

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE

**ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS**

6 Control interno en las compras y abastecimientos.

CLAVE DE LA ASIGNATURA

LA 202 OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA

Que el alumno pueda realizar alguna estrategia de control interno, y comprenda el abastecimiento desde sus antecedentes históricos.

**Antecedentes del control interno en los almacenes**

Fue en la Segunda Guerra Mundial cuando la logística se practicó de forma más científica en el área militar y empezó a recibir un poco más de atención estratégica de parte de la alta dirección de las empresas, centrándose en los siguientes aspectos:

- Manejo eficiente de materiales (control de existencias y tiempo de respuesta a requerimientos).
- Uso eficiente de los espacios.
- Localización y número de almacenes en la cadena de suministro.
- Uso de tecnologías de información así como la automatización.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial se empezó a ligar de forma más directa la administración de almacenes a la estrategia logística de las empresas, así como a trabajar en un uso más eficiente de los espacios, localización geográfica de los almacenes, considerando su cantidad y cobertura a la red de clientes y proveedores, del mismo modo los almacenes empezaron a tomar funciones más diversificadas como la selección, inspección y acomodo de embalajes ante el solo resguardo de productos.

En las décadas de los 60 y 70 se estableció en el entorno empresarial un énfasis en la nueva tecnología para mejorar y optimizar el resguardo, las operaciones y el manejo de materiales.

En los 80 y 90 se siguió desarrollando una mejora continua en el manejo de materiales y codificación de los mismos por medio de nueva tecnología, del control manual se pasó al código de barras y lectores ópticos de los mismos códigos; gradualmente se empezó a trabajar más por medio de sistemas de información computarizados y menos por medio de control manual.

En la actualidad, la administración de los almacenes es un tema del área de operaciones enfocado en la correcta o pertinente inversión de los recursos materiales, financieros y humanos destinados al resguardo, y en algunos casos a actividades que se llevan a cabo en los almacenes (como inspección, empaquetado, etc.) dentro de la cadena productiva de los bienes para su abastecimiento a los eslabones siguientes en la cadena de

suministros, cuyo destino puede ser clientes internos, externos o incluso el consumidor final.

## EL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

La operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de control es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Para un efectivo cumplimiento de la misión de la organización se señalan unos objetivos específicos al departamento de compras que parten de un principio: Cuidar los fondos de la Compañía y obtener utilidades.

El objetivo de utilidad está implícito en el concepto de obtener:

- Materiales apropiados al precio adecuado.
- La calidad justa, del proveedor conveniente, en el momento preciso.
- Facilidad y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de Materiales y servicios.
- Los autores consideran que el planteamiento presentado permite dar las bases iniciales para cumplir con el objetivo y el control en la gestión de compras.

### Implantación del control en las compras y abastecimientos en la planta productiva

Un programa integral de planificación y control de utilidades, incluye la planificación y control de las materias primas y partes componentes que se utilizan en la fabricación de los artículos terminados. Esta fase de la actividad productiva entraña un problema de coordinación ya que ha de planificarse y controlarse: 1) las necesidades de materiales y partes componentes para la producción, 2) los niveles del inventario de materias primas y partes, y 3) las compras de materias primas y partes. Cuando se especifican en el plan de producción las cantidades requeridas de cada producto que habrá de fabricarse, el siguiente paso en la planificación del programa de manufactura implica la consideración de las distintas necesidades y costos de la producción (materiales directos y partes componentes, mano de obra directa y cargos indirectos de fabricación).

Podemos definir el control interno como el proceso, ejecutado por la junta directiva, o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa la efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiente confiabilidad de la información financiera y por último el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el caso del departamento de compras sería la aplicación del concepto anterior de control en la gestión y administración de las compras, ejecutada en forma efectiva y con responsabilidad profesional.

El principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Los tiempos (periodos y fechas) de las compras dependerán de las políticas de inventarios. Las principales consideraciones en la formulación de políticas de inventarios, respecto a los materiales y partes, son:

- Tiempos y cantidad de las necesidades de manufactura
- Economías en la compra a través de descuentos por cantidad.
- Disponibilidad de materiales y partes.
- Plazo (tiempo) de entrega (entre el pedido y la entrega)
- Carácter perecedero de los materiales y partes
- Instalaciones necesarias de almacenamiento
- Necesidades de capital para financiar el inventario
- Costos de almacenamiento
- Cambios esperados en el costo de los materiales y partes
- Protección contra faltantes
- Riesgos involucrados en los inventarios

Controles aplicados a la gestión de compras y su departamento

1. Existencia de un organigrama funcional del departamento. Es necesario este control del organigrama funcional del departamento de compras para saber con claridad las secciones y jerarquía del personal y orden en el mando.

