

Cátedra Organización Contable de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Contenido
de la
próxima
clase

Área Funcional Compras

Conceptos
Generales

Áreas Funcionales

Definición del Área
Funcional de Compras

Objetivos y Funciones

El
Departamento
Compras

Funciones

Estructura

Procesos básicos

Tipos de Compras

Organización Interna

Aspectos a tener en cuenta

Áreas Funcionales

Una de las formas de estudiar la Empresa, su Organización y las múltiples Funciones que se desarrollan en ella, es a través de sus áreas funcionales.



Toda empresa para alcanzar los objetivos o metas organizacionales que se haya propuesto, lleva a cabo una serie de actividades.



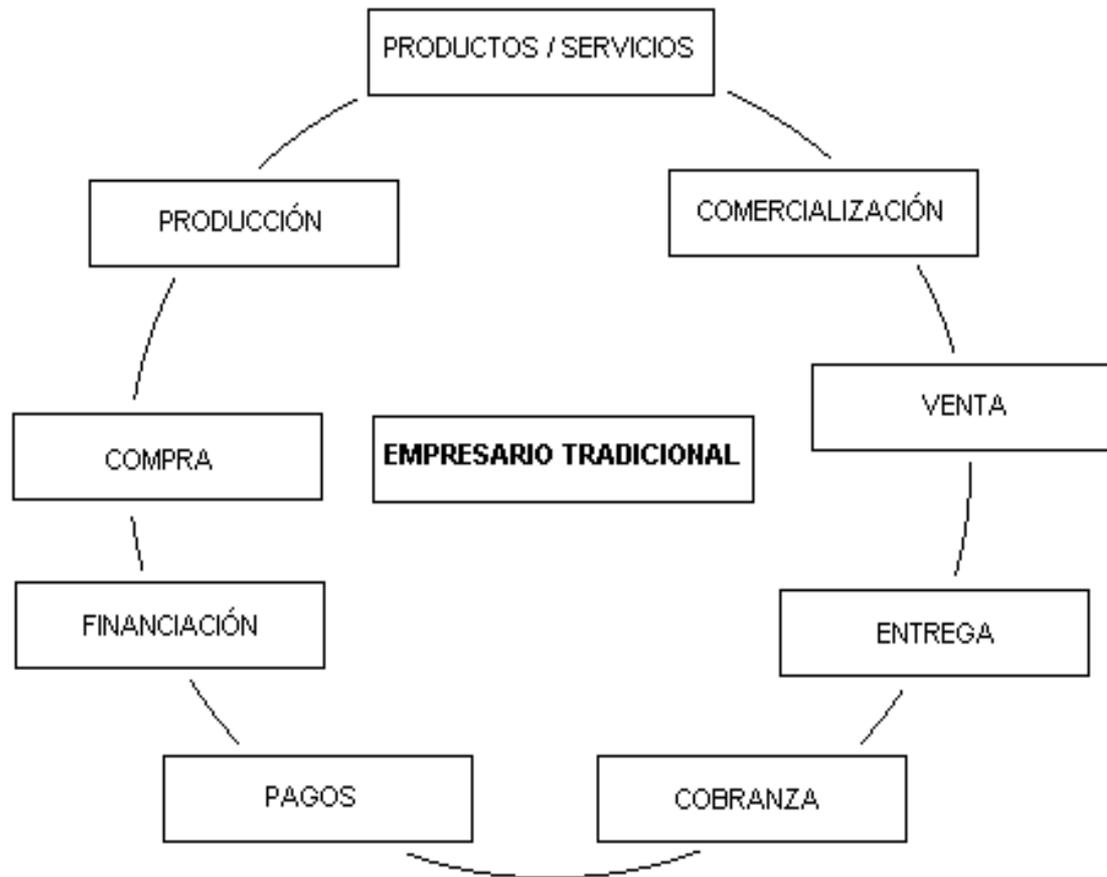
¿Cuáles son esas actividades?



Son todas aquellas funciones que se desarrollan en ella y que se puede ver de manera muy gráfica en la denominada Rueda Operativa, dónde se identifican en forma secuencial las funciones básicas o principales de una Empresa.

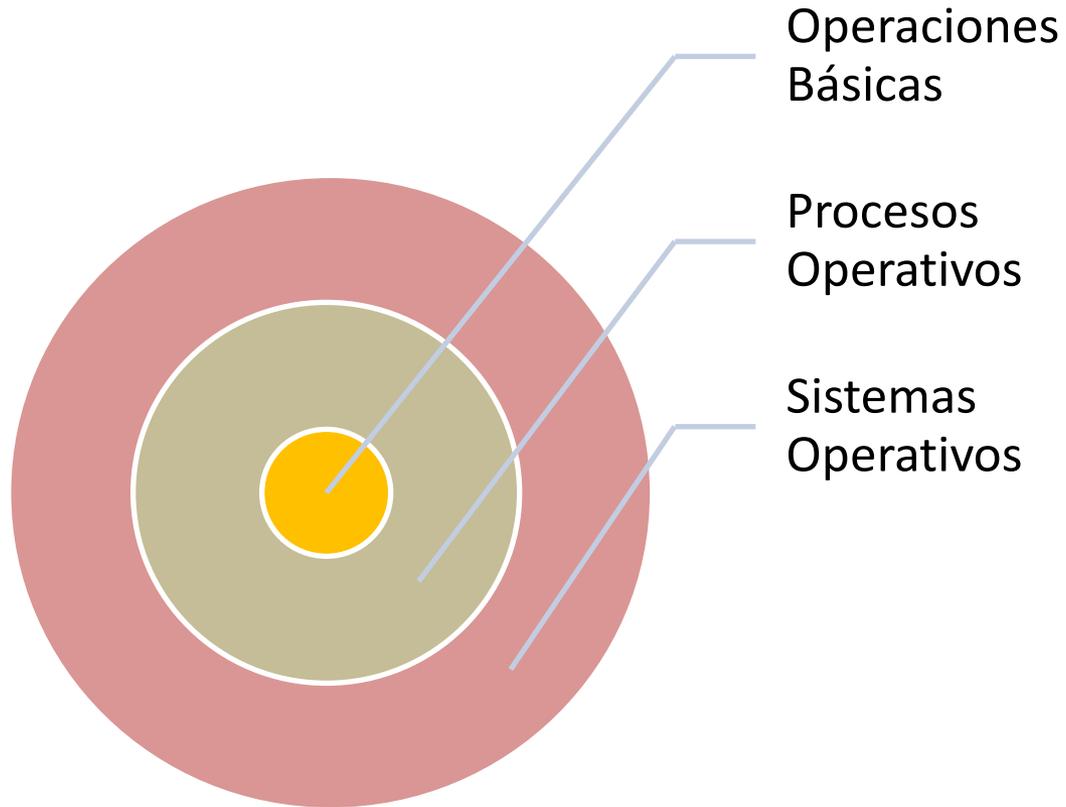
Áreas Funcionales

Rueda de Operaciones Básicas



Áreas Funcionales

Considerando un enfoque Sistémico de la Empresa, se debe tener en cuenta:



