

Unidad 2

- Planeación de las compras.

LA NECESIDAD DE COMPRAR

Toda actividad empresarial exige materiales y suministros para su funcionamiento.

Para mantener una posición vendedora favorable, que pueda enfrentar a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurar materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio en la obtención de estos materiales y el de almacenamiento deberán mantenerse también a un nivel económico.

Estas funciones constituyen la necesidad de comprar.

PLANEACIÓN Y PRONÓSTICOS DE COMPRAS

La planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área de la misma.

LOS PRONÓSTICOS

La actividad comercial se reduce a una estrategia basada en las opciones que ofrecen diversas alternativas. Un gerente de Compras que tiene que tomar opiniones para determinar el curso a seguir, necesita mirar hacia el futuro en forma sistemática y constante para adelantarse a las oportunidades y a los peligros.

Para decidir el curso que se va a tomar, primero hay que observar el horizonte con el fin de determinar las condiciones que probablemente existirán en el futuro, es decir, el gerente de compras deberá pronosticar el volumen de compras requerido por la empresa antes de iniciar con las demás etapas de la adquisición de materiales.

LOS OBJETIVOS

Obtener las partes necesarias para la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.

Mejor precio

Este elemento requiere de una atención principal en la industria, ya que representa al constituir el costo de fabricación aproximadamente un 50% del precio de venta, por lo tanto, cualquier ahorro que se pueda obtener, considerando el alto volumen, repercute en beneficio de la empresa.

En la integración del precio de compra podemos citar los siguientes factores:

- Costo de materiales.
- Costo de mano de obra.
- Costo de indirectos.
- Costo de operación.
- Volumen de compra.
- Facilidades de producción.
- Condiciones del mercado.
- Situación geográfica.
- Transportación.
- Situaciones no previsibles (huelgas, incendios, etc.).

Es necesario llevar un control de los factores mencionados debido a que en esta época inflacionaria son elementos variables en la estructuración de un precio de venta o de compra. Es necesario mantener en estudio constante los probables cambios que puedan afectar dichos precios y limitar o reducir a un mínimo los riesgos que puedan originar un incremento en el precio.

Mejor calidad

La obtención de la mejor calidad es una de las metas básicas de Compras.

Si bien el precio es sumamente importante, no significa obtener el más bajo, en determinadas circunstancias, en detrimento de la calidad.

La recepción del material debe ser atendida también en cuanto a tipo de empaque y envase que salvaguarden la calidad e integridad de la mercancía.

Mejores condiciones de pago y entrega

La negociación de mejores condiciones de pago y entrega es otra de las funciones del departamento de Compras. Desde luego deben ser conforme a las políticas generales de la empresa y a las cuales debe ajustarse el comprador.

Se justifica la atención en este punto si consideramos que la empresa está obligada a lograr las condiciones de pago que favorezcan sus planes de financiamiento.

VOLUMEN DE COMPRAS

Es indispensable comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Una insuficiencia provoca el peligro de paro de la producción con los resultados consiguientes. Un exceso de material ocasiona sobrantes de producción, lo que significa un inventario excesivo que origina una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales, seguros, mermas, etc.

CONTROL DE INVENTARIOS

El control de inventarios es un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los almacenes, y de éstos en curso de fabricación. Es necesario para saber cuándo reponer las existencias, asimismo para asignar los materiales a las necesidades particulares de la producción y para facilitar la valuación pecuniaria de las existencias e impedir que se acumulen existencias excesivas.

Sistema de control de inventarios

Existen tres métodos de control de inventarios. El primero es aquél en que se usa alguna forma de máximos y mínimos. El segundo, es en el que se aplican controles a mercancías y equipo que se produce por órdenes especiales más que para stock. Una tercera y distinta situación ocurre en el caso de materias primas cuyos precios varían ampliamente, y que por ello se consideran de carácter especulativo.

El método de máximos y mínimos se adapta sobre todo a aquellos materiales de carácter comparativamente estándar cuyos precios no varían mucho y que se usan en cantidades sustanciales.

El establecimiento de máximos y mínimos, así como de puntos de reorden, comprende varias consideraciones. Primero, el mínimo práctico difiere del teórico, ya que teóricamente el stock antiguo debería estar agotado en el momento que el nuevo embarque llegue, por lo tanto el mínimo teórico será cero. Sin embargo, en la práctica no es aconsejable planear en forma tan ajustada, sino que es necesario establecer un mínimo práctico en el punto que nos permita contar con un stock de reserva, del que puedan efectuarse retiros como en el caso de demoras en los nuevos embarques. Esto dependerá del consumo, de la importancia del material en producción, de la disponibilidad de sustitutos y del tiempo requerido para ordenar y recibir la mercancía.

Este mínimo debe ser conservado tan bajo como sea posible pero en forma que nos ofrezca seguridad.

Una segunda consideración es que el sistema de máximos y mínimos presume que cada orden de compra representará la cantidad más económica. Una vez que la cantidad que ha sido fijada se usa en forma más o menos automática para colocar la orden estándar, se realiza un balance del tiempo necesario para recibir la mercancía, el costo de ordenar, los gastos de transportación, la posible obsolescencia en contra de las concesiones de precio obtenidas por compras en grandes cantidades.

En tercer lugar, la orden será colocada en el momento en que el stock sea aún suficientemente elevado sobre la cantidad mínima para permitir el probable consumo del material en el período entre la colocación de la orden y la entrega del material. Este punto se conoce como el "punto de reorden". En otras palabras, para que la fecha en que la orden colocada se reciba del proveedor, la cantidad en existencia presumiblemente se habrá reducido al mínimo.