2. Fijar claramente los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones políticas, organización, ubicación, recurso humano, documentos, flujo de documentos y otras.

Con este control se trata de dejar establecido sus objetivos así como los documentos y manuales de procesos y procedimientos necesarios para un efectivo funcionamiento del departamento.

3. Aplicar las sugerencias y recomendaciones que el departamento de auditoria o revisoría fiscal ha hecho para el mejoramiento del proceso y gestión de las compras.

Para este punto de Control es necesario que se aplique las recomendaciones y sugerencias como un sistema de seguimiento de sus aplicaciones ordenadas por estos entes de Control.

4. Elaborar las estadísticas e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes.

Con estas estadísticas se podrá llevar un mejor Control para la toma de decisiones, la evaluación y comparación de los datos producidos en Compras.

5. Mantener actualizado el kardex o registro de proveedores para una oportuna información sobre estos, sus productos y servicios.

6. Comprobar los precios, datos, calidad de la mercancía y servicios.

En este control es importante conocer y hacer seguimiento a los precios, datos y la calidad de los productos y servicios que nos ofrecen.

7. Existencia de flujos y procedimientos de compras.

Es necesario contar con este manual de flujos y procedimientos para así tener un mejor cumplimiento a estos procesos.

8. Existencia de manual de funciones del departamento.

Este manual es necesario, cumpliendo el control de conocer las funciones de cada trabajador en la organización.

9. Investigación sobre rotación de inventarios.

La rotación de Inventarios debe controlarse e inventariarse continuamente para efecto que no se conviertan en Inventarios obsoletos, dañados o de poco movimiento.

10. Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.

El área de Compras debe evaluarse continuamente para así implementar los procesos, procedimientos y gestión corrigiendo los controles que estén operando mal o no estén operando.

11. Elaboración del presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.

Es importante mantener al día el presupuesto y estar informando a la sección su gasto real y variaciones si las hay.

12. Elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras.

Es necesario mantener estadísticas actualizadas de compras para tomar decisiones sobre adquisiciones y aspectos relacionados con las compras.

13. Autoridad y definición en el proceso de la compra.

Con este control se trata que los Directivos en el proceso de Compras tengan la suficiente autoridad para solicitar descuentos así como evaluar la calidad del producto ó servicio.

14. Conocimiento suficiente de los proveedores por el parte del personal de compras.

Con este control se trata que el personal de compras conozca suficientemente los proveedores con los cuales nosotros negociamos, dando mayor garantía en su responsabilidad y calidad del servicio o negocio.

15. Centralización de todas las compras en este departamento, excepto aquellas de menor valor que pueden realizarse en las secciones o departamentos por medio de un fondo de caja menor.

Buscamos que se aplique este control para que sea solamente el departamento de compras el responsable en la empresa ya que son los únicos que conocen los términos de negociación con los proveedores.

16. Existencia de un comité de compras, especialmente para todas aquellas adquisiciones significativas llevando actas de sus reuniones.

Este control es indispensable para así tener un Comité que defina con criterios y responsabilidad las compras necesarias en la empresa.

17. Existencia de políticas precisas para la contratación de transporte de mercancía, así como de personal y empleados de la empresa.

Con este control se garantiza la contratación de transportes y los responsables que otorguen garantías a su cumplimiento.

18. Existencia de un seguimiento continuo por parte de directivos, al cumplimiento de las normas éticas del personal que conforman el departamento de compras.

Así garantizamos que se cumplan las normas éticas existentes en la empresa.

19. Exigencia de por lo menos tres (3) cotizaciones, especialmente en las compras importantes de la compañía.

Estas tres (3) cotizaciones son necesarias para efecto de escoger la más aceptable a nuestros requerimientos.

20. Exigir la autorización según el caso, de asamblea, junta directiva o gerencia para la compra de propiedad planta o equipo.

Con este control se busca que los activos fijos de gran valor sean autorizados su compra por los máximos organismos o directivos de la empresa.