Áreas Funcionales

Los Sistemas Operativos Básicos son:

Adquisición de insumos (Abastecimiento)

Transformación de insumos (conversión -producción)

Venta y distribución de los bienes o servicios (ventas – comercialización)

Gestión y administración de fondos y valores (Finanzas)

Gestión y desarrollo de RRHH (administración de personal)

Todos los
Sistemas

- Operan en forma interrelacionada
- Operan en el ámbito de la empresa

Dentro de un sector
de la empresa: en la
llamada Área
Funcional

Áreas Funcionales

Considerando el enfoque estructural de la empresa, las Áreas Funcionales se pueden visualizar como



Áreas Funcionales

Resumiendo:

Áreas Funcionales

- Conjunto de actividades (Procesos y Sistemas), funciones, y responsabilidades realizadas en un Sector (Área / Departamento) de la Organización (Empresa) para alcanzar los Objetivos (Metas) organizacionales.

La cantidad de Áreas Funcionales, su tamaño, la cantidad de personas que la integran, sus nombres dependerán de diversos factores de la Empresa: magnitud, tipo, complejidad, etc.

En las pequeñas empresas, las Áreas Funcionales se simplifican, integrándose unas dentro de otras

La Función Compras - Definición

Las compras son una función básica, primaria e imprescindible en cualquier organización

Función Compra = Función de Abastecimiento

Comprar es uno de los actos más antiguos en la historia de la humanidad

Comprar es una operación que surge para satisfacer una necesidad

Comprar es la función logística mediante la cual se provee a una Empresa de todos los recursos (bienes y servicios) necesarios para su funcionamiento, y para que la misma pueda lograr sus objetivos organizacionales

La Función Compras - Objetivos

Los Objetivos de la Función Compras surgen de su definición:

- Adquirir bienes o servicios adecuados según los objetivos buscados
- Mantener la continuidad del abastecimiento
- Asegurar la cantidad adecuada
- Pagar el precio justo por la calidad requerida
- Contar con más de una fuente de aprovisionamiento satisfactoria
- Mantener con proveedores una relación beneficiosa para la Empresa
- Anticipar los problemas de abastecimiento o las alteraciones de mercado
- Conocer e investigar el mercado por nuevos productos, nuevas fuentes de suministro, tendencias contractuales, modalidades de compras, etc.

La Función Compras - Importancia

Comprar es una función de altísima trascendencia

- Es una función **interna y externa**
- Es una función **económica y financiera**
- Es una función **estratégica y táctica**

Las **Compras** son importantes por:

- Se invierte el capital de la Empresa
- Define la posición competitiva de la Empresa
- Inciden directamente en la obtención de las utilidades
- Determinan la calidad de los productos

La Función Compras – Su equilibrio

El equilibrio se logra cuando:

- Se produce un flujo ininterrumpido de los recursos necesarios
- Se mantiene la inversión en existencias a valores mínimos
- Se compran los bienes y servicios necesarios, al precio más bajo posible
- Se fortalece la posición competitiva de la Organización
- Se logran los costos administrativos más bajos posibles

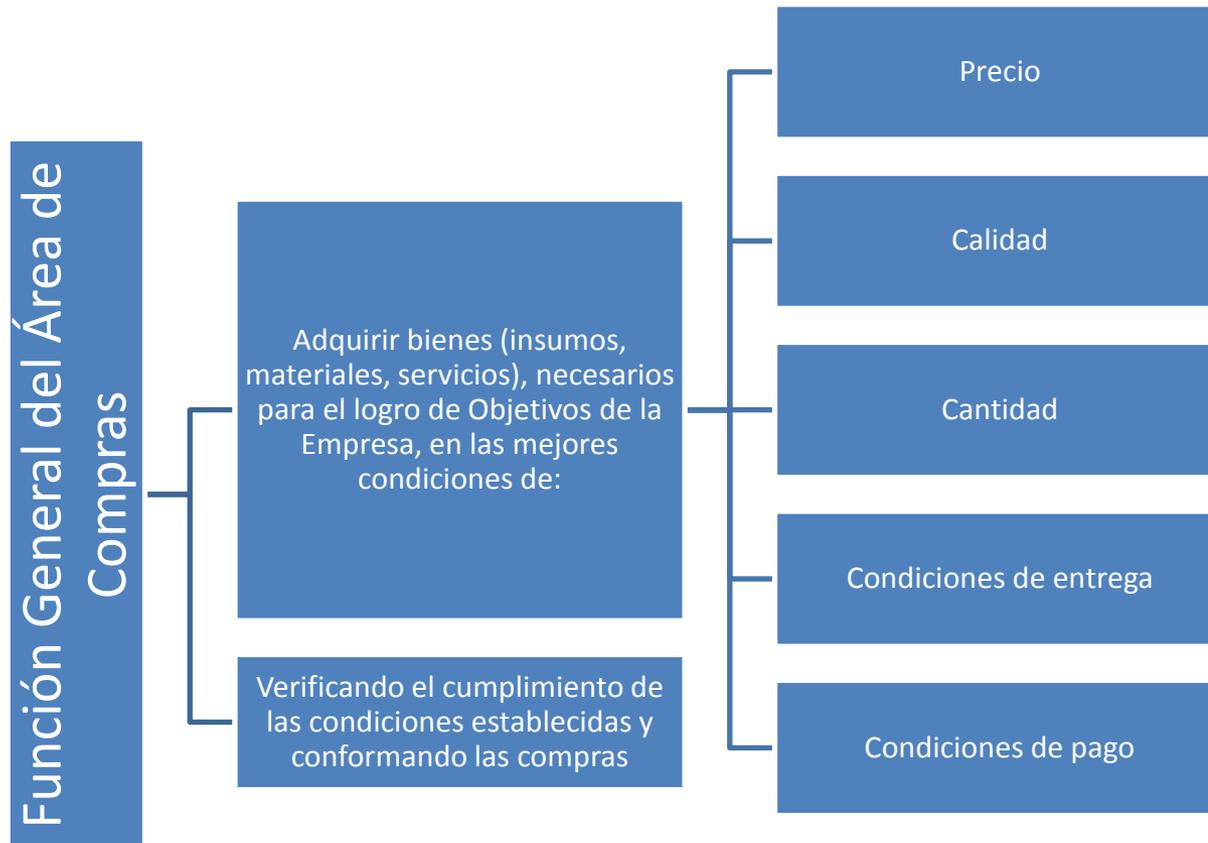
El Área de Compras / Departamento Compras