En cuarto lugar, el punto máximo de inventario se obtiene sumando al mínimo el monto de la orden estándar.

Entregas oportunas en tiempo y lugar

Estos factores, como los anteriores, revisten gran importancia para la empresa, ya que es imprescindible que todos los materiales se compren con la anticipación establecida de acuerdo al programa y sean entregados en el lugar requerido por la producción.

POLÍTICAS DE COMPRAS

Las políticas son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que orientan el pensamiento y la acción de los miembros de la empresa, delimitando una área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

Las políticas pueden ser escritas, verbales o implícitas pero preferentemente deben ser expresadas en forma escrita; de esta manera se convierten en políticas concretas que definen la orientación de las acciones, evitando fuga de responsabilidades.

Las políticas tienden a determinar y a evitar de antemano los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes, permitiendo de ese modo delegar autoridad sin perder el control, asimismo constituyen una parte de la planeación, establecen los límites de la supervisión y señalan los lineamientos de la acción administrativa.

Es indispensable en toda empresa el establecimiento de políticas como medios de soporte y significación de los objetivos. La elaboración y emisión de las políticas no debe ser estática, dado que las condiciones generales en que operan las empresas son cambiantes, lo que provoca continuos ajustes o acoplamientos. Esto no significa que las políticas deban cambiar ininterrumpidamente pues esto originaría consecuencias catastróficas.

Como guías del pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben dejar margen para juzgar flexiblemente, de lo contrario serían reglas que no permitirían desviaciones.

El gerente de Compras como responsable de la dirección de su área, es el encargado de emitir las políticas de compras que deben estar acordes con las políticas generales de la empresa. Los principales aspectos que deben considerarse para integrar las políticas de compras son:

- Deben estar claramente expuestas.
- Ser razonables y fáciles de llevar a la práctica.
- Indicar los factores limitativos y determinantes.
- Toda decisión y aplicación debe basarse en ideas bien concebidas.
- Niveles que deben abarcar.

El principal objetivo de Compras será el del abastecimiento de materiales que satisfagan las necesidades de producción. Para lograrlo, es necesario contar con las siguientes políticas:

Fuentes de abastecimiento

Para el desarrollo de políticas a este respecto es necesario atender los siguientes pasos:

- Tipo de materiales que requiere la integración de los insumos y disponibilidad de los mismos en el mercado.
- Competencia existente. Deberá desarrollarse dentro de las fuentes de abastecimiento existentes o el fomento de nuevas.
- Condiciones prevalecientes entre los diferentes proveedores.
- Ubicación de las fuentes que permita tener disponibilidad de material en el momento y lugar oportunos.
- Solidez y solvencia financiera de los proveedores potenciales de acuerdo al

análisis financiero.

- Aseguramiento de corriente ininterrumpida de materiales requeridos.
- Situación, prestigio y honradez del proveedor. Investigación de la actuación tenida con los proveedores de acuerdo a los antecedentes históricos y actuales.

Especificaciones

Señalan las características y tolerancias establecidas y aceptadas para las mercancías. Estas políticas fundamentan el apego tanto de compradores como de proveedores a los requerimientos de Producción, por lo que el gerente de Compras deberá hacerlo del conocimiento de su personal.

Precio y calidad

Establecen lineamientos que equilibren la obtención del precio y calidad deseada, en beneficio de la empresa pero sin detrimento del proveedor, tomando en cuenta los diferentes factores que integran el costo.

Investigación y desarrollo

Tienden a orientar la búsqueda de nuevos artículos o mejoras a los existentes, a ampliar las fuentes de abastecimiento, a mejorar precios y calidad, a establecer cálculos precisos de costo de insumos, a promover la competencia entre proveedores, etc.

Compras recíprocas

Establecen los lineamientos que deben regir las transacciones para la compra de partes o materiales a cambio de los productos que fabrica la empresa.

Ética

Se define como los principios morales de conducta, caracterizados por lineamientos de honradez, lealtad y justicia con que deben operar los compradores en sus relaciones comerciales.

Compras anticipadas

Previenen la incertidumbre en la obtención de volúmenes que hagan peligrar la producción en el futuro.

Venta de material excedente y desperdicio

- Material excedente. Son aquellas partidas de materiales y herramientas especiales que han sobrado y que carecen de aplicación económica inmediata a las operaciones normales de la compañía.
- Desperdicios. Son los materiales residuales que no pueden ser aprovechados nuevamente por el proceso que los originó.
- Venta a compradores externos.

Existen además de los aspectos citados, otros más que son susceptibles de tomarse en cuenta para la formulación y emisión de políticas.

El gerente de Compras deberá atender todas las variaciones que puedan afectar las políticas en curso, para hacerles los cambios necesarios, siendo conveniente al realizar n- modificaciones o supresiones tomar en cuenta la opinión de los subalternos en lo que a éstos afecte. Esto dará mejores resultados. La formulación e implantación de las políticas de compras le reportarán al gerente, entre otras, las ventajas siguientes:

- Permiten el ejercicio de la autoridad dentro de los límites establecidos.
- Permite enmarcar el control que debe ejercer.
- Permite hacer comprensibles y explicativos los objetivos fijados.
- Delimitan y ordenan en un grado más desarrollado la actuación de los miembros de su área.
- Le facilitan la resolución de problemas al haber establecido bases generales.

