para así desarrollar nuevos productos.

Factores que estimulan el Partnering hoy :

- *Competencia global.*
- *Altos costos de desarrollo de nuevos productos.*
- *Altos requerimientos de calidad y servicio.*
- *Disminución del ciclo de vida de los productos.*
- *Cambios rápidos de la demanda.*
- *Falta de mano de obra altamente calificada.*

Organización para objetivos del Partnering

- *Trabajo en equipo.*
- *Compartir nuevas tecnologías.*
- *Enfoque multifuncional e interdisciplinario.*
- *Alianzas estratégicas de cambio.*
- *Internacionalización de la producción/marketing/logística.*
- *Educación del personal de compras.*
- *Partnering con proveedores.*

Otro impulso para el partnering es la disminución del ciclo de vida de los productos. Como no resulta una tarea fácil de comprimir los tiempos en la gestación, fabricación y distribución de nuevos productos, se buscan aliados que permitan compensar tecnología, recursos y llegar rápidamente al mercado. Intimamente ligado a esto, se encuentran los acelerados cambios de la demanda, con un consumidor que se caracteriza por mayores variaciones en sus gustos y un mercado cada vez más segregado, llegando incluso a algunos autores a hablar de una producción industrial personalizada para el futuro.

b. BENCHMARKING

Se define como un desempeño con estándares de clase mundial usado para comparar los productos y procesos de un proveedor. En el caso de los criterios de selección de proveedores se observan fuertes cambios en el último tiempo, de tal modo que si hace cinco años el costo era el factor fundamental y la calidad era un elemento menos importante en la selección del producto, actualmente la situación es justamente a la inversa.

Por tanto, hoy por hoy las empresas que constituyen un "benchmark" son una referencia fundamental para constituir alianzas estratégicas. Ya que muestran un desempeño con estándar de clase mundial, que permite establecer comparaciones entre los productos y procesos de un proveedor. Se ocupan como referencia en la selección del partner, con el fin de encontrar al más idóneo.

Hay que buscar las empresas líderes dentro de cada área. Así, un benchmark puede ser el producto de un competidor, el sistema de gestión o proceso, los niveles de calidad, niveles de servicio, diseño o la estructura de costos.

Pero, también se requiere de una organización y forma de trabajo distinta. Se hace necesario el trabajo en equipo, para que ambas empresas sean capaces de abordar los temas en forma conjunta sin que generen fricciones, lo cual supone un enfoque multifuncional e interdisciplinario (ante diferentes know-how). Además implicará una

adecuación a las circunstancias, ya no respecto de cada una de las empresas sino del negocio que se tiene en conjunto y, finalmente, también exige una educación del personal de compras, puesto que supone ciertos determinados estándares de calidad. Por eso, necesita técnicas y criterios comunes para la evaluación.

c. *OUTSOURCING*

El Outsourcing es un concepto general que comprende el uso de recursos para la fabricación u otras formas de valor agregado, servicios de tiempo y lugar de empresas externas.

En la actualidad y como una manera de crear una ventaja competitiva, las empresas comienzan a distinguir áreas en las que son competentes y otras en que deben conseguir el producto o servicio fuera. La organización se abre y comienza a buscar alternativas externas para la subcontratación de algún servicio especializado. Y, aunque aquí no existe una asociación fundamental, esta etapa constituye una base para alianzas más profundas, como el partnering.

Visto de esta forma, un joint venture se plantea como un grado de desarrollo superior, debido al mayor nivel de formalización que implica, ya sea mediante un contrato, cambio de acciones o directorios comunes. Asimismo, el desarrollo de productos también se puede producir en forma de consorcio. Tal es el caso de obras de gran envergadura como las construcciones. A diferencia del partnering, el consorcio está limitado por el

tiempo que dura el proyecto y no se plantea como una función permanente de apoyo.

Las razones más importantes por las cuales se hace necesario la presencia del Outsourcing son:

- *El proveedor actual es de carácter monopolístico.*
- *Los precios del proveedor están en continua alza sin razones visibles.*
- *El producto final no es competitivo con productos importados.*
- *La generación de nuevos productos no son competitivos en el mercado.*

Ahora bien, las ventajas que involucra para la organización contar con un sistema como el Outsourcing son variadas; en especial, para el área de Abastecimiento son:

- *Reducción de costos.*
- *Aumento de capacidad.*
- *Oportunidades de mercado.*
- *Nuevas tecnologías.*
- *Costos de inversión menor.*
- *Concentración en marketing.*
- *Oportunidades de globalización.*

CAPITULO IV

MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA PARA EL AREA DE COMPRA

El objetivo fundamental de la Auditoría Operativa al área de compras, es verificar que los recursos asignados sean utilizados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, al menor costo posible.

Los presupuestos (estándares) elaborados son expresiones cuantitativas de los objetivos que debe alcanzar el área de compras. Estos permiten al contador auditor, a través de los procedimientos y técnicas de auditoría, evaluar el proceso de compras; comparar los resultados operativos reales del proceso con lo presupuestado, verificar las razones de las variaciones, su materialidad y formular las correcciones pertinentes.

El presente capítulo, dentro del contexto señalado anteriormente, está orientado a entregar los conocimientos teóricos básicos sobre una auditoría operativa al área de compra.

El Auditor debe tener elementos de juicio suficientes para calificar la forma en que el área de compras administra el proceso.

Para obtener estos elementos de juicio, el Auditor necesita realizar investigaciones, que le den la convicción requerida como base de su opinión.

Los métodos prácticos de investigación y pruebas que el Auditor utiliza se denominan Técnicas de Auditoría y su aplicación adquiere características especiales al examinar el proceso del área de compras.