En la estructura organizacional puede ser un Departamento, un Sector o una Gerencia de compras

Departamento Compras: Objetivos y Funciones

Objetivo del Área de Compras = Objetivo de la Función Compras



Departamento Compras – Funciones

Funciones específicas:

1. Localizar y seleccionar los mejores Proveedores
2. Cotizar, precios, calidad, condiciones de contratación, condiciones de entrega
3. Generar los pedidos a los proveedores
4. Realizar un seguimiento de los pedidos
5. Efectuar reclamos cuando fuera necesario
6. Conformar la Factura del proveedor
7. Investigar y analizar nuevos métodos y modalidades de compras
8. Investigar continuamente el mercado
9. Participar en la preparación del Presupuesto de Compras
10. Llevar un registro de datos y estadísticas de compras
11. Mantener archivos de la documentación y legajos de las compras

Departamento Compras – Ubicación en la Estructura de la Empresa

En Empresas Industriales o de Producción se ubica

- Gerencia de Producción o Industrial
- Directamente dependiendo de la Gerencia Comercial

En Empresas Comerciales se ubica:

- Gerencia Comercial
- Dependiendo de la Gerencia General

En Empresas de Servicios se ubica:

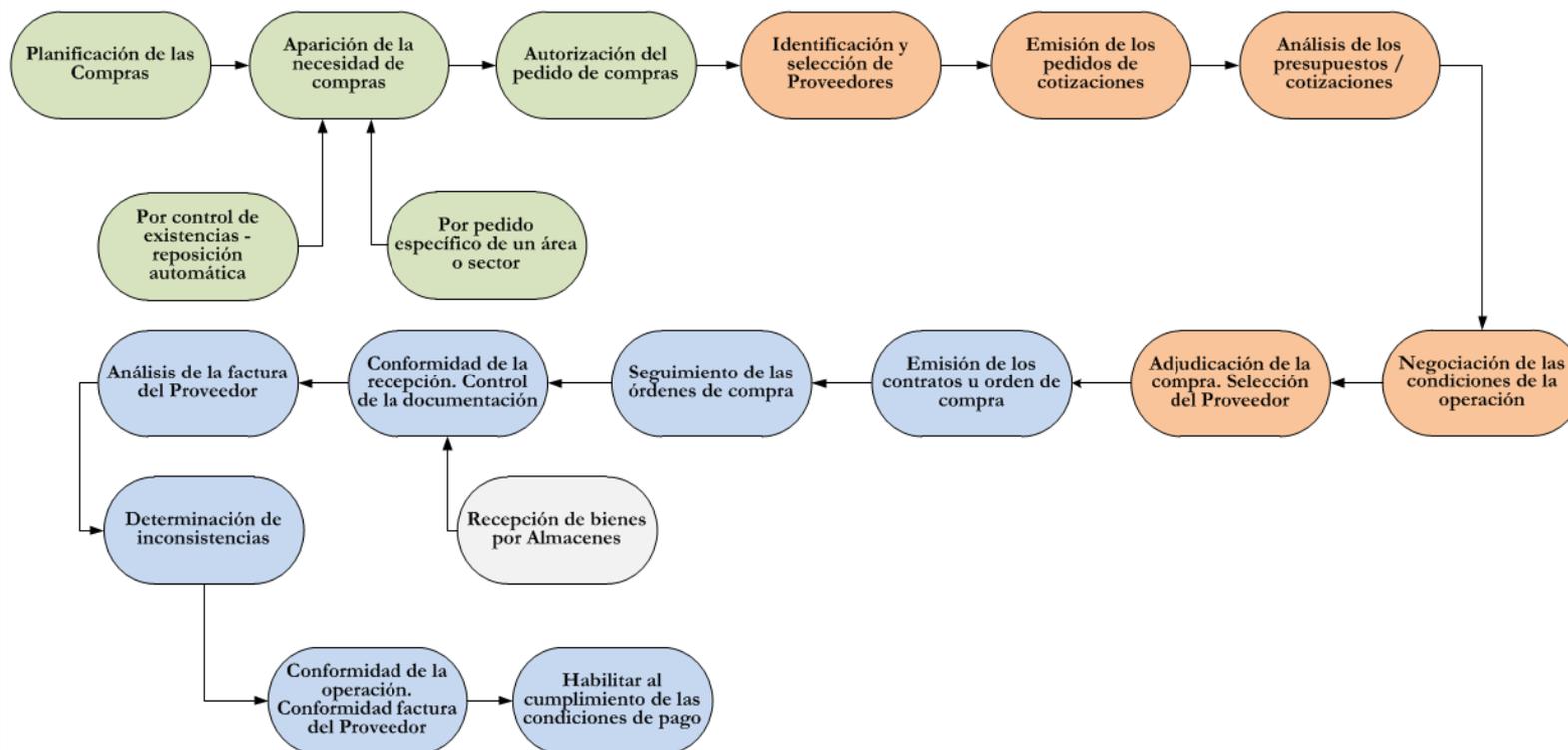
- Gerencia Servicios Generales (áreas de apoyo a las principales)
- Dependiendo de la Gerencia General