A continuación se describen con carácter enunciativo y no limitativo ejemplos de las políticas que son propias de los departamentos de Compras y cuyo establecimiento y formalización escrita es para orientar a la acción práctica a fin de propiciar la obtención del objetivo departamental.

1. Se centralizarán en el departamento de Compras todas las cotizaciones de proveedores, así como la selección de las mismas salvo el caso de determinadas operaciones especiales en las que se aceptará una opinión autorizada.
2. Toda comunicación que exista entre proveedores y jefaturas de otros departamentos deberá manifestarse al jefe de Compras para tomar conjuntamente la decisión final.
3. Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de Compras, incluyendo todas las reclamaciones y ajustes con los mismos así como con las compañías transportadoras y compañías de seguros.

4. En los casos específicos de maquinaria, equipo e instalaciones de fábrica, la selección será hecha en conjunto con el gerente de Producción, aclarando cualquier diferencia de opiniones con el gerente de la Empresa.

5. Se establecerá hasta donde sea posible, la estandarización en las compras.

6. Se deberá contar con la coordinación necesaria con los otros departamentos a fin de contar con información suficiente sobre las características y normas de calidad requeridas.

7. No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo casos especiales en que se cuente con autorización de la Gerencia de la Empresa.

8. En las operaciones de extrema urgencia en que haya existido necesidad de que el jefe de otro departamento colocara un pedido, éste es responsable de comunicarlo inmediatamente por escrito al jefe del departamento de Compras, acompañando a esta comunicación el comprobante correspondiente, a efecto de seguir el trámite formal y uniforme establecido.

9. La fijación de los máximos y mínimos de existencias deberán establecerse en común acuerdo por el gerente de la Empresa, el jefe del departamento de Compras y el jefe de Producción con base a los programas de fábrica, características de conservación y capacidad de almacenamiento.

10. Será responsabilidad de la jefatura de Producción o de las jefaturas de otros departamentos de Consumo, informar a la jefatura de Compras sobre la disminución de existencias a fin de contar en todo momento con las cantidades deseables previamente fijadas.

11. Serán considerados en carácter confidencial todos los presupuestos, cotizaciones e información general proveniente de proveedores respecto a agentes externos a la función Compras.

12. Se deberá conceder a todos los proveedores oportunidad de cotizar en igualdad de circunstancias.

13. No se deberá supeditar la función de Compras a uno o pocos proveedores existiendo oportunidad de contar con mayor número de ellos.

14. Los proveedores a quien se recurra deberán ser aquellos que reúnan las siguientes características:

a) *Buena posición financiera.*

b) *Óptima calidad.*

c) *Costos convenientes.*

d) *Cumplimiento de contratos.*

e) *Considerable ética.*

PROCEDIMIENTOS

De la misma manera que las funciones propias del control de los materiales tienen que agruparse en unidades de organización, así también tienen que disponerse en procedimientos ordenados. No es suficiente tomar nota de las funciones que hay que realizar, sino disponerlas sistemáticamente por orden, lugar en que se organizarán y fecha en que deberán ejecutarse.

Así, en el caso de las compras, por ejemplo, ¿en qué orden especial deberán ejecutarse los pasos necesarios para realizar una compra? Por supuesto, no puede darse a esta pregunta una respuesta única y exclusiva. Diferentes compañías diseñan sistemas propios que se adaptan a sus condiciones y a su problema.

Los procedimientos para el control de los materiales se dividen en dos clases generales: primera, un individuo puede realizar, por ejemplo, los pasos sucesivos de la compra; segunda, determinados individuos pueden especializarse en aspectos particulares de las compras, como registros de proveedores, negociación, o seguimiento de los pedidos. El primer tipo de arreglo se emplea cuando la compañía es pequeña o cuando es muy conveniente la especialización en la compra de un artículo especial. El segundo tipo se prefiere cuando el volumen del trabajo es suficiente para permitir la especialización en un aspecto del procedimiento, y si la especialización por productos comprados no ofrece ventajas importantes.

A través de la siguiente clasificación va a quedar determinado el orden que se seguirá en la descripción del procedimiento aplicado a un departamento de Compras.

I. Nacimiento del pedido.

II. Elaboración, registro y seguimiento del pedido.

III. Recepción, supervisión y colocación en los almacenes del artículo solicitado.

IV. Controles afectados por la recepción del artículo.

V. Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago.

De acuerdo a lo anterior se analizan cada uno de los cinco incisos indicados.

1. Nacimiento del pedido.

I. El departamento de Producción o a g n departamento de Consumo:

1.1 Elabora con base a sus necesidades de consumo solicitud de compra en original y copia.

1.2 La persona autorizada firma la solicitud de compra a efecto de que observe la formalización validez que se requiere.

1.3 Se registra en el control de materiales solicitados.

1.4 Turna al departamento de Compras el original y archiva la copia en espera de recibir el artículo requerido.

2. El departamento de compras:

2.1 Recibe la solicitud de Compra y con base a ella consulta el catálogo de proveedores o en su defecto solicita cotizaciones.

2.2 Elabora un cuadro de cotizaciones a fin de seleccionar las mejores condiciones y consecuentemente al proveedor que las otorgue.

II, Elaboración, registro y seguimiento del pedido.

2.3 Una vez seleccionado el proveedor elabora el contrato de pedido en original y dos copias.

2.4 Se firma de autorización ya revisado con el fin que no contenga errores.

2.5 Se registra en los controles establecidos para tal efecto.

2.6 Turna el original al proveedor solicitándole acuse de recibo, quedando pendiente de la recepción en el plazo procedente.