La metodología que se propone a continuación implica básicamente dos etapas:

- a. Estudio Preliminar*
- b. Estudio Profundo*

4.1. ESTUDIO PRELIMINAR

En esta etapa el auditor debe obtener un conocimiento preliminar de la forma en que opera el sistema de control interno de compras; y así, basándose en este estudio puede tomar decisiones con mayor profundidad. El estudio preliminar incluye una entrevista inicial al jefe del área de compras.

Para la obtención del conocimiento es recomendable que el Auditor tome la alternativa de un interrogatorio oral, o bien, de cuestionarios preparados para cada sección de la Auditoría, como complemento a lo anterior, el Auditor debe preparar un flujograma panorámico departamental que grafique las diferentes instancias del proceso de compras.

El objetivo del departamento de adquisiciones es el de obtener el producto correcto al precio justo, en la cantidad, tiempo y lugar correcto. La palabra "correcto" significa lo que constituye el mejor interés de la empresa en total.

Para lograr este objetivo, la función adquisiciones debe incluir lo siguiente:

- *Reconocer la necesidad.*
- *Determinar lo que es necesario comprar*
- *Determinar dónde comprar.*
- *Definir cuánto comprar.*
- *Determinar la calidad y cantidad a comprar.*
- *Determinar el precio a pagar.*
- *Tomar las medidas para transportar.*
- *Cursar y hacer seguimiento de las órdenes de compra.*

A continuación se propone un modelo de cuestionario de control interno y procedimientos de auditoría, que permitan lograr un conocimiento general del sistema de control interno del área y así poder detectar áreas específicas que deberían auditarse con mayor profundidad, para finalmente explicitar un modelo de informe de Auditoría.

4.2. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Políticas, procedimientos y organización de adquisiciones

- a.- *¿Existen políticas, procedimientos y límites de autoridad relativos a adquisiciones definidos por escrito, con anterioridad y a disposición, para guía de todas las personas involucradas?*

- b.- *¿Está la responsabilidad por compras, excepto las compras locales, autoriza-*

das por la administración local dentro de límites especificados y centralizada en un solo departamento?. En caso contrario ¿compra el Departamento de Adquisiciones los ítemes siguientes:

- *Materias primas y productos para reventa.*
- *Suministros de fabricación y planta.*
- *Mobiliario de oficina y equipo mecánico.*
- *Vehículos motorizados.*
- *Equipo de planta.*
- *Materiales de oficina.*
- *Servicios.*
- *Compras personales para empleados.*

c.- ¿Está la función compras completamente separada de otras funciones?. En caso contrario ¿está separada de las funciones siguientes:

- *Contabilidad.*
- *Recepción.*
- *Almacenaje.*
- *Despacho.*

d.- ¿Se rota, de tiempo en tiempo, a las personas que compran en orden a detectar corrupción con los vendedores?

e.- ¿Avisa el Departamento de Adquisiciones a los departamentos interesados en lo relativo a:

- *Oportunidades favorables de compra.*
 - *Cantidades económicas de pedido.*
 - *Revisión de especificaciones en orden a obtener ítemes estándares disponibles.*
 - *Productos nuevos y mejores.*
- f.- *¿Cuáles son los procedimientos para hacer seguimiento de las entregas de los proveedores?*
- g.- *¿Cuenta la persona encargada de las compras con autorizaciones para gastar mayor cantidad de fondos en orden a apurar las entregas atrasadas?*
- h.- *¿Existe un procedimiento mediante el cual se asegure que adquisiciones reciba la información relativa a cambios de precios?*
- i.- *¿Se comunica a todos los proveedores la política de la empresa relativa a la aceptación de donaciones de vendedores?*
- * *Pedimentos y órdenes de compra*
- a.- *¿Son los pedimentos de compras o documentos equivalente:*
- *Preparados para todas las compras.*
 - *Preparados por departamentos diferentes a adquisiciones.*
 - *Aprobados por empleados responsables de otros departamentos.*
 - *Se exige indiquen la distribución de las cuentas.*

- b.- *¿Se mantienen, en un mínimo, las órdenes verbales y se confirman por escrito?*
- c.- *¿Remiten los pedimentos los restantes departamentos con suficiente anticipación al Departamento de Adquisiciones de modo de obtener el mejor precio y fechas razonables de entrega?*
- d.- *Cuando se especifican los vendedores en los pedimentos ¿pueden asegurar los compradores que tales vendedores son competitivos en precios, calidad, entrega, etc.? ¿Existe un procedimiento y una política para revisar con una autoridad superior, en caso de disputa, al vendedor a elegir?*
- e.- *Las órdenes de compra:*
- *Se preparan para todas las compras.*
 - *Son preparadas por el departamento de Adquisiciones.*
 - *Se pre-numeran y controlan.*
 - *Son firmadas por empleados autorizados.*
 - *Se requiere que sean aprobadas por alguien que no sea el comprador, sobre determinadas cantidades o para determinados ítems específicos.*
- f.- *Indican las órdenes de compra:*
- *Las cantidades ordenadas.*
 - *Los precios.*
 - *Los descuentos.*
 - *Una adecuada descripción de los productos.*

- *Los términos de despacho.*
- *La distribución de las cuentas.*

g.- *¿Aseguran los procedimientos la pronta colocación de las órdenes?*

h.- *¿Se mantiene un registro adecuado de las órdenes de compra emitidas?*

i.- *¿Existe un seguimiento suficiente de las órdenes de compra incompletas?*

j.- *¿ Se emiten con prontitud los suplementos de las órdenes de compras derivados de cambios de requisitos, cambios de ingeniería, etc.?*

k.- *Para tales suplementos ¿se aplican los mismos controles que se aplican sobre las órdenes básicas de compra?*

l.- *Se distribuyen copias de órdenes de compra a:*

- *Los puntos de recepción.*
- *Los empleados o al departamento que originó el pedimento de compra.*
- *La sección cuentas por pagar del Departamento de Contabilidad*

