

Área de compras en una empresa industrial

Jorge A. Salas Schwarz

Ingeniero industrial por la Universidad de Lima / Estudios de especialización en logística en la ESAN / Profesor de IPAE en los cursos de compras, almacenes y gestión de stocks

Primera parte **Evaluación de la eficiencia de compras**

A. Introducción

Las empresas industriales y las gerencias de cada área son medibles a través de los resultados que se obtienen al finalizar cada año. Por lo tanto, el gerente de compras tiene que proseguir sus tentativas de encontrar las normas más adecuadas para medir resultados.

Normalmente se juzga la labor de compras en función de la producción; otros han tratado de hacerlo buscando un método estadístico uniforme para evaluar las actividades de compras.

A continuación se muestra una forma de evaluar la eficiencia de compras en la organización de una empresa determinada.

B. Desarrollo del tema

Es importante poder medir la eficiencia de las distintas áreas o gerencias que tienen las organizaciones de una empresa determinada. Una de éstas es compras, elemento a través del cual se realizan muchos desembolsos de dinero, para adquirir materiales o mercadería, necesarias para el funcionamiento de la entidad.

La evaluación es importante porque permite a los directivos:

- Comprobar la eficacia de la manera como se realizó la labor.
- Constatar si se alcanzaron los objetivos.
- Medir el trabajo del jefe de compras y su personal por medio de los resultados que se obtienen.

La evaluación se puede realizar utilizando diferentes métodos. Mencionaremos los tres más difundidos:

I. Asignación por objetivos

Se lleva a cabo en función de los objetivos que se fijan en compras y al cumplimiento de dichos objetivos. Se fijan metas, las cuales deben ser alcanzadas de acuerdo al tiempo determinado. Esta asignación de objetivos se puede realizar respondiendo a ciertas preguntas sobre las actividades y tareas que se ejecutan en la dependencia de compras.

Así tenemos:

¿Es posible reducir el costo de compras? ¿En cuánto o en qué rango?

¿Qué porcentaje de descuento se obtiene de los proveedores de las empresas? ¿Se puede aumentar?

¿Se tiene acceso a las instalaciones de los proveedores? ¿Pueden ser conseguidas?

¿Existen manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas? ¿Pueden prepararse?

En conclusión, existen cinco pasos para un uso efectivo de la administración por objetivos con el propósito de alcanzar las metas de la empresa:

- Descripción precisa de las responsabilidades de cada puesto.
- Fijación de metas individuales.

- Metas convenidas.
- Fijación de estándares o puntos de referencia.
- Resultados.



II. Índices de medición de eficiencia

Para poder realizar esta labor es necesario tener la información que se emite en las empresas, principalmente dentro del área de compras como: cantidad, montos de adquisición, consumo, personal involucrado, existencias, etc. También es necesario contar con otros datos pertenecientes a otras áreas de la empresa como ventas y personal que labora en toda la empresa, las cuales permitirán medir, comparar y analizar los índices observando si ha existido un deterioro o un progreso dentro de la dependencia.

a) Órdenes de compra

En estos documentos existe una gran variedad de información que se puede agrupar:

- en función del monto total emitido al año,
- en función de la urgencia, y si a la vez se agrupan por dependencias se podrá saber cuáles no planifican a tiempo,
- en función de la atención que se les ha dado:
 - Número de órdenes de compra atendidas a tiempo.
 - Número de órdenes de compra atendidas con anticipación.
 - Número de órdenes de compra con atraso.

Aquí es necesario normar el concepto de anticipado y atraso de las órdenes de compra. Cabe mencionar que se toma como base al número de días en relación a la fecha fijada por la orden de compra, para que los materiales estén en almacén.

Todos estos datos nos servirán de ayuda ya que pueden ser confrontados con los que emite contabilidad para el pago a proveedores, de manera que se puedan establecer diferencias entre el monto comprometido y lo realmente gastado o invertido en materiales.



b) Consumo

El consumo de materiales está respaldado por los vales de salida o almacén y los montos respectivos. De aquí se puede establecer el consumo total anual y el consumo referente a materias primas y a materiales de mantenimiento, importantes para nuestra empresa ya que se concentra la labor de compras en la adquisición de dichos materiales.

c) Existencias

La información que nos interesa con relación a los inventarios y existencias son:

- Promedio mensual de las existencias en almacén.
- Promedio mensual de las existencias en materia prima.
- Promedio mensual de las existencias de materiales para mantenimiento.

d) Ventas

Es importante conocer el monto de artículos vendidos en la empresa en el año, dato que se puede obtener en contabilidad o por los estados financieros de la empresa.

e) Personal

Es necesario saber el número de personas que hay en la empresa y los que trabajan en el área de compras, para así poder determinar los ratios y comparaciones. Esto puede ir cambiando cada año.

f) Entrevistas con los proveedores

Una de las labores que tiene compras comúnmente es la de entrevistarse con los proveedores, y esto se refleja en el cumplimiento de sus labores por parte de dichos proveedores, por ello es necesario el registro de visitas para obtener estos datos.