21. Exigir la consecución de pólizas de seguros para la protección de activos y cumplimiento de contratistas.

Es necesario este control de pólizas, para garantizar así la protección de los activos de la compañía así como el cumplimiento de contratos por proveedores o contratistas.

22. Programar capacitación especializada del personal del departamento.

Para un efectivo control a las compras debe capacitarse suficientemente a los miembros del departamento en aquellas áreas que soliciten artículos o servicios especializados.

23. Información oportuna a directivos interesados, de las diferentes variaciones entre el presupuesto y el precio real del artículo o servicio solicitado.

Con esta información el control al presupuesto será más oportuno y efectivo.

24. Existencia de políticas precisas para la venta de activos fijos o inventarios obsoletos, malos, o de poco movimiento, que por motivo de sus relaciones con el medio, le asignan esta función al departamento de compras.

Con este control buscamos un seguimiento continuo a los artículos o mercancía de la compañía.

25. El departamento de auditoría debe rutinariamente hacer visitas a proveedores para constatar precios, políticas, descuentos, procesos, documentos, etc.

Este control es fundamental para evitar sobrepagos en los pedidos.

26. Llevar un efectivo control a la mercancía e importaciones pendientes y en tránsito, como también un control del tiempo de estas entre el pedido y su llegada.

Debemos tener en cuenta este control para verificar la mayor seguridad en el cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores, respecto a precios y fechas de entrega y llegada de la mercancía.

27. Debe existir políticas escritas de descuentos, plazos o garantías dadas por los proveedores.

Este control a las políticas nos garantiza su cumplimiento y seguimientos a los mismos.

28. Debe exigirse por parte del departamento de compras la información oportuna de máximos y mínimos de existencias de materia prima y demás elementos necesarios al proceso productivo y administrativo de la compañía.

El control es indispensable para conocer oportunamente los máximos o los mínimos de mercancía que deben existir en la compañía para el cumplimiento del presupuesto de Producción e Inventarios.

En lo que respecta a la manera de lograr este objetivo se ha diseñado un método que puede proporcionarle al personal encargado de controlar el inventario un instrumento eficaz para determinar las cantidades correctas sobre una base científica. Este se conoce

con el nombre de "Cantidad económica de un pedido" (sigla en inglés EOQ)[2] y puede calcularse según lo exijan las distintas condiciones.

29. El departamento de compras debe conocer suficientemente la distribución del área en el almacén o bodega de inventarios, así como el sistema de almacenamiento y protección de los productos y materiales.

El departamento de compras debe continuamente realizar como control, una inspección a las bodegas para conocer sus procesos y formas de protección de los Inventarios.

30. El departamento de compras debe exigir que los documentos enviados por los proveedores, llenen los requisitos de orden interno y legal.

Es importante este control para garantizar la buena elaboración de los documentos de los proveedores cumpliendo con los requisitos de la empresa y los de carácter legal.

31. Los productos o activos fijos que se reciban en demostración deben tener un adecuado control.

Este control es necesario para diferenciar los activos fijos de la compañía, de los que nos envían para demostración los respectivos proveedores.

32. El jefe de departamentos de compras debe participar en actividades de asociaciones y gremios de directivos de compras.

Este control es indispensable ya que en esta forma el Jefe de Compras con sus relaciones personales, puede obtener beneficios de los proveedores que conozca en estas reuniones o asociaciones.

33. El departamento de compras debe informarse continuamente sobre las últimas políticas emitidas por el gremio, estado y entidades del sector referente a compras y comercio exterior.

En esta forma estará el Jefe de Compras más actualizado y ejercerá un control más efectivo.

34. El departamento de compras debe asesorarse de personal experto, para la adquisición de productos y equipos técnicos especializados y en el caso de estos últimos de profesionales expertos en su montaje y mantenimiento.

Es fundamental este control para que especialistas en equipos y montaje de estos, hagan su trabajo en forma efectiva y profesional.

35. Necesidad de unas políticas claras de segregación y delegación de funciones del departamento.

Este aspecto debe aplicarse desde el punto de control de funciones y responsabilidades de cada cargo.

36. El departamento de compras debe prestar un servicio eficiente, adecuado, de calidad, cumplimiento, presentación e imagen.