* *Precios*

a.- *Mantienen el Departamento de Adquisiciones un registro adecuado de :*

- *Descuentos posibles.*

- *Precios comparativos actualizados.*
 - *Compras previas con indicación de vendedor, precio, y cantidad.*
 - *Guías de compradores.*
- b.-** *¿Se otorga adecuada consideración a los costos de transporte en la selección de un vendedor, de modo tal de asegurar el costo de "puesto en bodega" más favorable?*
- c.-** *¿Revisa periódicamente, un empleado calificado que no es el comprador, los precios de compra?*
- d.-** *En caso de emplear órdenes de compra en blanco para ítemes repetidos ¿Se revisan periódicamente los precios?*
- e.-** *En caso de emplear listados de precios ¿se actualizan con frecuencia razonable?*
- f.-** *En caso que el computador negocie los precios:*
- *¿Está la necesidad de comprar en esta base adecuadamente justificada?*
 - *¿Se dispone de topes adecuados de costo como base para la negociación?*
- g.-** *En caso que existan proveedores a escala, ¿se verifica que los precios se ajusten a los términos de los contratos?*

* ***Cotizaciones competitivas***

a.- *Las cotizaciones de compra se obtienen:*

- *Por exceso de las cantidades especificadas.*
- *Por los artículos designados.*
- *En base a otros criterios (explicar).*

b.- *¿Se evalúan las cotizaciones? y ¿Están los archivos documentados con las razones para elegir una cotización que no es la menor?*

c.- *En caso de no lograrse la cotización, ¿se obtienen las renunciaciones de postura?*

* ***Descuento por volumen***

a.- *¿Se mantienen registros adecuados destinados a acumular cuentas sujetas a descuentos por volumen cuando éstos no se materializan, en el instante de facturación?*

b.- *Por artículos en los cuales está involucrado el descuento por volumen ¿entregan las oficinas locales de compra informes periódicos que aseguren el pronto cobro por parte de la oficina matriz?*

c.- *¿Se hace un seguimiento estricto de los reclamos por descuentos en orden a asegurar una pronta definición materializada en un cheque o un memorándum de crédito?*

* **Recepción de material**

- a.- *¿Se reciben los materiales a través de un departamento central de recepción?*
- b.- *¿Está el Departamento de Adquisiciones completamente excluido de la función recepción?*
- c.- *¿Se emplean informes de recepción? ¿Se:*
- *Preparan en base a un examen físico de los bienes en lugar de hacerlos a partir de un listado de los bultos o de una copia de la orden de compra?*
 - *Pre-numeran y controlan numéricamente.*
 - *Firman.*
 - *Envían prontamente al Departamento de Contabilidad.*
- d.- *¿Existe una inspección adecuada o comprobación de los materiales recibidos que asegure la calidad y observación de las especificaciones?*
- e.- *¿Existe control adecuado de los ítemes que:*
- *Son rechazados en el momento de la entrega.*
 - *Son devueltos posteriormente a los vendedores.*
- f.- *¿Se notifica con prontitud a los departamentos adecuados sobre los despachos:*

- *Directos desde vendedores a usuarios.*
- *Para procesamiento, desde vendedores a subcontratistas.*
- *De stock directamente a puntos exteriores de almacenamiento.*

g.- *¿Existen procedimientos para el procesamiento de recepciones incompletas o dañadas documentadas y disponibles para asignación?*

***** *Facturas*

a.- *¿Son comprobadas las facturas de los vendedores:*

- *Por personal no involucrado en la función Adquisiciones.*
- *Contra las órdenes de compra de respaldo en lo que respecta a términos, precios y cantidades.*
- *Contra el informe de recepción en cuanto a los ítemes y cantidades.*
- *Por agregados y bases.*
- *En forma periódica, contra los listados de precios de los proveedores.*

b.- *En caso que las facturas, órdenes de compra e informes de recepción no se archiven juntos, ¿existe una referencia cruzada adecuada? ¿se archivan adecuadamente y se mantienen durante un período razonable de tiempo los registros?*

c.- *¿Se procesan con prontitud las facturas en orden a aprovechar los términos posibles de descuento?*

d.- *¿Existen protecciones que eviten el paso a pago de facturas duplicadas?*

* *Procedimientos de auditoría (Conocimiento profundo)*

a.- *Seleccionar una muestra de las órdenes de compra emitidas durante el período de la auditoría y llevar a cabo lo siguiente:*

- *Verificar que la orden de compra esté completa, incluyendo el número de la cuenta, status de impuestos, términos de flete, descripción de materiales, precio e información adicional adecuada.*
- *Verificar que la orden de compra haya sido aprobada por personas con adecuado nivel de autoridad.*
- *Anotar, para referencia futura, el tipo de orden de compra (emergencia, contado, confirmación, etc.).*
- *Verificar que el precio sea razonable, basado en listados de precios, guías de compradores, cotizaciones, etc., y que se haya obtenido el mejor precio.*
- *Hacer seguimiento de los documentos de recepción, verificando concordancia de ítems y cantidades.*
- *Hacer seguimiento hasta la factura relacionada, verificando que el*

precio y los términos de la factura corresponden a la orden de compra.