E incluso puede constituirse como Gerencia

Departamento Compras – Proceso Básico

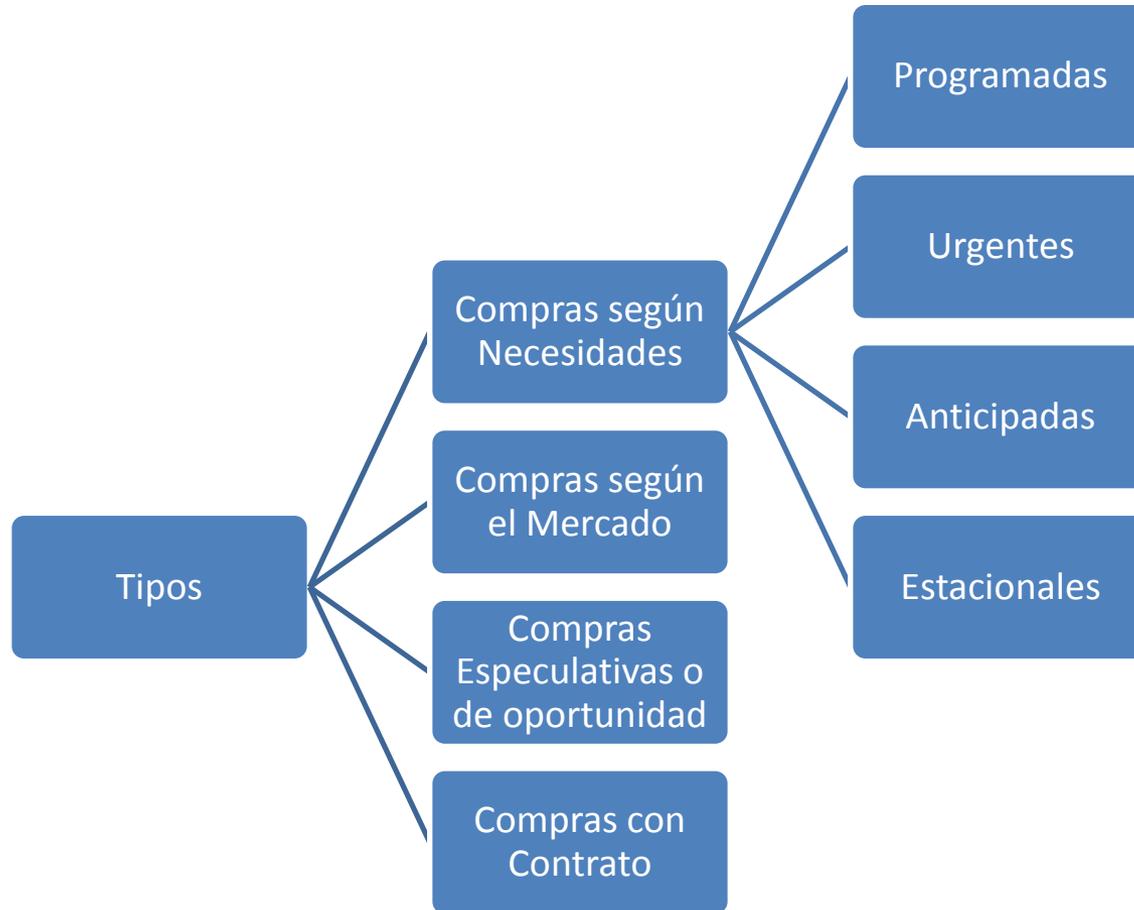
La función de compras o abastecimiento se desarrolla siguiendo un determinado Proceso, que constituye el “Sistema de Compras o Adquisiciones”

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE COMPRAS



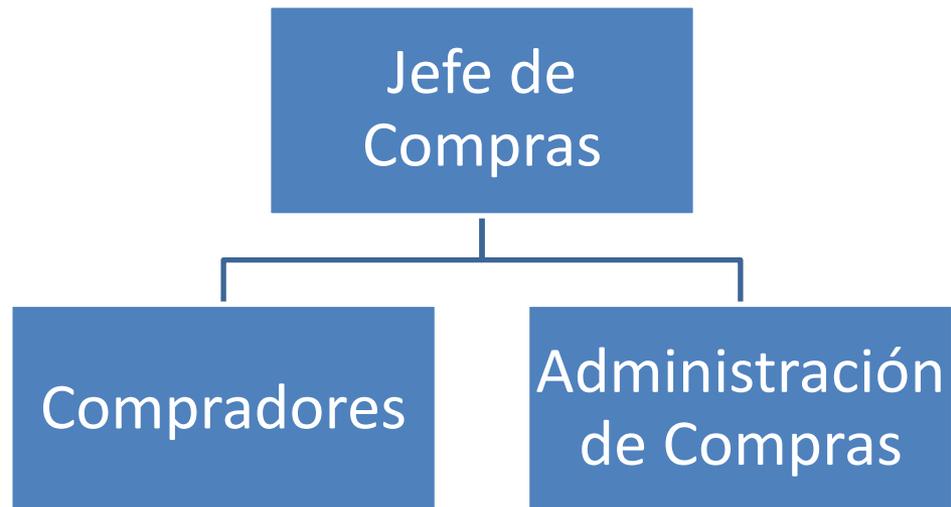
Departamento Compras – Tipos de Compras

Existen formas o métodos para comprar según diferentes tipos de compras



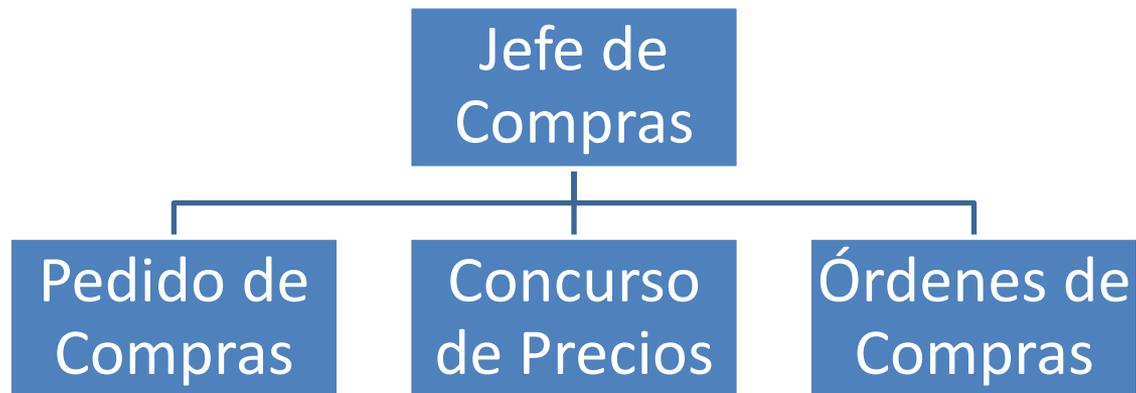
Departamento Compras – Su Organización Interna

En Empresas pequeñas



Departamento Compras – Su Organización Interna

En Empresas más complejas o de mayor magnitud:



Departamento Compras – Su Organización Interna

Funciones Sección Pedidos de Compras

Recabar las necesidades de compras

- Recepcionar todos los Pedidos Internos de Compras (PIC) de todos los sectores
- Determinar las necesidades de compras según la información del control de las existencias (reposición automática)