Como un efectivo control es importante que los Directivos y Jefes de Compras, estén muy atentos al cumplimiento eficiente de este departamento para garantizar el servicio a las demás áreas y secciones de la empresa.

37. Las instalaciones donde labora el personal del departamento de compras deben ser las mas cómodas, higiénicas, aceptables y necesarias.

Para una correcta labor debe establecerse y controlarse, con un continuo seguimiento a la imagen y presentación de las instalaciones del Departamento de Compras.

38. En los casos de activos comprados por el sistema leasing, el departamento de compras debe conocer suficientemente toda la información de este sistema en lo relativo al aspecto financiero, administrativo, de proceso, etc.

Es fundamental este proceso de control para actualización y conocimiento de este sistema por el personal del departamento.

39. Debe llevarse un registro control de pedidos, llegada de mercancía, pedidos pendientes y servicios cumplidos.

Este registro desde el punto de vista del Control es necesario para detectar fallas que se puedan presentar en el proceso de compras.

40. Debe tenerse información actualizada del sector y de artículos relacionados con la empresa, por medio de suscripciones a revistas, periódicos, boletines, avisos e Información obtenida por Internet.

Por medio de estas informaciones, controlaremos los posibles avances tecnológicos o nuevos precios, proveedores y productos de nuestro interés

#### Sistema ERP

Este Sistema (paquete de Software para negocios) permite a las compañías:

- Control y seguridad en la gestión de compras.
- Automatizar e integrar la mayoría de los procesos de la empresa.
- Tener datos y prácticas comunes a lo largo de toda la empresa.
- Acceso a la información en tiempo real.

#### Objetivo fundamental de los Sistemas ERP

El objetivo de los ERP es coordinar los negocios de la empresa, de la evaluación de proveedores hasta la facturación de los clientes. Además se utiliza para centralizar la base de datos ayudando a que el flujo de información circule por las diferentes áreas de la empresa como lo son gestión de compras, producción, mercadeo, finanzas, y recursos humanos.



## Mejoramiento Continuo para los Sistemas ERP

Hay muchas pymes que creen que para poder trabajar con los Sistemas ERP se limita únicamente a la implementación de éste. Para que un Sistema ERP sea exitoso dentro de una pyme se debe tener una constante retroalimentación, ya que la tecnología y el mundo de los negocios permanecen en continuo cambio, por lo cual se debe de estar preparado para afrontar diferentes situaciones

Ventajas Sistemas ERP las principales ventajas de este tipo de sistema son las siguientes:

- Integración de la cadena de suministro, Compras, producción y proceso administrativo.
- Creación de una base de datos común.
- Se pueden incorporar mejoras, rediseñando mejor los procesos.
- Reducción de costos.
- Agilización en las operaciones del Negocio.
- Mejor administración de la información.
- Incrementa la comunicación y la colaboración mundial.
- Ayuda a integrar múltiples sitios y unidades de negocio.
- Puede proveer una ventaja estratégica sobre los competidores.
- Seguridad y control en los elementos del almacén.

El mayor beneficio que un sistema ERP puede brindar a una empresa, por supuesto tomando en cuenta que se ha implementado efectivamente es que un sistema ERP en la principal FUENTE de información para otros sistemas críticos del negocio. En otras palabras un ERP sirve como base o plataforma para implementar otros sistemas que se alimentarán de la adecuada información que un ERP administre.

Otra ventaja que hay que tener muy en cuenta es que los directivos de las empresas pueden conocer la situación del departamento de compras, en el almacén de productos y de materias primas, por mencionar algunos, con lo cual pueden tomar decisiones más acertadas y en menos tiempo.

Los ERP otorgan a la empresa la posibilidad de reducir sus costos y de ser más competitivas además de tomar ventaja con respecto a su competencia si ésta no cuenta con un sistema como este.

El resultado final de tener un sistema ERP dentro de la empresa es el que incrementa las utilidades de la compañía por medio de la reducción de inventarios, más rápida recolección de efectivo y entrega de pedidos en el tiempo establecido.

Ventajas de los Sistemas ERP para cada área de la Empresa

Las ventajas que ofrece un sistema ERP a compras y otros departamentos son:

Compras: Actividad de la empresa altamente relacionada con el plan de producción, un programa ERP ayuda a que los encargados de compras puedan comprar los materiales correctos a los proveedores correctos en el tiempo correcto y al precio correcto.