- *En el caso de productos u otros ítemes cubiertos por convenios nacionales de venta, hacer seguimiento hasta Guía de Compradores en orden a verificar que la compra se haya manejado de la manera correcta.*
- *Examinar las facturas relacionadas con flete, verificando que los cobros concuerden con los términos establecidos precedentemente en las órdenes de compra.*
- *Verificar que se hayan aplicado todos los descuentos posibles por pago al contado.*

b.- *Seleccionar una muestra de órdenes de compra en blanco. Obtener todas las compras realizadas al amparo de tales órdenes durante el período de prueba y realizar lo siguiente:*

- *Verificar que la orden de compra esté correctamente preparada y aprobada.*
- *Comprobar que la orden de compra haya sido emitida con los límites para compras individuales.*
- *Revisar las facturas relacionadas que cubren la compra.*

- *Verificar que el monto de la compra no haya excedido el máximo de la orden en blanco.*
 - *Hacer concordar los precios con las existentes en la orden de compra.*
- c.- *Seleccionar una muestra de compras que se salgan de los límites de exigencias de propuestas competitivas. Realizar lo siguiente:*
- *Obtener explicaciones para aquellas en que no se haya solicitado propuesta alguna.*
 - *Verificar que las propuestas hayan sido solicitadas en acuerdo con las políticas de la Empresa, incluyendo solicitudes estándares, análisis de las propuestas, bitácora de las cotizaciones propuestas, etc..*
 - *Verificar que la orden de compra haya sido emitida al proponente más bajo y que refleje los términos de la propuesta ganadora.*
- d.- *Examinar los pedimentos con el fin de determinar que no se esté empleando con frecuencia pedimentos "precipitados" o "de emergencia".*
- e.- *Revisar los archivos abiertos de órdenes de compra con el fin de asegurarse que exista un sistema adecuado de seguimiento en lo relativo a completar la entrega y recepción de las facturas.*
- f.- *Verificar que se tenga a mano y use un set completo y actualizado de Guías para Compradores.*

- g.- Examinar los registros que se mantiene para acumular cuentas sujetas a descuentos por volumen, cuando ellos no se materializan en el instante de facturación.*
- h.- Asegurarse que se tomen medidas, antes de colocadas las órdenes, destinadas a determinar si acaso las cantidades pedidas corresponden al consumo potencial.*
- i.- Verificar que los procedimientos sean adecuados en orden a conducir al descubrimiento de recepciones deficientes.*
- j.- Asegurarse que los reclamos estén archivados en envíos: excesivos, deficientes y dañados y que el seguimiento de ellos sea adecuado.*
- k.- Investigar facturas antiguas impagas. Deben evitarse las demoras, especialmente si la razón es que los límites del presupuesto han sido sobrepasados .*
- l.- Asegurarse que los estados de cuentas recibidos de vendedores, que indiquen facturas impagas, se comprueba para los ítemes abiertos y no se emplee en reemplazo de facturas.*
- m.- Verificar que a las devoluciones a vendedores y a los reclamos de las unidades de la Empresa relativos a calidad, cantidad, especificaciones, etc., se les haga seguimiento para ajuste.*

n.- Para materiales y equipo sobrantes, obsoletos y deteriorados:

- *Revisar los procedimientos y controles internos atinentes al manejo de materiales y equipo sobrante, obsoletos y dañados.*
- *Comparar el último listado de materiales y equipos sobrantes con los registros del inventario en orden a verificar que se hayan incluido todos los ítemes aplicables.*
- *Mediante análisis con personal adecuado, verificar la existencia de activos fijos obsoletos, deteriorados no existentes en los informes.*

ñ.- Asegurarse que las cobranzas se depositen normalmente, con prontitud, e intactas.

o.- Todas las compras para empleados, deben llevarse a cabo entre empleado y vendedor. En aquellos casos raros en que se emita una orden de compra:

- *Verificar que la orden de compra tenga estampada "pago al contado con orden".*
- *Comprobar el registro de compras del personal, en caso que se mantenga en orden a quedar conforme que el asiento se hace prestamente y según los términos.*
- *Asegurarse que los procedimientos signifiquen controles adecuados*

contra abusos de la franquicia relacionada con esto.

p.- Investigar el control sobre suministros de escritorio y oficinas incluyendo adquisición, almacenamiento, despacho, etc..

q.- Asegurarse que todos los años se envíen comunicaciones a los contratistas externos, vendedores y empleados de la Empresa señalando su política relativa a la aceptación de donaciones.

4.3. INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA

Cumpliendo con el programa de auditoría aprobado para el presente año, esta unidad de auditoría, se constituyó en el área de compras con el propósito de examinar todas las operaciones relacionadas con su proceso; el sistema de control interno, verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos y promover la eficiencia de su gestión.

Las operaciones analizadas corresponden al período comprendido entre el (indicar los meses dentro del año correspondiente).

El examen se desarrolló conforme a las normas y procedimientos de auditoría de aceptación general y comprendió entrevistas a los jefes de departamentos y un análisis de la responsabilidad departamental en el cumplimiento de las diferentes etapas del proceso de compras y para el período en términos de eficiencia, eficacia y economicidad.

Evaluación del sistema de control interno, relacionado con la separación de función compra, uso de sistemas de inventario permanente y uso de formularios y comprobantes adecuados.

La asignación presupuestada para el período auditado asciende a \$ como resultado final de la auditoría puedo señalar a Ud., que el sistema de control interno en el área examinada es (satisfactorio - aceptable - deficiente); sin embargo, en el presente informe se presentan algunas deficiencias detectadas, la materialidad involucrada y las recomendaciones expresadas, ya discutidas previamente con los jefes departamentos.