2.7 Turna la primera copia al departamento de Producción o departamento de Consumo según sea quien lo haya solicitado, (Anota por tanto en el Pedido el número de la solicitud de compra que le dio origen.)

2.8 Archiva la segunda copia del pedido adjunta al original de la solicitud de compra pendientes para que el artículo solicitado se entregue sin demora.

3. El departamento de Producción o departamento de Consumo:

3.1 Recibe la primera copia del pedido, la cual procede a registrar en el control de materiales solicitados y a archivar adjunta a la primera copia de la solicitud de compra.

III. Recepción, supervisión y colocación en los almacenes del artículo solicitado.

4. El proveedor:

4.1 Recibe el original del pedido con base al cual procede al envío del artículo y a la elaboración de la factura y remisión correspondiente, las cuales turna al departamento de caja para su cobro oportuno.

5. El departamento de Caja:

5.1 Recibe la factura y remisión y con base a ellas elabora el contrarrecibo en original y copia entregando el original al proveedor a efecto de que éste se presente en la fecha de pago indicada.

5.2 Turna al departamento de Compras la factura y remisión adjuntos a la copia del Contrarrecibo.

6. El departamento de Producción o departamento de consumo:

6.1 En tanto se realiza lo anterior alguno de estos departamentos solicitantes recibe el artículo requerido, procediendo a lo siguiente.

a) A comprobar que lo entregado esté conforme a lo pedido en cuanto a cantidad. b) En cuanto a calidad.

c) En cuanto a concordancia de precios entre lo remitido y lo convenido.

d) A elaborar nota de recepción o de entrada en original y copia, registrando en el control de materiales solicitados la recepción del artículo.

e) Introduce en archivo definitivo la' copia de la nota de recepción o entrada adjunta a la copia de la solicitud de compra y a la primera copia del pedido que se encontraban en archivo temporal. Además, turna el original de la nota de recepción o entrada al departamento de Compras.

f) Se asigna el lugar que debe ocupar el artículo a fin de proceder a su almacenamiento, esto es si no se requiere un uso inmediato de

Producción o de algún departamento de Consumo.

IV. Controles afectados por la recepción del artículo.

7. El departamento de Compras:

7.1 Recibe el original de la nota de recepción o entrada con base a la cual lleva a cabo el registro de sus datos en los siguientes controles, mismos en los que ya consta el registro de los datos del pedido relativo:

a) Control por proveedor. Informa en este momento el cumplimiento parcial o total del proveedor.

b) Control del artículo o grupo de artículos (se le llama también Kárdex de artículo o artículos). Informa en este momento la existencia debidamente actualizada del artículo que se está registrando.

c) Control de gastos comprometidos. Informa en este momento la formalización de nuestro pasivo con el proveedor y el importe exacto que lo constituye.

7.2 Si se trata de un artículo nomenclurado se lleva a cabo su registro en un control individual para este tipo de artículos, o en su defecto se registra en un control para artículos no nomenclurados.

Un artículo nomenclurado es aquel que pertenece a una familia de gran variedad de artículos, cuyo consumo es bastante y consecuentemente su renovación debe ser en períodos cortos de tiempo, provocándose por tanto la necesidad de individualizar su código especial para su mejor identificación en los almacenes y registros. Por el contrario, un artículo no nomenclurado es aquel que se puede controlar por grupo por no ser de gran variedad y por ser de poco consumo.

V. Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago

8. El propio departamento de Compras:

8.1 Concilia los documentos a efecto de determinar el pedido y nota de recepción o entrada que corresponden a la factura.

8.2 Checa las operaciones de la factura a fin de verificar que no contenga error.

8.3 Asigna el Visto Bueno la persona autorizada.

8.4 Registra en los controles ya mencionados los datos de la factura a reserva de anotar la fecha de pago que indique que la operación ha sido

cumplida.

8.5 Turna la factura adjunta a la remisión, pedido, contra rrecibo y nota de recepción o entrada al departamento de Contabilidad.

9. El departamento de Contabilidad:

9.1 Elabora el cheque y registro contable correspondiente en póliza de egreso, turnando el cheque adjunto a todos los documentos al departamento de Caja.

10. El departamento de Caja:

10.1 Recibe los documentos a fin de que al presentarse el proveedor le canjee el original del contrarrecibo que posee por el cheque respectivo.

10.2 Elabora su relación de saldos incluyendo el pago realizado por concepto de esta operación, a efecto de obtener su disponibilidad actual; realizado lo cual turna todos los documentos al departamento de Compras.

11 . El departamento de Compras:

11.1 Recibe los documentos que consisten en factura, remisión, pedido, nota de recepción o entrada, contrarrecibo y la póliza de egreso, procediendo a anotar en sus controles la fecha de pago, a fin de indicar que la operación ha sido cumplida.

11.2 Archiva toda la documentación en forma adjunta como comprobante de la operación celebrada.

Breve comentario del procedimiento descrito y requisitos que debe cumplir un procedimiento formal para su aplicación en la práctica:

Como comentario al procedimiento descrito anteriormente cabe la aclaración de que se enfoca a las actividades de compra en su aspecto elemental y lo que se trata de destacar en él es la secuencia lógica en que se deben realizar. Por tanto se considera que un procedimiento formal que se vaya a aplicar a una empresa determinada debe observar los requisitos característicos de todo procedimiento, los cuales son:

1. Describir al mayor detalle posible todas y cada una de las actividades.
2. Mencionar la dependencia que realiza la actividad, ya sea una sección, oficina, departamento, sub-gerencia o gerencia.
3. Seguir rigurosamente la secuencia lógica que se requiere.
4. Emplear un lenguaje claro en tal forma que sea accesible a todos los niveles que puedan afectar al propio procedimiento.
5. Incluir, como anexos del procedimiento, las formas o documentos que refiera.