Verificar si los pedidos de compras están presupuestados

Analizar la razonabilidad del pedido

Autorizar el pedido o solicitar autorización según las Políticas de la Dirección

Habilitar el pedido para su cotización

Departamento Compras – Su Organización Interna

Funciones Sección Concurso de Precios

- Mantener actualizada la base de datos de proveedores y otras fuentes de abastecimiento
- Determinar los proveedores a los cuales se les solicita presupuestos o cotizaciones, según políticas de la Dirección
- Emitir las Solicitudes de Cotización
- Efectuar la comparación de los presupuestos recabados
- Elegir la cotización con las mejores condiciones de precio, calidad, condiciones de la operación y condiciones de pago
- Aconsejar sobre cotizaciones específicas cuando no interviene en la decisión
- Mantener una permanente y adecuada relación con los Proveedores**
- Investigar el mercado buscando nuevas fuentes de abastecimiento, nuevos productos, otras alternativas de compras**

Departamento Compras – Su Organización Interna

Funciones Sección Órdenes de Compras

- Emitir las Órdenes de Compras a los Proveedores
- Efectuar el seguimiento de las Órdenes emitidas
- Evaluar el Remito del Proveedor según Informe de Recepción
- Conformar u observar el Remito del Proveedor
- Gestionar con el Proveedor los desacuerdos en productos o bienes recibidos
- Evaluar la Factura del Proveedor según condiciones acordadas
- Conformar la Factura del Proveedor
- Procesar la Factura del Proveedor
- Efectuar la negociación con Proveedores por diferencias en las condiciones de la operación
- Decidir, autorizar y gestionar las devoluciones de compras
- Emitir las Órdenes de Devolución
- Efectuar el seguimiento de las devoluciones de compras
- Efectuar el seguimiento de los servicios de post venta del Proveedor

Aspectos a considerar en la organización del Área Compras

Centralización vs. Descentralización

Centralizar: concentrar en una única Área la totalidad de las compras de la Empresa

Descentralizar: existe más de un Área responsable de las compras de la Empresa, incluso con un grado de independencia operacional en las adquisiciones

La **Descentralización** puede operar en casos dónde existe producción de bienes de características heterogéneas y a su vez, los centros de fabricación están alejados geográficamente.

La **Centralización** es el criterio de organización más utilizado. Incluso tiene vigencia plena en casos de centros de fabricación lejanos unos de otros. Opera cuando se producen bienes o productos homogéneos, o se utilizan materias primas similares

Por lo tanto, no se puede afirmar que: **Dispersión geográfica = Descentralización**

Departamento Compras – Centralización vs. Descentralización

La Centralización tiene las siguientes ventajas

- ▶ Permite mayor especialización en la función (mayor eficacia)
- ▶ *Poder de compra* más fuerte al comprar mayor volumen (mayor poder de negociación)
- ▶ Facilita los procesos de contabilización y de control. Documentación centralizada
- ▶ Uniformidad de procedimientos y normas
- ▶ Mejor control presupuestario
- ▶ Obtener mejores precios de compras por:
 - Bonificaciones
 - Descuentos
 - Promociones

Departamento Compras – Centralización vs. Descentralización

La Descentralización tiene las siguientes ventajas:

- ▶ Atención especializada a cada centro de producción o de comercialización
- ▶ Atención más rápida a los requerimientos o pedidos de compras
- ▶ Aprovechamiento de fuentes de suministro locales o cercanas geográficamente.
- ▶ Es óptimo ante bienes muy especializados. Aparecen los “compradores peritos o expertos”
- ▶ Menor cantidad de errores en la gestión de las requisiciones

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN LAS COMPRAS

La calidad de los bienes que se adquieren o de los servicios que se contratan es de gran importancia para la Empresa

Calidad de materias primas hace a la Calidad del producto final

Calidad de bienes para la venta facilita una Mejor posición competitiva en el mercado

El Departamento de Compras es responsable de una fórmula de equilibrio:

Bienes de alta calidad y que reúnan las Especificaciones que la Empresa requiere.

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN LAS COMPRAS

La Especificación Técnica de un producto es la descripción detallada del producto en cuanto a características químicas, físicas, tamaño, u otras dimensiones y características diversas. Incluso se puede definir una Especificación desde otros aspectos, tales como:

Marca / Código

Especificaciones de desempeño (para que se usa)

Con un ejemplo

Estándares comerciales

Regulaciones de terceros

Diseños gráficos

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN LAS COMPRAS

Se debe tener en cuenta:

El Departamento Compras debe saber justo lo que se necesita

El Proveedor debe saber con exactitud la necesidad del comprador

La Orden o Contrato de Compra debe reflejar la descripción exacta de lo que se necesita

En la recepción, se deben verificar y probar todos los materiales

Los bienes que se reciben deben ser consistentes con la calidad o requisitos acordados

Los bienes que no se ajusten a las Especificaciones pueden ser rechazados

Las Especificaciones deben permitir que el Proveedor identifique con precisión la calidad del producto.

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CANTIDAD A COMPRAR

Definir la cantidad a comprar es responder estos interrogantes:

- Cuánto necesito comprar para no afectar el programa de producción??
- Cuánto necesito comprar para no desabastecer las góndolas??
- Cuánto necesito comprar para que el Cliente encuentre lo que busca?

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CANTIDAD A COMPRAR

Algunos de los factores a considerar son:

Cantidad disponible en el Stock, cantidad reservada.

Plazos del proceso productivo. Plazo del proceso comercial

Velocidad de rotación

Consumo de los bienes en períodos determinados. Estacionalidad

Plazos de entrega de los proveedores

Compras en grandes cantidades

Costos de almacenaje, gastos de seguros, manipuleo, impuestos etc.

Espacios de almacenaje

Capacidad financiera de la Empresa

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

LA CANTIDAD A COMPRAR

La determinación de la “cantidad óptima” se vale de una serie de técnicas y herramientas que determinan valores indicativos.

Entre las medidas de Stock más utilizadas se encuentran:

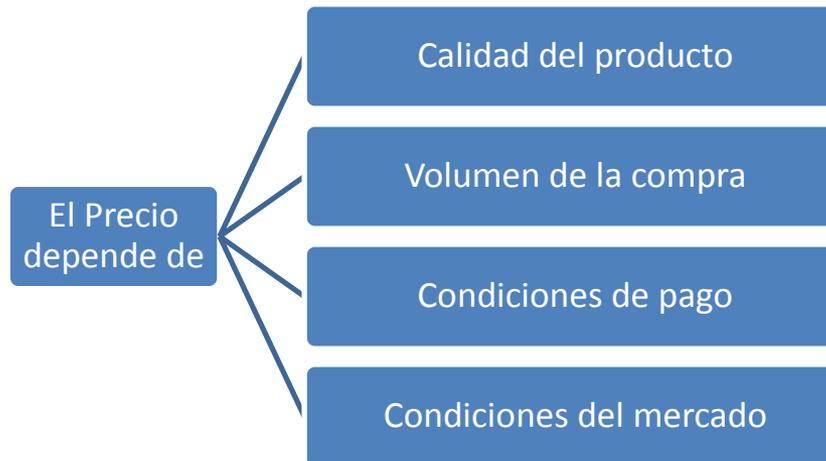
- **Stock Mínimo**
- **Stock Máximo**
- **Stock Crítico**
- **Punto de Pedido o Reposición**
- **Rotación de los bienes**

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

EL PRECIO DE LA COMPRA

En la Función Compras el precio es un componente muy importante

Sin embargo, mas importante que el precio, es lo que se recibe a cambio de ese precio.