- **TITULO DE LA DEBILIDAD**
- **EXPLICACION DE LA DEBILIDAD**
- **MATERIALIDAD DE LA DEFICIENCIA**
- **RECOMENDACION**

CONCLUSIONES

El concepto de Abastecimiento se ha propagado con gran rapidez durante el último tiempo, el cual al estar estrechamente ligado con casi la totalidad de las áreas de la empresa, se constituye en una poderosa herramienta para la gestión empresarial, en su intento por sobrevivir en ambientes cada vez más competitivos.

Las empresas manufactureras gastan, en promedio, más de la mitad del costo de sus productos terminados en la compra de materias primas y piezas en general, convirtiendo a la función de compras, en dinero de alto poder.

La escasa preparación profesional y ausencia de capacitación que tiene el personal que se desempeña en el área de compras, afecta de modo significativo su eficiente desempeño y por consiguiente los resultados de la empresa.

La función y objetivo básico de un departamento de compras está en adquirir bienes de alta calidad, de un proveedor responsable y a un precio conveniente.

Las tendencias de abastecimiento están orientadas a buscar e incentivar el surgimiento de alianzas estratégicas, con la finalidad de lograr ventajas competitivas. En el área de compras, éstas se concentran en encontrar proveedores que satisfagan, en forma integral, las necesidades de la empresa.

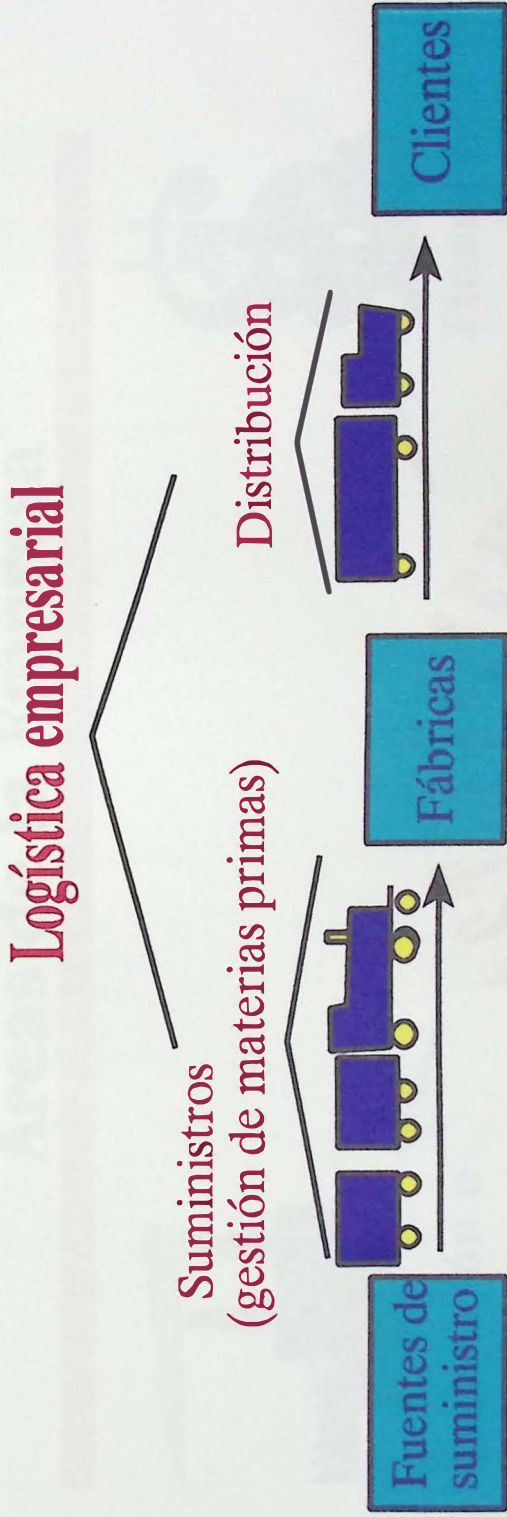
La formulación de un programa de auditoría operativa para el área

de compras, contribuye en gran medida a verificar el cumplimiento de los procedimientos internos de la organización en un área, que como se ha expresado anteriormente, se le destina parte importante de los recursos financieros.

A juicio del autor, es importante obtener por parte de autoridades de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso una reflexión en atención a incluir en la malla curricular de la carrera, en alguna de sus asignaturas, el tema desarrollado en el presente trabajo. Con el propósito de entregar, al mundo empresarial, profesionales capacitados en esta área, la que es de competencia para los contadores auditores y que aún no ha sido explotada convenientemente por estos profesionales.