El número de ejemplares en los documentos a que se hace mención es arbitrario y obedece a que en esta forma resulta más práctico seguir la secuencia de cada una de las actividades.

Ventajas que aportan los procedimientos:

1. Fijan en forma definida las responsabilidades y la autoridad.
2. Definen específicamente las funciones y los deberes.
3. Sustituyen las instrucciones verbales por las escritas.
4. Reducen al mínimo la posibilidad de querer descargar en otros la responsabilidad de cada quien.
5. Dan un cuadro completo del departamento.
6. Establecen las clasificaciones del personal.
7. Ayudan para la preparación del presupuesto y para la determinación de costos.
8. Constituyen la base para la determinación de los sueldos.
9. Establecen una base para los cambios de organización.

Las ventajas que se han anotado se refieren no sólo a los procedimientos sino a los manuales en general.

PROGRAMA DE COMPRAS

El programa de Compras se puede definir como el instrumento administrativo que contiene la determinación de los diferentes pasos o secuencias a seguir para la adquisición racional de materiales, precisando las fechas de iniciación del proceso, los tiempos de tolerancia, el tiempo de desarrollo y las fechas límites de consecución.

El proceso o etapas de que consta el programa de Compras debe ser de acuerdo a las necesidades, fijando los pasos y fechas a partir de las dificultades de obtención de los materiales y la disponibilidad de tiempo.

El programa de Compras debe estar por lo tanto preparado con la debida flexibilidad que haga posible atender las variaciones que se presenten y cumplir con control de producción en el momento requerido, puesto que los atrasos o desviaciones graves pueden traer consecuencias incosteables a la producción.

EL PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto se define como "la formulación de planes para un futuro período, dado en términos numéricos".

Como se podrá observar, los presupuestos forman parte de la planeación y representan la cristalización financiera anticipada de los recursos y necesidades de una empresa.

Constituyen un medio de regulación entre los ingresos y los gastos de un período definido, y marcan los límites de actuación de la empresa en cuanto a sus recursos materiales y son la guía a seguir para lograr las metas predeterminadas en un período específico de tiempo.

Los presupuestos caen dentro de la planeación como base de medición en la actuación real de la empresa, pues sin ellos no se tendrá una medida de comparación que permita evaluar los resultados.

Por lo tanto, la formulación y aplicación de los presupuestos proporcionan:

- Establecimiento de controles financieros.
- Instrumento de medición de esfuerzos en la actuación de las diversas áreas integrantes de la empresa.
- Posibilidad de evaluación de resultados, que permitan detectar desviaciones a lo planeado y determinar medidas de corrección.

Dentro del área de compras los presupuestos se pueden clasificar en:

- Presupuesto de operación de la gerencia de Compras.
- Presupuesto de compras de materiales o partes.

Presupuesto de operación

El presupuesto de operación de la gerencia de compras se refiere a las estimaciones de gastos a efectuar, necesarios para llevar a cabo la operación normal de la misma y comprende entre otros los siguientes conceptos:

- Sueldos.
- Tiempo extra.
- Gastos de representación.
- Gastos de viaje.
- Comunicación (teléfono, telégrafo, télex, etc.).
- Papelería y artículos de escritorio.
- Mobiliario y equipo.
- Suscripciones.
- Cursos de entrenamiento, etc.

Estos gastos constituyen los medios indispensables para mantener la operación del área y poder lograr la finalidad que tiene asignada, por lo que la determinación de los mismos por su propia naturaleza no representa notoria dificultad.

Presupuesto de compra de materiales o partes

Dentro de este presupuesto se incluyen todas aquellas partidas que vienen a constituir el costo de los ensambles o partes principales, esto es, materia prima, mano de obra directa, gastos indirectos y gastos de operación. Estas partes pueden considerarse como productos manufacturados desde el punto de vista del proveedor y material de ensamble desde el punto de vista del comprador, debido a que van a entrar a un proceso de ensamblación, con algunos costos y elementos inherentes a la misma.

Bases del presupuesto

La base para el desarrollo del presupuesto se lleva a cabo de la siguiente forma:

