

# Unidad 6

---

- El control de las compras

## **ALCANCE DEL CONTROL**

El ejercicio del control es llevado a cabo por los diferentes niveles de supervisión establecidos en el área de Compras y viene a ser la respuesta al principio de la delegación de autoridad, es decir, que es ejecutado por todos aquellos que en la escala jerárquica de la organización tienen facultad de mando como un instrumento de guía y evaluación de las metas prefijadas.

## **CONTROL DE LAS COMPRAS**

Dentro de la actividad de Compras, como en otras actividades, el establecimiento de los medios de control no está sujeto a determinadas reglas, sino que su consecución obedece ante todo a la evaluación de cuáles son los medios que mejor operan en cada empresa o área particular.

El establecimiento de los controles de compras representan una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que puede contar el departamento de Compras, ya que le permite conocer de inmediato las características de los proveedores capacitados en el abastecimiento de los suministros, así mismo, la consulta constante de los controles de compras le permite un ahorro de tiempo y asegura una compra lógica ya que en dichos controles estarán registradas las diferentes características de compras hechas anteriormente, siendo por esto necesario mantener actualizada la información, así como registrados en forma clara y concisa los datos, características, especificaciones, cambios, etc, de los productos que se requieren. A continuación se mencionan algunos de los principales controles que sirven como fuente de información al comprador:

### **Tarjeta de control de compras**

Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de Compras por cada mercancía, debiendo estar concentradas por grupos de materiales según clasificación establecida y a su vez cada grupo ordenado en forma alfabética o numérica según el sistema, para que de esta manera sean fáciles y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra.

La Tarjeta de Control es por muchos conceptos el corazón de la rutina de las compras, ya que si se hizo un registro adecuado mostrará a los compradores los hechos relativos a cada pedido en lo que respecta a la elección de los proveedores, la experiencia anterior sobre consumos, los precios, las condiciones, etc.

La información básica que debe tener la tarjeta de control es:

- Número de parte, código o alfabeto.
- Descripción de características y especificaciones del producto.

- Nombre de proveedores que han hecho y cotizado el producto.
- Volúmenes y precios de lo cotizado.
- Descuentos.
- Fecha.
- Número de requisición.
- Número de orden de compra.
- Cantidad comprada.
- Observaciones.

### **Control de especificaciones de materiales**

Todas las especificaciones, características, planos, revisiones, etc., de los materiales comprados deben archivarse y clasificarse para poder disponer de ellas cuando sea necesario consultarlas, es decir, al momento de efectuar cotizaciones, órdenes de compra, aclaraciones de duda sobre lo negociado, etc., se tendrá que recurrir a esta fuente de información de modo que los materiales comprados lleguen siempre de acuerdo a lo requerido.

Es necesario que este control esté debidamente actualizado en base a lo que necesite control de calidad, ingeniería de manufactura, producción, etc., para que en el momento de comprar el material llegue de acuerdo a la necesidad presente de la compañía.

### **Registro de contratos**

En caso de efectuar compras por contrato se debe disponer en todo momento; de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad contratada, los plazos límites de los contratos, el precio, la unidad y en sí todas las condiciones que fueron establecidas al redactar el contrato, a fin de mantener y vigilar el cumplimiento de lo contratado.

Es importante mantener bajo control los contratos que estén próximos a vencerse con objeto que de acuerdo a las necesidades de la compañía se renueve o se establezca un nuevo contrato con la previsión necesaria.

## **Control de requisiciones**

El fin que se persigue al establecer este control es mantener información constante acerca del flujo que va registrando, la atención de los requerimientos, para que de esta forma, mediante un resumen mensual, se puede evaluar el porcentaje de eficiencia que está teniendo el departamento de Compras y así mismo darse cuenta de los requerimientos que no han sido atendidos y buscar una solución, ya sea activando la localización de proveedores, apresurando el desarrollo de los mismos o proponiendo cambios y alternativas para la pronta satisfacción de las necesidades.

## **Control de órdenes de compras**

El establecimiento de este control nos permitirá conocer la situación real que guardan las órdenes de compras tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

En la empresa, como ya fue citado, tanto el presupuesto de Compras, como el programa de las mismas, forman los elementos o medios tanto de planeación como de control primarios.