A N E X O

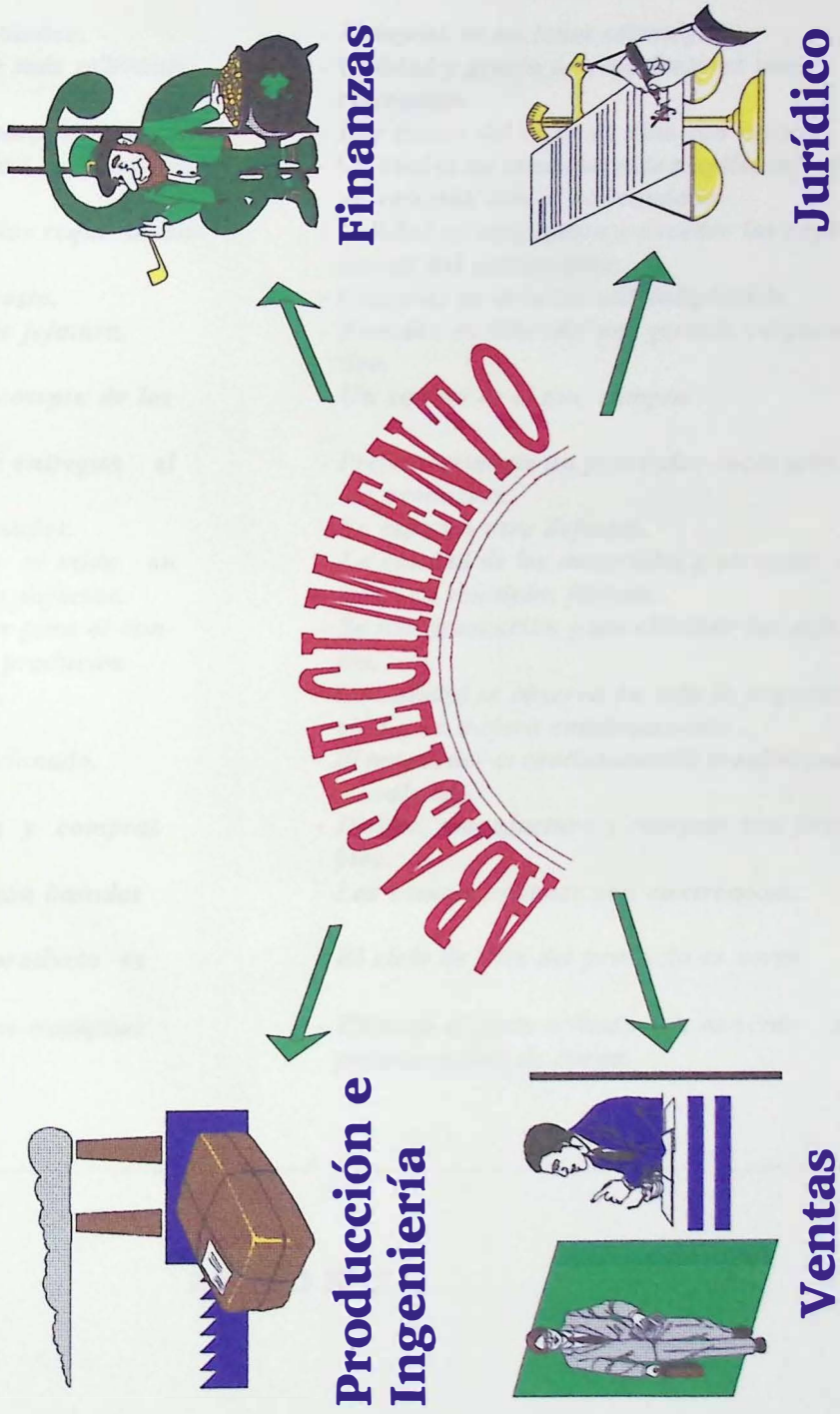
Visión del Sistema Logístico de una Empresa



- . Transporte
- . Mantenimiento de inventarios
- . Procesamiento de pedidos
- . Compras
- . Empaquetamiento de protección
- . Almacenamiento
- . Tratamiento de mercancías
- . Almacenamiento de información

- . Transporte
- . Mantenimiento de inventarios
- . Procesamiento de pedidos
- . Planificación de productos
- . Empaquetamiento de protección
- . Almacenamiento
- . Tratamiento de mercancías
- . Almacenamiento de información

Relación del Abastecimiento con Otras Areas de la Empresa



ANEXO N° 2

COMPARACION ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL NUEVO ENFOQUE DE LA CALIDAD DE LAS COMPRAS

Enfoque tradicional

- *Compras es un tema táctico.*
- *El precio es un factor más relevante*
- *El precio final es importante.*
- *Calidad es conformidad con estándares.*
- *Calidad es satisfacer los requerimientos del consumidor.*
- *Compras es área de costo.*
- *Función tiene nivel de jefatura.*
- *Comprador o agente compra de los productos.*
- *Múltiples proveedores entregan el producto.*
- *Los defectos son aceptados.*
- *Calidad de materiales se mide en términos de niveles de defectos.*
- *Se usa una inspección para el control de calidad de los productos.*
- *La calidad es estática.*
- *El proveedor es seleccionado.*
- *Diseño, manufactura y compras son estáticas.*
- *Las comunicaciones son basadas en papel.*
- *El ciclo de vida del producto es largo.*
- *Entrega puede ser en cualquier momento.*

Nuevo enfoque de la calidad

- *Compras es un tema estratégico.*
- *Calidad y precio son los factores más relevantes.*
- *Los costos del ciclo de vida son críticos.*
- *Calidad es un concepto más amplio, definido en relación con el consumidor.*
- *Calidad es anticiparse y exceder las expectativas del consumidor.*
- *Compras es área de utilidad/pérdida.*
- *Función es liderada por gerente corporativo.*
- *Un equipo es el que compra.*
- *Preferentemente un proveedor-socio provee los productos.*
- *Se esperan cero defectos.*
- *La calidad de los materiales y servicios se mide en múltiples formas.*
- *Se usa prevención para eliminar los defectos.*
- *La calidad se observa en toda la organización y se mejora continuamente.*
- *El proveedor es continuamente monitoreado y evaluado.*
- *Diseño, manufactura y compras son flexibles.*
- *Las comunicaciones son electrónicas.*
- *El ciclo de vida del producto es corto.*
- *Entrega es justo a tiempo de acuerdo a programación de carga.*

Flujo de información en el área de compras

EXTERNA

INTERNA

Fuentes de Abastecimiento

- Proveedores potenciales
- Capacidad de producción
- Capacidad técnica
- Condición de la mano de obra
- Condiciones de ventas

Productos

- Productos disponibles en el mercado
- Nuevos productos
- Precio y descuentos

Transporte

- Medios disponibles
- Tasa y tarifas de transporte
- Gastos y tarifas aduaneras

Condiciones económicas

- Variación de los índices económicos
- Impuestos sobre ventas, exenciones.