g) Requisiciones

Con este documento podemos tener información sobre el total anual de requisiciones recibidas, así como el total por dependencias, lo que permite observar la dependencia que

requiere mayormente los servicios de compras. Además con dicho documento se puede conocer el tiempo de demora en la adquisición de los materiales pertinentes, y de aquellas requisiciones que se encuentran en la categoría de urgentes.

h) Gasto anual de la dependencia de compras

Se hace con la intención de saber el costo de renovación, para lo cual es necesario contar con los montos anuales de los gastos en personal, materiales y aquellos otros gastos efectuados por la dependencia de compras, como fax, teléfonos, cables, y otros. Esto se debe efectuar en forma mensual y anual, para así saber lo que cuesta a la empresa tener una dependencia de compras en funcionamiento.

i) Ahorro anual

La labor de compras se puede entender muchas veces como un gasto; sin embargo, esta labor es la que permite a las empresas tener economías o ahorros, tanto en las adquisiciones como en los gastos inherentes a su labor. Todos estos ahorros deben ser registrados para así poderlos informar.

Con toda esta información se realiza la medición del rendimiento de la dependencia de compras, así tenemos los principales índices.

1. Variación de stock o inventario en porcentaje (VS %)

$$VS \% = \frac{VTC}{CTA} * 100$$

Se obtiene dividiendo el valor total de compras al año (VTC) entre el consumo total anual (CTA) multiplicando el resultado por 100.

2. Valor comprado por orden de compra (VC O/C)

$$VC O/C = \frac{VTC}{No. O/C}$$

Teniendo la información del valor total de adquisiciones al año y el número de órdenes de compra emitidas en el mismo

lapso se podrá obtener el valor de lo adquirido por cada orden de compra mediante la división correspondiente.

3. Porcentaje de empleados de compras en relación al total de empleados de la empresa (% EC)

$$\% EC = \frac{NEE}{NEC} * 100$$

Aquí sabremos qué porcentaje del total de empleados de la empresa corresponde a la dependencia de compras, para establecer relaciones en cuanto a la magnitud del trabajo que este personal realiza para dar un adecuado servicio en el abastecimiento de los materiales.

Se divide el número de empleados asignados (NEE) entre el número de empleados asignados a compras (NEC), y el resultado multiplicado por 100.

4. Valor comprado por empleados (VCE)

$$VCE = \frac{VTC}{NEC} * 100$$

Se obtiene al dividir el valor total de compras (VTC) en el año entre el número de empleados que tiene compras (NEC).

5. Índice de rotación de inventarios (IRI)

$$IRI = \frac{CTA}{I \text{ Promedio}}$$

La relación entre el consumo y el inventario promedio nos da una medición de la eficiencia de los inventarios y a través de ellos a compras por ser quien adquiere los materiales y repone las existencias.

6. Número de órdenes de compra por empleado (No O/CE)

$$PAA = \frac{\text{No. O/C} / \text{NEC}}{DU}$$

Consiste en determinar cuántas órdenes de compra se emiten diariamente por cada empleado que trabaja en la dependencia, para lo cual hay que dividir el número de órdenes expedidas en el año (No. O/C), entre el número de empleados asignados a compras (NEC), y el resultado dividirlo entre los días útiles (DU) que tiene el año.

7. Porcentaje anual de ahorro (PAA)

$$PAA = \frac{AA}{VTC} * 100$$

Conociendo el valor del ahorro anual y el total de compras efectuadas en el año se procede a establecer el ahorro obtenido en el año.

8. Costo de renovación (CR)

$$CR = \frac{GAC}{\text{No. O/C}}$$

Es constatar el valor de emitir una orden de compra llamada también costo de renovación. Para encontrar dicho valor se divide el gasto anual de la dependencia de compras (GAC) entre el número de órdenes emitidas en el año (No. O/C), este resultado es el valor de la emisión de la orden de una compra.

III. Costo neto final de compras

Los factores que emplea este método para medir eficiencia son:

- a) Economías comprobadas
 - Precios pagados por los materiales adquiridos.
 - Métodos o sistemas perfeccionados o implantados.
 - Sustitución de artículos por otros mejores y de menor costo.
- b) Gastos de funcionamiento de la dependencia.
- c) Gastos ocasionados por errores en las compras.
 - Errores en las compras.
 - Costos mayores, debido a retrasos en la recepción, falta de material, etc.

- Devolución debido a errores de compras.

d) Gastos de almacenaje y comprobación de las existencias en almacén (costos de posesión).

La fórmula de eficiencia utilizada es:

$$EF = 1 - \left(\frac{G - E}{V} \right) * 100$$

donde:

G = Gastos

E = Economías

V = Valor total de compras

El rango aceptado de ineficiencia es de 20%.

C) Conclusiones

De acuerdo a lo tratado existen dos enfoques que pueden emplearse para evaluar el desempeño de la labor de compras:

1. Una evaluación continua que compara los resultados de operación con el plan, el presupuesto y los objetivos establecidos para el departamento y el personal.
2. Una auditoría externa realizada por personal fuera de la empresa.