El presupuesto y el programa regulan en forma genérica la actividad de compras en lo que se refiere a las finanzas y a la secuencia de actividades y tiempos de operación, respectivamente; existiendo como complemento otros medios relativos a la calidad, volumen y a la actuación humana a los cuales se hace alusión en el siguiente punto.

Las compras de material productivo implican el establecimiento y operación de ciertos registros simplificados que deben ser llevados por los compradores y que sirven de base para que los supervisores puedan seguir de cerca la actividad del personal a su cargo, así como los resultados obtenidos, siendo los principales:

- Carta de cotización.
- Resumen de cotización.
- Registro de la orden de compra y avisos de cambio de la orden de compra.

En resumen, estos registros consisten en llevar una historia pormenorizada de las compras asignadas y realizadas por cada comprador, incluyendo las razones y justificación de la decisión adoptada para cada una de ellas, así como los cambios realizados a los planes originales.

Los supervisores a su vez llevan un registro condensado (control de materiales por requisición de compra), que contiene el número de requisiciones asignadas a cada comprador, proveedores seleccionados, volúmenes de compra, precios unitarios, importe total de compra, etc., que les proporcione el dato del progreso de la actuación de su personal.

## **REPORTES A LA GERENCIA**

De los registros de compras se derivan una serie de reportes o informes a la gerencia, cuya periodicidad es establecida de acuerdo a la naturaleza de la información que se desee, que se traduce a la existencia de aquellos reportes que muestran los resultados de la operación en los renglones más importantes, siendo entre otros:

- Reporte de pedidos colocados.
- Situación de las muestras iniciales.
- Descuentos por pronto pago.
- Ahorros sobre costos.
- Ventas de material inutilizable.
- Resumen de actuación de proveedores, etc.

A través de estos reportes se da a conocer al gerente los resultados de las actividades durante la marcha, mismos que le permiten establecer comparaciones, mediciones y evaluaciones con lo planeado y derivar las decisiones e instrucciones necesarias de corrección o ajuste.

Es necesario hacer mención de aquellos reportes que contienen las apreciaciones del supervisor en cuanto al desarrollo y evolución del personal a su cargo, ya que siendo el elemento humano el medio a través del cual se logran los resultados, su estancia y trabajo satisfactorio se traducirán en la eficiencia o ineficiencia de aquéllos.

## **MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Llegamos finalmente a este problema de primera importancia para cualquier empresa que quiera desenvolverse dentro de la competencia actual y de los mercados de rápido movimiento. El problema consiste en la medida de la eficiencia mediante la cual un departamento dado, en este caso el de Compras, desempeña sus responsabilidades.

## **Necesidad de la evaluación**

Para tener una correcta perspectiva se deberá recordar que una empresa con éxito es la que sirve o llena alguna necesidad del consumidor, y que mientras se desempeña con honradez hacia su personal, obtiene una razonable utilidad para sus propietarios a través del eficiente desenvolvimiento en el mundo de los negocios. Estos objetivos pueden lograrse mediante la combinación de una atinada administración, con el desarrollo de un trabajo de grupo y, con una organización atinada. En esta organización, cada hombre y cada grupo de hombres deberán realizar la actividad asignada en forma capaz, comparando este desempeño con estándares razonables.

Para poder fijar estándares correctos de evaluación, ejercitar los controles necesarios y obtener estos estándares, la administración debe tener primero una concepción clara de la naturaleza de la función implicada, ya sea ésta la legal, ventas, producción o compras. Aunque estas funciones particulares pueden y además cambian de tiempo en tiempo, su naturaleza esencial no debe cambiar. Pero aun con una concepción clara de la verdadera naturaleza de una función en particular, es aún una tarea difícil el apreciar qué tan bien la organización o grupo encargado con la tarea de parte o todo su desempeño, está cumpliendo.

## **Variaciones en los niveles de compras**

Una de las dificultades principales para establecer un método o norma para medir la actuación de Compras, es la cantidad de factores variables que en ella se implican. Esta realidad resulta evidente en las numerosas diferencias de importe y de carácter de los requerimientos en los distintos tipos de operaciones, en los que el valor de los materiales comprados puede oscilar del 20 al 80% de los gastos totales. De tal modo, el primer principio de la evaluación de compras, es que ésta debe hacerse sobre la base de una empresa individual.

El método lógico de medición, por tanto, es alguna forma de evaluación técnica de trabajo, aplicable concretamente a la empresa, mejor que un análisis funcional de tipo general para una función que en sí no se halla debidamente clasificada por igual en todas las industrias.