Condiciones Estratégicas

- Internacionalización
- Globalización
- EDI
- Acuerdos económicos
- Política de alianzas
- Bloques económicos

Control de inventarios

- Informe de recepción
- Estado de los inventarios

Producción

- Calendario
- Especificaciones de los equipos y maquinarias

Control de Calidad

- Especificaciones de materias primas
- Normas de calidad
- Informe de inspección de los materiales

Mercadotecnia

- Previsiones de ventas
- Nuevos productos

Finanzas

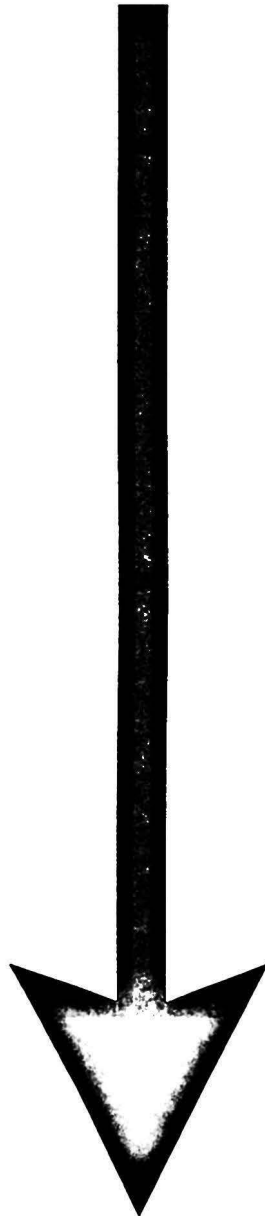
- Presupuestos
- Inversiones a largo plazo

Contabilidad

- Análisis de los costos de abastecimiento
¿Comprar o fabricar?
- Pago a los proveedores

Juridico

- Contrato



Convocatoria de ofertas

- Solicitud de pedido
- Cambio de solicitud de pedido
- Informe del desempeño

Informe periódico del abastecimiento

- Lista de productos
- Lista de proveedores
- Informe sobre los proveedores

Impacto de Políticas de Adquisiciones en los Costos del Proveedor

POLITICAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA	CLIMA DE TRABAJO PARA EL PROVEEDOR	DESICIONES FORZOSAS PARA EL PROVEEDOR	IMPACTO EN LOS COSTOS DEL PROVEEDOR
---	------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Múltiples Proveedores	Incertidumbre en la demanda futura	Horizonte de corto plazo plan de producción fluctuante	Sobre tiempo/ tiempo ocioso Contrataciones/ despedidos (MD)
Contratos a corto plazo	Potenciales cambios de fuente		Aprendizaje deteriorado (MP)
Llamado a Propuestas	Volúmenes pequeños para proveedores individuales	Interrupciones frecuentes con bajo volumen de Producción	Altos stocks (GG)
			Baja Productividad (MD)

ANEXO N° 5 (Continua)

Especificaciones técnicas	Ajuste a Especificaciones Interrupción de aprendizaje e incertidumbre		Defectos Asignación de Costos fijos (MD) (GG)
Desarrollo de fuentes	Exeso de énfasis en el precio	Poco inventivo y compromisos Poca I y D e inversiones	Efecto perverso en los costos de largo plazo
Clima competitivo en general	Enfasis en las actividades de ventas	Sacrificio de la Calidad	Duplicación de esfuerzos (MD,MP)
			Ajustes de Planta (GG)
			Reclam os (GA)
		Más trabajo administrativo	Mayores costos de venta (GA)

(MD) : Mano de Obra Directa

(MP) : Materia Prima Directa

(GG) : Gastos Generales de Fabricación

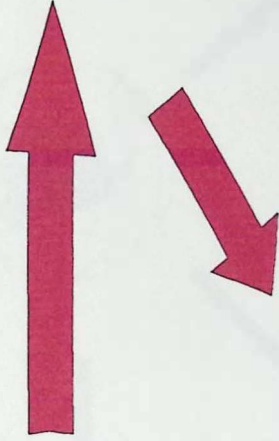
(GA) : Gastos de Administración y Ventas