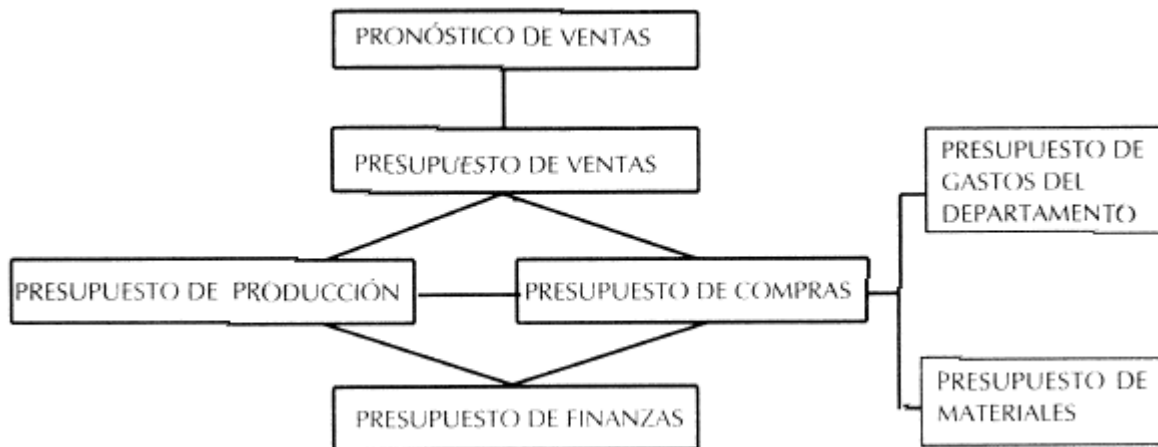
- Presupuesto de producción.
- Explosión de compras. Piezas por volumen.
- Comparación contra el empleado en el año anterior.
- Revisión del resultado comparado con los puntos anteriores.
- Clasificación de los materiales a comprar.
- Análisis del incremento del costo (materiales, mano de obra, gastos indirectos, etc.) de acuerdo al modelo inflacionario.
- Determinar los materiales vivos de sobrantes de producción del año anterior.
- Recálculo del volumen real a comprar.
- Determinación del presupuesto.

Es a este presupuesto al que debe prestársele mayor atención tanto en su preparación como en su aplicación. Básicamente la integración de este presupuesto como el de los de las otras áreas de la empresa depende del presupuesto global o de ventas, pues será a través de esta función que se deriven los ingresos de la empresa, y por lo tanto la definición de los gastos futuros. Partiendo de este punto podemos situar la responsabilidad que tiene Compras en cuanto a la precisión y apego de su presupuesto siempre en beneficio de la Compañía, pues será a través de su conducta que se canalice un fuerte porcentaje de los gastos totales de la empresa.

Lo anterior significa que la formulación de este presupuesto estará condicionada a las necesidades de producción, pero también al conocimiento del mercado en cuanto a precios, procesos simplificados, calidad, disponibilidad de fuentes de abastecimientos, competencia, ubicación de las fuentes, etc., que tengan el gerente de Compras y su personal.

Al ser elaborado el presupuesto de Compras el gerente será responsable de aportar la mayor cantidad de datos que haga posible una integración atinada de este presupuesto.

"REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PRESUPUESTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS"



El Pronóstico de Ventas es la base para la elaboración del Presupuesto de Ventas, el cual a su vez proporciona información para la elaboración de los Presupuestos de Producción y de Compras (el de Compras también recibe información del de Producción y queda dividido en Presupuesto de Gastos del Departamento y Presupuesto de Materiales). Quedando todos los presupuestos referidos comprendidos dentro del Presupuesto de Finanzas.

Elaboración de los presupuestos de ventas, producción y compras

Presupuesto de ventas

La formulación del presupuesto general de operación comienza en el departamento de Ventas debido a la importancia que éste representa para la producción, las compras y las finanzas.

Para que este presupuesto proporcione la ayuda que se requiere a los presupuestos de producción, Compras y Finanzas es necesario que el total de las Ventas sea expresado:

1. En Unidades de artículos.
2. En Unidades monetarias.

Además, el presupuesto de ventas debe aparecer repartido en períodos de tiempo, debido a que en esta forma facilita grandemente tanto la programación de producción como la de Compras.

Finalmente cabe mencionar la importancia de la exactitud en los pronósticos de ventas debido a que esta exactitud ayuda notablemente a que el departamento de Compras coloque pedidos grandes que permiten la obtención de precios más ventajosos.

Presupuesto de Producción

En cuanto a importancia este es el presupuesto que sigue inmediatamente después del de Ventas del cual depende.

El calendario de Producción se establece directa y fundamentalmente de las cantidades de ventas fijadas, las cuales se expresan en unidades de artículos y unidades monetarias por períodos de tiempo, elaborándose por tanto, como parte de este presupuesto el calendario de producción correspondiente.

Ahora bien, este calendario sirve a su vez para que se elabore como parte integrante del presupuesto de Compras el programa de Compras respectivo.

Exposición sobre el presupuesto de Compras

Este presupuesto funcional se divide en dos tipos de presupuestos, que son:

Presupuesto de gastos del departamento.

Presupuesto de materiales.

Presupuesto de gastos del departamento. Consiste en estimar cuánto costará la actuación del departamento en el período presupuestario.

Como subdivisión de este primer presupuesto de Compras contamos con las siguientes partidas:

I. Gastos por concepto de sueldos.

II. Gastos por concepto de suministros y de operación, tales como viajes y comunicaciones.

Presupuesto de materiales. Consiste en la estimación de las cantidades y de los costos por concepto de materias primas, partes y herramientas.

La base de este presupuesto de materiales se encuentra fundamentalmente en las necesidades de producción, las que permiten establecer la estimación de las cantidades requeridas dentro del período del presupuesto y según se haya estimado en el presupuesto de Ventas.

Los Materiales se dividen en:

- I. Materiales directos.
- II. Materiales indirectos o auxiliares.

Materiales directos son los que se convierten en componentes del proceso de producción.

Materiales indirectos o auxiliares son aquellos que básicamente auxilian o prestan un servicio al proceso de Producción y consisten principalmente en suministros.