Se pueden distinguir tres tipos de Bienes según cómo se conocen sus precios:

- Bienes con precio conocidos o accesibles
- Bienes con cotización determinada por la oferta y la demanda
- Bienes con precio no conocido

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una gestión de Compras requiere anticipación a las necesidades de la Empresa. Uno de las columnas de esta anticipación es conocer las *fuentes de suministro de bienes y servicios*.

Dónde las encuentro??

Los Proveedores se pueden encontrar a través de:

- **Experiencia (historia / bases de datos) de la Empresa**
- **Agentes vendedores, viajantes**
- **Páginas web, redes sociales**
- **Catálogos, publicaciones, revistas especializadas, diarios**
- **Asociaciones o cámaras sectoriales, empresariales, profesionales**
- **Ferias, exposiciones y convenciones**

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Información que se necesita para evaluar

Condiciones económicas

- Precio unitario y por lotes
- Política de descuentos
- Gastos de embalajes y envases
- Gastos de transporte y seguros
- Formas de pago
- Recargo por demoras en pagos

Condiciones técnicas

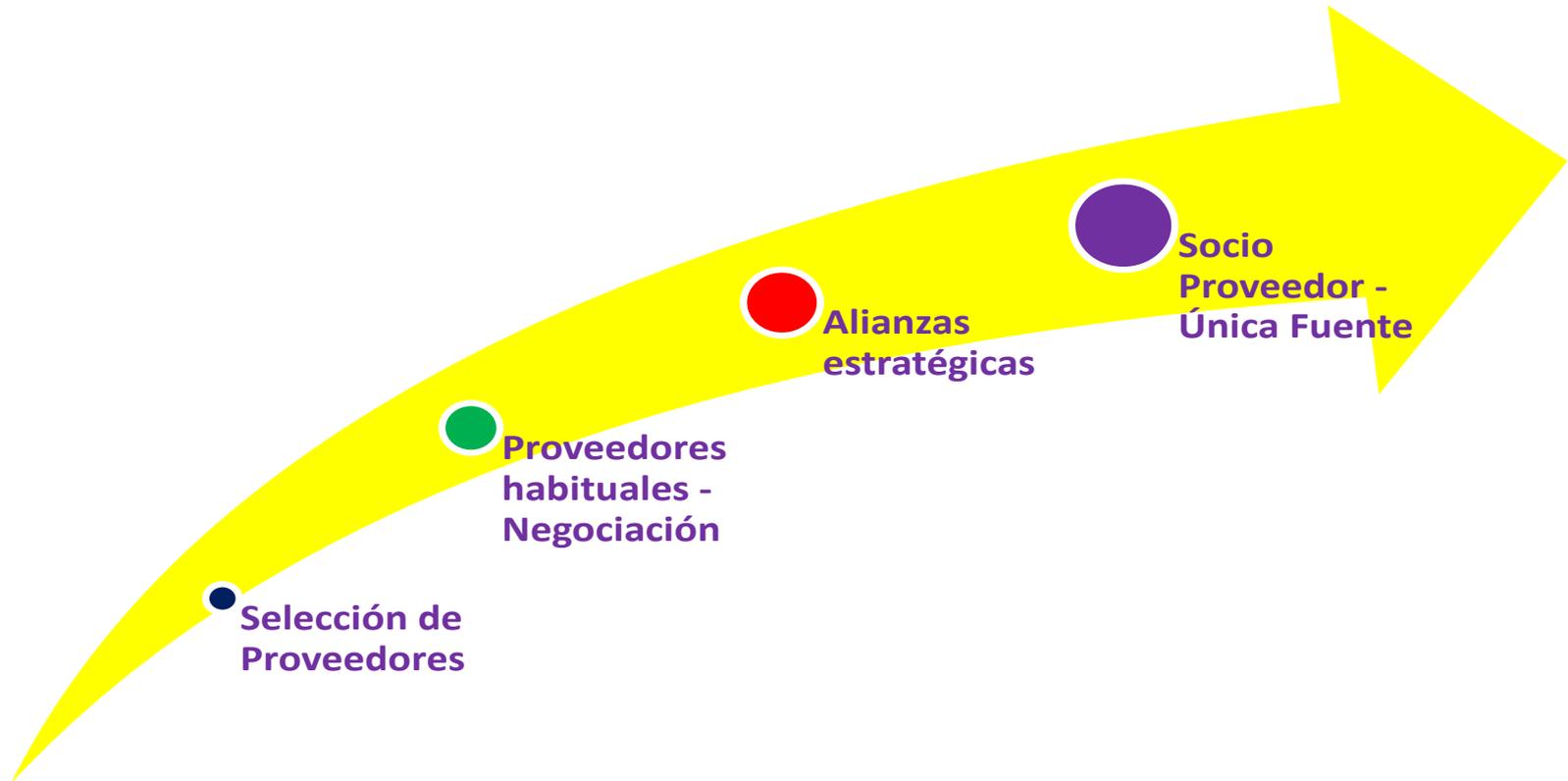
- Características técnicas
- Calidad
- Embalajes especiales
- Instalación y montajes
- Tiempo de garantía
- Repuestos y mantenimiento en postventa