## **Bases de evaluación**

Para poder realizar esta evaluación, los estudiosos de la administración en general están de acuerdo que se requiere de la disponibilidad de cierta información básica de tal forma que se entienda por aquellos que efectúan la evaluación. Esta información incluye lo siguiente:

1. Cuál es el trabajo o responsabilidad que se va a evaluar? Las definiciones de las funciones y la asignación de las responsabilidades deben proveer esta información.
2. ¿Existen objetivos específicos establecidos para un período dado? ¿Son los objetivos entendidos por el personal responsable de las operaciones involucradas en su obtención: Los presupuestos, el uso de costos estándar, la determinación de variaciones, los objetivos de reducción de costos, son fuentes de información.
3. ¿Están las políticas y procedimientos apropiadamente escritos? Los manuales de políticas y los procedimientos cuidadosamente planeados proporcionan la información básica necesaria para comparar el desempeño con los estándares predeterminados.

### **Método a utilizar en la evaluación**

Ya se ha dicho que no existe ningún método simple que pueda ser aplicado en forma universal, aunque en E.E.U.U. "The National Association of Purchasing Agents", durante los últimos 25 años, ha formado comités con este objetivo. Medidas tales como el costo de Compras, expresado como porcentaje del total de gastos, o información estadística mostrando el número de órdenes colocadas, el costo por orden, etc., pueden ser útiles para detectar tendencias que indiquen la necesidad de mayores investigaciones pero que en otro sentido tienen poco valor.

El método de evaluación usado más a menudo se conoce como "Auditoría Interna Administrativa", y debe investigar los siguientes puntos:

1. ¿Son seguidas las políticas y procedimientos detallados en el Manual de Compras?
2. ¿Mantiene relaciones de cooperación estrecha el departamento de Compras con los demás departamentos?
3. ¿Son económicos los niveles de inventarios? ¿Ha habido interrupciones en la producción por falta de inventario? ¿Se controla la obsolescencia al impedir el sobreinventario?
4. ¿Se conservan los récords de Compras de tal forma que cualquier tipo de información pueda obtenerse rápidamente?
5. ¿Cómo consideran los proveedores el departamento de Compras?
6. ¿Llena la estructura de la organización de Compras las necesidades de la empresa?

Un segundo método de evaluación que es ampliamente usado consiste en el análisis de los ahorros obtenidos por el departamento de Compras. Algunas de las técnicas que generan ahorros en una operación de Compras son como sigue:

1. El uso del análisis del valor para eliminar los costos innecesarios.
2. El hallazgo de productos sustitutos que se traduzcan en reducción de costos.
3. El desarrollo de mejores fuentes de abastecimientos.
4. La mejora en las técnicas de negociación que redundan en mejores precios.
5. El uso de nuevas técnicas de Compra que reduzcan los tiempos de entrega o eliminen la necesidad de mantener inventarios de artículos de mantenimiento, reparación, etc.

Un tercer método compara los precios actuales pagados con un costo estándar predeterminado, sea por promedio o con el último precio pagado el año anterior. La efectividad de este método depende en parte por la naturaleza de los materiales y mercancías compradas.

Los compradores de materiales y mercancías que estén sujetas a amplias variaciones de precios en períodos cortos de tiempo, pueden objetar el que su actuación sea juzgada contra un costo estándar.

Otros métodos de evaluación actualmente en uso son los siguientes:

1. Relación del volumen de actividad y cargas de trabajo al personal, o sea, un enfoque de ingeniería industrial.
2. Estudio individual del personal de Compras.
3. Evaluación de la utilidad de los reportes producidos por Compras, tanto para su propio control interno como para el propósito de informar a la dirección acerca de la operación de Compras.

La evaluación de la función de Compras es importante, tanto para la dirección como para el personal de Compras. La disciplina del desarrollo y fijación de estándares para medir la eficiencia de Compras deberá llamar la atención de la dirección, quien deberá entender los grandes beneficios potenciales que se derivan para la empresa cuando la función de Compras es correctamente colocada en la estructura de la organización total, cuando se le da la categoría necesaria para tratar a la misma altura con otras funciones y cuando cuenta con especialistas competentes. Donde la función de Compras es

desempeñada bien las utilidades de la empresa se incrementarán.