Segunda parte

Los informes en el área de compras

A. Introducción

En la primera parte se trató sobre la evaluación de la eficiencia de compras. Para llegar a esta situación debemos haber preparado informes del área o de cualquier otra área de la empresa de forma que se puedan tomar las acciones correspondientes.

Los informes pueden ser muy extensos o breves, el período de tiempo entre un informe y otro puede diferir, pueden tomarse en cuenta una variedad de posibilidades para la elaboración del informe; lo importante radica en que estos sean claros y lleguen a tiempo a los superiores.

Aquí analizaremos el porqué y para qué informamos.

B. Desarrollo del tema

Los informes constituyen los medios básicos de comunicación dentro de una organización. Como el área de compras está interrelacionada con diferentes dependencias se recomienda utilizar todas las formas de comunicación incluyendo el informe.

Para que exista un buen informe debe haber claridad en la presentación, que las ideas sean sencillas y concisas; y para que la información presentada sea perfectamente verificable, debe cumplir con el requisito de precisión.

El propósito de los informes es:

1. Comunicar información.
2. Ayudar a la evaluación.
3. Ayudar al autoanálisis (en nuestro caso a compras).

1. Información

Un informe es un instrumento de control gerencial que proporciona información para tomar una decisión o juzgar una

actividad; por tanto, la información debe estar considerada con los factores significativos.

En cuanto a compras, se utiliza para interpretar las acciones, motivos y planes de este departamento.

Se explican las dificultades existentes y las condiciones del mercado de tal forma que la gerencia haga los ajustes necesarios para coordinar los esfuerzos de todos los departamentos.

2. Evaluación

Otro propósito importante de los informes es el de evaluar el rendimiento del departamento.

Al presentar informes, el departamento de compras educa a la gerencia acerca de sus actividades y de su contribución en las utilidades y las diferentes metas de la organización, logrando así el reconocimiento respectivo.

3. Autoanálisis

Para conseguir este propósito, compras debe buscar y reunir los datos sobre su desempeño analizando e interpretando dichos datos. Debe descubrir los procedimientos y prácticas que sean modificables con el objeto de mejorar la eficacia total del departamento.

Normalmente el plan y el presupuesto de materiales, cuando son presentados a nuestros superiores para su aprobación, proporcionan los informes básicos respecto a la actividad.

Existen algunos principios en la preparación de informes que deben ser breves y explícitos evitando expresiones extravagantes. Normalmente el receptor es una persona ocupada, por lo que es necesario se considere algunos puntos importantes.

- a) Debe ser dirigido a una persona específica, teniendo en cuenta las motivaciones, necesidades y limitaciones del tiempo.
- b) Ser objetivo, mencionando los hechos y conclusiones; si hay que incluir opiniones personales tendrá que minimizar la carga emotiva.
- c) Ser específico, mencionar los hechos importantes, destacando lo esencial.
- d) Ahorrar tiempo al lector dándole forma al informe; si contiene un resumen y conclusiones, el ejecutivo lo leerá rápidamente, llegando a los temas importantes.

- e) Incluir interpretaciones de datos, siendo necesario resaltar los hechos y las relaciones significativas; es recomendable hacer comparaciones con los períodos anteriores.
- f) No hacer conclusiones dudosas e innecesarias.
- g) No excederse, sólo dar los informes necesarios e importantes y ser revisados periódicamente para ver si aún se usan y sirven a su propósito.

Tipos de informes

Hay informes orales y escritos. Cuando se trate de un informe de importancia se pondrá por escrito y tendrá que ser parte de los registros del departamento. Pero gran parte de nuestra actividad diaria se realiza a través de informes verbales; tenemos que indicar que normalmente hacemos informes escritos y sustentar dichos informes, de allí la importancia de hablar correctamente en público.

En cuanto a la forma, los informes se clasifican en formales e informales. El informal no sigue un patrón prescrito y el formal será descrito más adelante.

En términos de regularidad de presentación los informes se clasifican en periódicos y especiales.

El informe periódico se presenta a intervalos específicos y con varios temas de discusión. Se caracteriza por representar una interpretación de operaciones del departamento.

El informe especial trata de un tema en particular, es analítico y se basa en los resultados de algún estudio o investigación en especial. El departamento de compras lo pone a consideración de la gerencia para aclarar cualquier información específica.

La necesidad de redactar informes varía de empresa a empresa, y las características generales de los informes periódicos del departamento de compras pueden incluir:

1. Análisis del estado general del negocio y sus efectos probables.
2. Evaluación del rendimiento del personal.
3. Informes a los proveedores, que incluyan análisis de la visita, desempeño en las entregas, reducción en el precio, y otros puntos de importancia.
4. Relaciones interdepartamentales.

Bibliografía

- Lenders, Michiel; Fearon, Harold E.; England, Wilbur B.
Administración de compras y materiales. México:
Compañía Editorial Continental, 1985.
- Pooler, Víctor H.
El gerente de compras y sus funciones. México:
Editorial Limusa S.A., 1980
- Valdés Palacio, Armando
Administración logística. Lima: SAGSA, 1984.