Servicios de Postventa

- Plazos de entrega
- Devoluciones y revisiones de precio
- Otros Servicios

ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

SELECCIÓN DE PROVEEDORES



ASPECTOS A CONSIDERAR en la ORGANIZACIÓN del área compras

PLANIFICACIÓN Y PROGRAMA DE COMPRAS

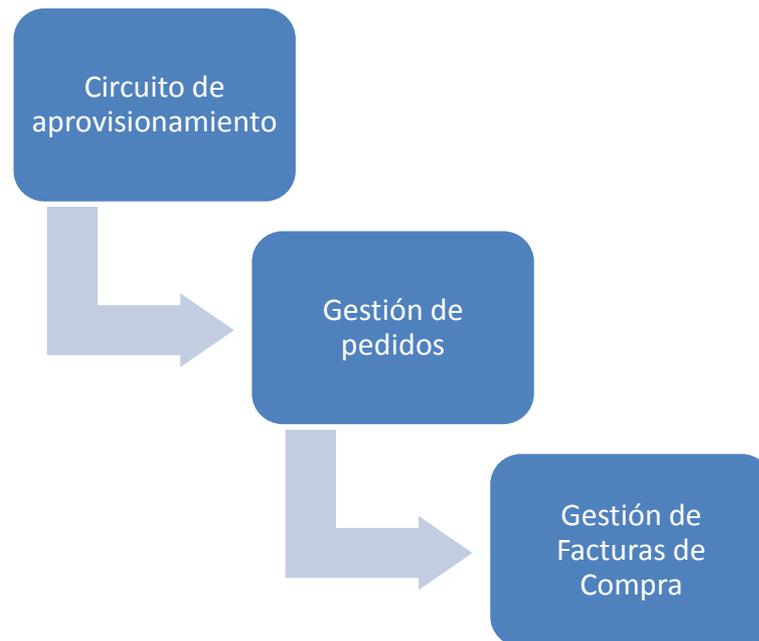


ALGUNOS FACTORES A CONSIDERAR EN UN PROGRAMA DE COMPRAS

- Planificación anual y por periodos menores
- Planificación de tiempos
 - **Fechas de inicio de los pedidos y fechas límites**
 - **Margen de tiempos**
 - **Calendarios – Cronogramas**
- **Gestión de contingencias**

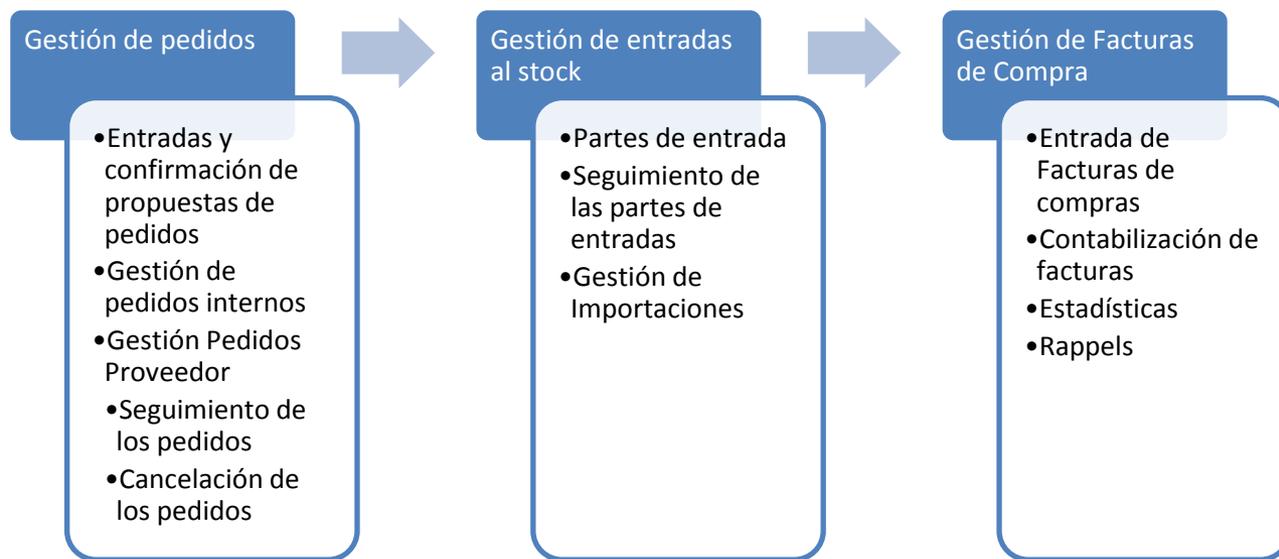
Área Funcional de Compras y los ERP

El área de información de compras debe permitir un control exhaustivo en la gestión de aprovisionamiento, abarcando desde las peticiones de compras realizadas por los departamentos, hasta la confirmación de la factura del proveedor y su posterior contabilización



Área Funcional de Compras y los ERP

Todo el circuito de compras se debe realizar en forma integrada, evitando la reiteración de tareas en las entradas de datos. Todas las entradas (Pedidos, Partes y Facturas) parten de las fichas de los proveedores y de sus valores asignados por defecto, pudiéndose modificar cada uno de ellos según las circunstancias, de esta manera se obtiene una gestión ágil y segura, realizando el proceso en pocos pasos.



Área Funcional de Compras y los ERP

Perfil de los proveedores

- Se refiere a la capacidad del sistema para almacenar y archivar los datos maestros de información relacionada con sus proveedores. Ello puede incluir un banco de datos, pagos favorables, condiciones de envío, etc. Los datos en el sistema son utilizados cuando se realizan transacciones con los proveedores

Clasificación de los proveedores

- La clasificación de los proveedores se refiere a la habilidad de definir parámetros comparativos, para analizar, comparar y clasificar a los proveedores según su rendimiento. Los resultados de la comparación sirven para la revisión de los contratos existentes o en el caso de la planeación de nuevas asignaciones de contratos con los proveedores.

Requisitos y cotizaciones

- Las funcionalidades para los requisitos y las cotizaciones se refieren a los procedimientos incluidos para la creación, procesamiento y aprobación de requisitos y peticiones de cotización que la organización utilizando el sistema puede enviar a sus actuales y posibles proveedores para obtener los mejores precios posibles y las condiciones de abastecimiento para las compras.

Órdenes de compra

- Le permite establecer parámetros, crear, modificar y mantener varios tipos y cantidades de órdenes de compra; además de realizar conversiones de los productos en el sistema para la planeación de los recursos de la manufactura MRP, por sus siglas en inglés), u otros requisitos para las órdenes de compra.

Área Funcional de Compras y los ERP

Precios

- Esta funcionalidad le permite a la empresa definir, agrupar y archivar los precios por concepto de la compra de bienes que luego serán utilizados en las órdenes de compra. Incluye además las funcionalidades para calcular los descuentos

Acuerdos y contratos con proveedores

- Le permite entrar, almacenar y conservar información específica para su uso en los contratos con sus proveedores y otros documentos suplementarios.

Gestión de las órdenes de compra

- Mantiene modifica y cierra las órdenes de compra previamente creadas. Ellos además clasifican los artículos, categorizan las órdenes, mantienen la historia de las compras, etc.

Informes de abastecimiento y en línea

- Se refiere a la creación y gestión de las estadísticas y de los indicadores de rendimiento los cuales pueden ser presentadas en las pantallas e impresas o exportadas hacia otras herramientas de oficina (hojas de cálculo, PDF, etc.). Los informes en línea son aquellos que pueden visualizados y modificados en línea. Ambas opciones deberán proveer datos relevantes a la actividad del abastecimiento: adquisiciones, subcontratación, etc.