Tomando en consideración los conceptos de materiales directos, indirectos o auxiliares y considerando también las necesidades de producción se determinará la cantidad que se deberá adquirir de uno y otro tipo de material, los precios y vencimientos de pago. Esta determinación proporciona una ayuda directa dirigida al presupuesto de Finanzas a efecto de que en éste aparezca la programación de los pagos de las cantidades fijadas, así como los precios y vencimientos establecidos.

El presupuesto de materiales debe quedar elaborado adoptando como requisito de forma una estructura de calendario, fijándose para tal efecto fechas de entrega mensuales, quincenales o semanales según sea el caso al departamento de Producción y/o Ventas, con el objeto de hacer posible una mejor coordinación y un mejor control por parte del departamento de Compras en el precio, la calidad y las propias entregas.

Se puede establecer que el departamento de Compras tiene la obligación de expresar el presupuesto de materiales en términos económicos, debido a que este departamento tiene más que ninguno un conocimiento preciso de los precios actuales y de los posibles aumentos o precios futuros. Respecto a éstos, se deben tomar como base los precios pretéritos y sus tendencias de aumento sufridas, a fin de tomarlas como base para la estimación de los precios correspondientes al período presupuestario siguiente.

Considerando la característica del presupuesto de ser flexible, la diferencia entre los precios estimados y los precios reales deben conciliarse mediante revisiones periódicas que es necesario practicar.

Un requisito para la mejor realización de la función Compras es presupuestar lo referente a materiales dividiéndolos en grandes grupos, haciendo destacar los grupos más importantes, obedeciendo esto a que al adoptar este sistema se permite la asignación de compradores por grupo de materiales lográndose un mayor conocimiento en cada comprador del grupo que se le haya asignado y lográndose también un mejor control en el ejercicio del presupuesto de compra de materiales.

La división del presupuesto de Compras en presupuesto de gastos del departamento y presupuesto de materiales tiene las siguientes finalidades:

I. Cooperar más eficazmente con Producción, en tal forma que no interrumpa su continuidad.

II. Cooperar más eficazmente con Ventas, en tal forma que siempre preste inmejorable servicio a nuestra clientela.

III. Procurar ahorro en los costos.

IV. Cooperar en la obtención de mayores utilidades. Esta ventaja es consecuencia de haber logrado la ventaja número III

V. Auxiliar a Producción en el control de existencias de materiales.

VI. Mantener equilibrio en los precios unitarios.

Ejemplo de algunos nombres de partidas presupuestales que pueden formar parte de un "presupuesto de gastos del departamento".

Sueldos y salarios

Sueldos a ejecutivos

Jefe de compras
Jefe de almacenes Jefe de adquisiciones
Jefe de contabilidad de materiales

Sueldo a empleados

División de almacenes
Jefe de recepción
Jefe de distribución
Recepcionista
Distribuidor

Salarios

Almacenero
Obrero

División de adquisiciones

Comprador importación
Comprador local
Control de pedidos
Clasificador Mecnógrafo

División de contabilidad de materiales

Nomenclatura y reaprovisionamiento
Registro de movimientos

Otras remuneraciones personales

Vacaciones de ejecutivos
Vacaciones de empleados
Gratificaciones de ejecutivos
Gratificaciones de empleados
Indemnizaciones
Tiempo extra

Gastos de operación

Luz y teléfono Servicios legales Gasolina
Reparaciones
Depreciación de equipo
Suscripciones
Papelería y útiles de escritorio
Fotostáticas
Libros
Relaciones públicas
Gastos de viaje

Ejemplo de algunos nombres de partidas presupuestales que pueden formar parte de un "presupuesto de materiales".

Materiales directos

Directos para la producción

Acero
Lámina
Tornillos
Cobre
Tuercas
Alambre
Herramientas (costo elevado)
Brocas
Martillos Desarmadores
Sierras
Cortadoras eléctricas
Soldadura autógena

Maquinaria

Grúas
Prensas
Montacargas

Equipo especial para la producción (lo no controlado en stock)

Vólmetros
Ampérmetros
Transformadores

Mantenimiento

Servicios
Reparaciones
Partes

Materiales indirectos

Herramientas (costo bajo)

Tornillos
Rondanas
Clavos
Tachuelas
Remaches

Suministros y otros

Oxígeno
Acetileno
Soldaduras
Diesel
Aceite
Lubricantes
Estopa
Enfermería
Uniformes
Guantes
Lentes

Gastos de importación

Impuesto
Gastos aduanales
Fletes

Otros conceptos

Útiles de oficina
Equipos de oficina

Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Compras. Breve descripción.

Para establecer el procedimiento que se sigue por concepto de la elaboración del presupuesto de Compras es necesario considerar el encadenamiento de los presupuestos funcionales, debido a que se deducen unos de otros por ser cada uno la expresión de las actividades de sus respectivas áreas cuyo fin está expresado por el presupuesto de Ventas.

Con el siguiente razonamiento podemos apreciar el encadenamiento lógico entre los presupuestos funcionales de la empresa:

La satisfacción de las ventas define los objetivos del presupuesto de Compras y de Producción; la fijación de estos objetivos fijan a su vez los objetivos del presupuesto de las inversiones y cada uno de ellos define el programa para el presupuesto de gastos de Tesorería cuyos ingresos proceden de las Ventas, con lo que queda formado un círculo del cual su estructura es precisamente el encadenamiento de los presupuestos funcionales.