Contabilidad y Finanzas: Permite a los encargados de este departamento tener un mejor control de costos y de horas trabajadas, administrar mejor el efectivo y las cuentas bancarias, generar cheques electrónicos, aceptar pagos y pagar cuentas en diferentes monedas, manejar los estados de cuenta, analizar los flujos de efectivo, producir reportes y cerrar los periodos contables de manera más rápido.

Control de inventarios: Optimiza la inversión en inventarios ayudando a reducir los niveles de inventarios y ordenar los productos por número de serie y lote.

Manufactura: En lo que respecta a las operaciones administra la producción en cualquier ambiente estandarizando la producción de altos volúmenes con gran control de la planta de producción, el sistema también ayuda a crear pronósticos de producción y una mejor programación para la producción.

Decisiones Ejecutivas: Un sistema ERP provee una visión más clara de los instrumentos de medición más importantes para una empresa como son el flujo de efectivo, producción y reportes, ayuda a corregir errores que se presenten de manera inmediata. Herramientas adicionales permiten monitorear el funcionamiento interno como: ventas por región o periodo.

Embarque: Administra el almacén y herramientas de embarque lo cual permite controlar todos los embarques de productos terminados ayudando a entregar los pedidos en el tiempo establecido a los clientes por lo tanto reducen las fallas en las entregas y además incrementa la satisfacción del cliente.

### Desventajas Sistemas ERP

Una desventaja por la que muchas pymes se detienen para obtener un sistema como este, es el alto costo de estos programas ya que por ser tan complejos se necesita de capacitación para los empleados, además de que este tipo de programas deben ser específicos para cada empresa y deben tener personal capacitado y que solo se dedique a manejar el programa del servidor.

Otras desventajas son:

- La implementación puede requerir importantes cambios en la empresa y los procesos.
- Es tan complejo que muchas pymes no pueden ajustarse a él.
- Requiere de procesos actuales (en curso), por lo cual la implementación puede nunca ser completada.
- En el mercado los expertos en Sistemas ERP son limitados, por lo cual se pueden presentar problemas en la contratación.
- Ausencia de una verdadera cultura informática dentro de la pyme.

- Tratamiento de la información y el control en el departamento de Compras

### **La especialización del departamento de compras**

Dependerá en gran parte de la información y un tratamiento adecuado de la misma, las siguientes son algunos de los aspectos más importantes que en la gestión de la información se deben tener en cuenta:

Permitir el control y seguimiento de la gestión de compras desde la generación de la requisición hasta la recepción del material o la certificación del servicio.

Contemplar distintas modalidades de compras: compras por órdenes de compra cerradas (con cantidades y precios pactados con el proveedor), ordenes de compra marco (con precios pactados y sin cantidades), órdenes de compra abiertas (con precio pactado y cantidades estimadas que pueden variar según condiciones del mercado).

Permitir realizar la requisición de materiales, solicitar cotizaciones, ingresar al sistema las cotizaciones y asignar la cotización seleccionada a una nota de pedido (orden de compra). Esta última dará por cumplida total o parcialmente la requisición. La recepción del material o certificación del servicio será contra esta nota de pedido a la que descontará las cantidades ingresadas.

Configurar circuitos por excepción para el ingreso de materiales que no hayan pasado por compras. Estos circuitos estarán limitados a ciertos rubros de materiales.

Las transacciones que impliquen un ingreso de materiales en la empresa o una certificación de servicio deberán tener un reflejo contable.

Cada artículo podrá tener su cuenta contable asociada, en caso de que no la tenga se tomará la del rubro que corresponda.

Consultar los saldos de lo requerido pendiente de compra por material y/o sector, lo comprado adeudado por los proveedores (pendiente de entrega), por material y/o proveedor, lo que esta en viaje, etc, así como la composición de esos saldos.

Permitir obtener informes operativos de control y gestión así como también información histórica sobre las distintas etapas de la gestión.

## ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1	LIBRO	Compras. Principios y Aplicaciones	Mercado, Salvador	Limusa	2010
2	LIBRO	Compras. Un Enfoque Estratégico	Cruz Mecinas, Leonel	Mc Graw Hill	2007
3	LIBRO	Canales de Marketing y Distribución Comercial. Un Enfoque de Administración de Relaciones	Pelton, Luo E.; Strutton, David; Lumpkin, James R.	Mc Graw Hill	2005