Área Funcional de Compras y los ERP

Abastecimiento

- El abastecimiento se refiere a la adquisición o subcontratación de bienes y servicios requeridos por una compañía para llevar a cabo sus objetivos (la fabricación de productos, el mantenimiento de activos, etc.). Dependiendo del tipo de recursos y su uso, la frecuencia del re-abastecimiento puede variar desde lenta (bienes de capital) hasta muy alta (materia prima). Los criterios en este subgrupo se refieren a una frecuencia entre media y alta de re-abastecimiento.

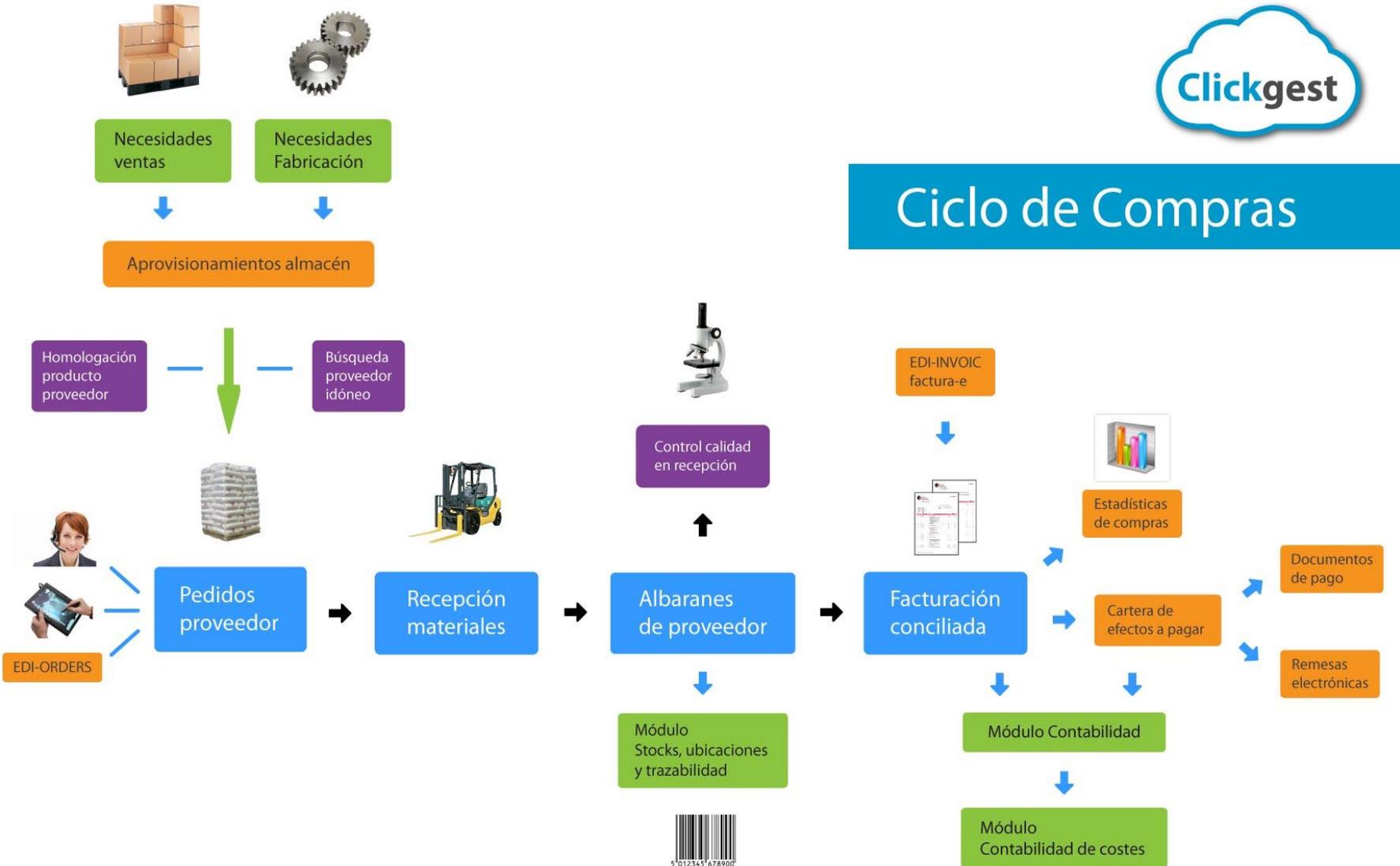
La recepción del abastecimiento

- Esta funcionalidad incluye los criterios relacionados con el recibo de los bienes pedidos al proveedor. Desde el momento de llegada de los bienes al momento de almacenarlos físicamente en la bodega, existen varios factores que deben ser incluidos, tales como las cantidades recibidas (¿las cantidades recibidas corresponden a las pedidas?), la calidad (¿llegaron los productos en buen estado? ¿Percieron algunos de ellos? Etc.), y los precios (¿se dieron cambios en el precio dados factores inesperados?)

Requisitos para la interfaz y los informes de gestión de las compras

- Se utiliza en la generación de estadísticas sobre qué, cuánto y quién realizó un pedido, lo envió, devoluciones, cancelaciones, etc.. Otro aspecto importante es la comparación de las cantidades pedidas y enviadas por el mismo proveedor en cuanto al mismo producto, en diferentes periodos de tiempo (semanal, mensual, anual, etc.). Para poder generar dichos informes, es necesaria la integración con otros sistemas que contengan información de compras.

Ejemplo del tratamiento del Ciclo de Compras en un ERP



Área Funcional Compras

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ PUGNITORI, José Luis: "Sistemas Administrativos y Control Interno"
- ✓ DE BEAS, Antonio M.: "Administración y Organización de Empresas"
- ✓ CALIMERI, Michele: "Las Compras: Cómo organizarlas, programarlas y controlarlas"
- ✓ ALFORD, L. y BANGS, M.: "Manual de la Producción"
- ✓ GILLI, Juan José y Otros: "Diseño Organizativo, Estructura y Procesos"
- ✓ AGOSTINI, Silvina: "Comprar para Ganar"
- ✓ Material Cátedra de ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS – FCE - UNT

Cátedra Organización Contable de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Contenido
de la
próxima
clase

Área Funcional Almacenes

Conceptos Generales

Importancia y Objetivos

Funciones

Sistemas

Ubicación del Área en la Estructura

Su Organización Interna

Aspectos a tener en cuenta para su organización