Después de haber apuntado que para el procedimiento que vamos a describir es necesario considerar el encadenamiento de los presupuestos funcionales procedemos a aclarar que no se pretende establecer un procedimiento analítico sino únicamente señalar las actividades elementales, dejando el análisis profundo que se requiere para cuando se desee la interpretación y adaptación en la práctica del procedimiento que estamos refiriendo.

Procedimiento

- 1 . Formación del grupo de trabajo que se deberá componer básicamente del jefe del departamento de Compras y de aquellas personas que ocupen puestos afines a la función presupuestal.
2. Fijación de las responsabilidades para los integrantes del grupo de trabajo.
3. Establecimiento de la coordinación con los grupos encargados de la elaboración de los otros presupuestos funcionales.
4. Especificación clara del programa de trabajo con determinación de tiempos en la realización de cada una de las actividades, indicando las etapas que se deberán cubrir.
5. Programación de reuniones a efecto de aplicar correcciones en caso de ser procedentes y de calificar el grado de avance.
6. Elaboración de los documentos que contendrán la información presupuestal de compras.
7. Discusión del diseño de los documentos informativos con el grupo patrón o especializado en la elaboración del presupuesto general (este grupo patrón suele centralizar el diseño de los documentos informativos).

8. Estudio de los costos correspondientes al período presupuestal anterior y determinación de los índices de incremento.

9. Estimación de los costos del período presupuestal siguiente e igualmente estimación de los índices de incremento. (De acuerdo al largo plazo fijado para la elaboración del presupuesto general, lo expresado en este inciso abarcará un determinado número de años futuros.)

10. Recepción de; pronóstico y del presupuesto de Ventas en calidad de proyectos, a fin de obtener las bases necesarias para la programación de Compras.

11. Recepción de los programas de producción establecidos en el proyecto del presupuesto de Producción.

12. Elaboración del proyecto de lo que será el presupuesto de Compras en sus divisiones siguientes:

12.1 Cantidades a comprar.

12.2 Costos de adquisición.

12.3 Fechas de compra.

12.4 Plazos de entrega.

12.5 Fechas de consumo. (Referimos el concepto consumo para calificar el uso de los materiales en producción, o bien para su distribución en caso de tratarse de artículos terminados.)

13. Análisis de las variaciones en los costos y cantidades a comprar y determinación de las ventajas o desventajas en relación a la utilidad.

14. Discusión del proyecto del presupuesto de Compras con el grupo patrón y reconocimiento de observaciones.

15. Aplicación de observaciones en caso de que éstas hayan existido.

16. Autorización de las observaciones aplicadas.

17. Comparación del proyecto definitivo del presupuesto de Compras con los proyectos decisivos de los presupuestos de Ventas y de Producción, así como con el pronóstico de ventas.

18. Visto Bueno en el proyecto definitivo del presupuesto de Compras del jefe de grupo que se formó para la elaboración de este presupuesto funcional.

19. Entrega del proyecto definitivo al grupo patrón y/o director del presupuesto general para su aprobación final.

20. Impresión formal del presupuesto de Compras como parte integrante del presupuesto general de operación de la empresa.

21 . Distribución del cuaderno del presupuesto a efecto de que constituya la base de control en el ejercicio presupuesta

En la descripción del anterior procedimiento se empleó el concepto "presupuesto de Compras" para referir en todos los casos primordialmente al "presupuesto de materiales", aunque se considera que con la misma secuencia de actividades se logra la elaboración del presupuesto de gastos del departamento" y esto obedece a que en el procedimiento se limita únicamente al señalamiento de las actividades que se consideran elementales.

Para la formulación de un presupuesto de compras, será necesario considerar las necesidades de producción y los inventarios que se deseen mantener en existencia.

Para no incurrir en anomalías que perjudiquen a la negociación, antes de calcular las compras, se deberán analizar algunos aspectos de importancia.

Desde el punto de vista de la producción, resulta de mayor importancia tener conocimiento de las diferentes cantidades de materia prima que se recibirán, que los pedidos que han sido colocados en un período determinado. En consecuencia, el control de los inventarios y la coordinación de las compras con la producción, deben tener especial atención en las fechas en que se recibirá el material, que las fechas en que se efectúen las compras.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales necesarios para la producción presupuestada, considerando los inventarios, podremos determinar el presupuesto de compras. Suponiendo que tuviéramos los siguientes datos:

+ Presupuesto de producción	7,500,000	
- inventario final	380,000	
inventario inicial	<u>300,000</u>	80,000
Requerimiento de compras		<u>7,580,000</u>

Del ejemplo anterior deducimos que, un presupuesto de compras es igual al presupuesto de producción, más la diferencia del inventario final menos el inventario inicial. Es una forma sencilla de ejemplificar un requerimiento de compras, sin embargo, en la práctica resulta más complejo cuando se trata de volúmenes mayores, ya que es necesario llevar a cabo un análisis completo y profundo de cada uno de los factores que intervienen en dicho proceso.

LA PLANEACIÓN Y EL FINANCIAMIENTO DE LAS COMPRAS

Este tema tiene relación estrecha con las finanzas, por lo que es de interés hacer una revisión de las prácticas comerciales más utilizadas:

- Contado inmediato. El pago se hace contra la entrega de la mercancía.
- 30 ó 60 días. Esta condición, así como la de 90 días, se aplica en dos formas: a tantos días a partir de la fecha de la factura o a tantos días y mes de la fecha de compra.
- C. O. D. Se emplea el pago contra reembolso aprovechando los servicios de cobranza del correo y de gran parte de las empresas de transporte.
- Pago anticipado. Previo a la entrega de la mercancía.