ANEXO N° 5

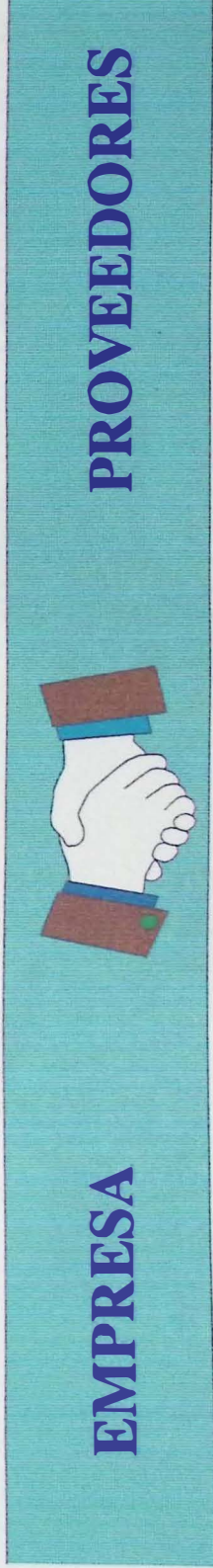
Relación Empresa-Proveedores

ASPECTOS ESTRATEGICOS

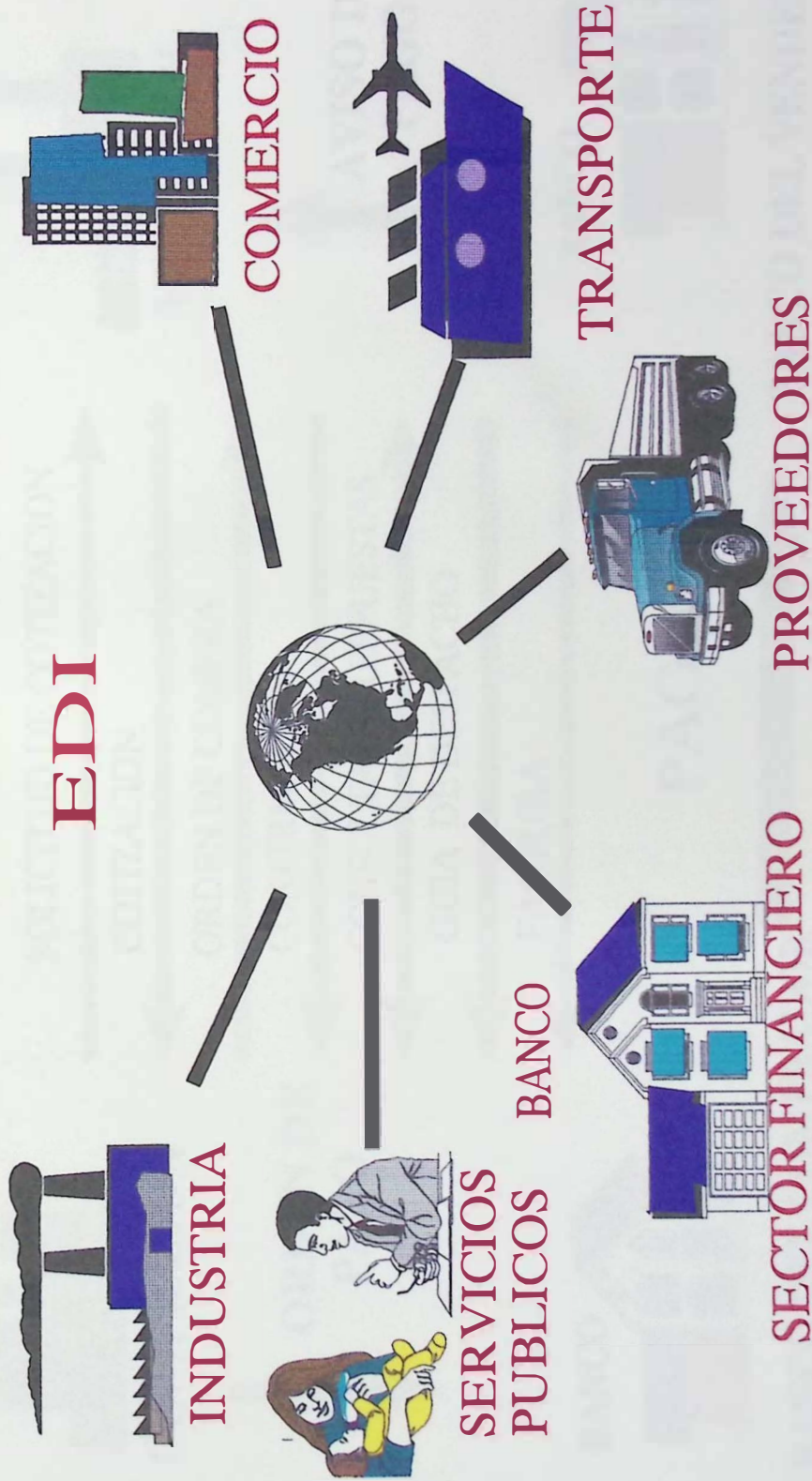
COMPROMISO
SERIEDAD
INTEGRACION
COOPERACION



CALIDAD
OPORTUNIDAD
COSTO/UTILIDAD



Red de Información



ANEXO Nº 7

Proceso de Compra bajo Sistema EDI



B I B L I O G R A F I A*** METODOS DE INVESTIGACION SOCIAL**

WILLIAM J. GOODE, PAUL K. HATT, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 1960.

*** BUSSINESS LOGISTICS MANAGEMENT. PLANNING AND CONTROL**

RONALD H. BALLOU, EDITORIAL DIAZ DE SANTOS S.A., ESPAÑA 1991.

*** LOGISTICA GENERAL Y NAVAL OPERATIVA**

JESUS SALGADO ALBA, EDITORIAL NAVAL. ESPAÑA, 1973.

*** PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT**

*MICHIEL LEENDERS, HAROLD E. FEARON, WILBUR B. ENGLAND;
EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. MEXICO, 1992.*

*** EL GERENTE DE COMPRAS Y SUS FUNCIONES**

VICTOR H. POOLER, JR; EDITORIAL LIMUSA, MEXICO

*** QUE ES CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD**

KAORU ISHIKAWA, EDITORIAL NORMA, 1989

*** MODERN BUSINESS REPORTS**

*ALEXANDER HAMILTON, INSTITUTE I.N.C. ESTADOS UNIDOS DE
NORTEAMERICA, 1977.*

* **AUDITORIA MONTGOMERY**

EDITORIAL LIMUSA, MEXICO

* **ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO/ COMPRAS EN LA EMPRESA DEL
FUTURO**

**SEMINARIO EFECTUADO EN PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
CHILE, 1993.**

* **ABASTECIMIENTO EMPRESARIAL**

QUALITY BUYERS CENTER S.A., SANTIAGO DE CHILE, 1989