

CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIO



MÓDULO 4: PROCESO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIO

INTRODUCCIÓN

Hay que tener en cuenta que un mal manejo del inventario puede tener catastróficas consecuencias, por ejemplo, para una institución de salud la falta de insumos claves en la operación clínica puede producir retrasos e incumplimiento de ciertos servicios críticos. Por otro lado, un sobre stock, puede producir pérdidas, ya sean, por deterioro u obsolescencia de las mercaderías.

En virtud de lo anterior, el sistema de gestión de abastecimiento requiere una correcta coordinación entre sus diferentes unidades, como el departamento de compras, finanzas, unidades requirentes, y bodega.

En esta unidad revisaremos los aspectos más importantes de la gestión de compras, y sus procedimientos como proceso clave para la buena gestión del inventario,



1.1 Organización de la Función de Abastecimiento

Es preciso señalar que la función de abastecimiento tiene relación con todo lo referente a la detección de la necesidad de compra, considerando los niveles de stock mínimos y máximos definidos como política de la institución, además abarca la gestión ante los diversos proveedores. En otras palabras, corresponde a la función de proveer de los materiales, mercaderías o insumos necesarios para el logro de los objetivos de servicios de la institución.

Dentro de las funciones del encargado de abastecimiento o compras, está la de definir las atribuciones o ámbito de decisión respecto a las compras, ya sea, en base al tipo de producto, volumen, frecuencia, mecanismo de compra, y siempre bajo una correcta planificación con el requirente interno.

Dentro de las responsabilidades que competen al departamento de compras, se pueden mencionar, entre otras las siguientes:

- a) Identificar y desarrollar fuentes de abastecimiento, esto es, ver las necesidades de compras que tenga la institución y planificadas en el Plan anual de Compras.
- b) Seleccionar proveedores y negociar contratos según los mecanismos y modalidades de compra disponibles. Esto tiene como objetivo analizar los distintos proveedores y mercados, para determinar los riesgos y oportunidades de compra para cada línea de productos o servicios.
- c) Mantener relaciones de trabajo y controlar la eficiencia de los proveedores. Esto tiene relación con mantener contacto permanente con los proveedores, de acuerdo al nivel de demanda de sus productos, y evaluar constantemente la oportunidad y servicio de entrega de los productos adquiridos.
- d) Evaluar economías de oferta y demanda, e iniciar estudios de oportunidades de compra. Esto procede cuando la institución compra artículos en grandes cantidades y puede utilizar algún mecanismo que asegure un mejor precio y estabilidad en el suministro, mediante un contrato de suministro, o un proceso de Gran Compra.

- e) Mantener registro o base de datos del sistema de abastecimiento. Esto permite obtener información actualizada de quienes son los proveedores, cantidades y precios de los artículos adquiridos, calificación de eficiencia de los proveedores, calidad de los productos, etc., Estos registros permiten optimizar el proceso de compras.

Ejemplo:

Hay que tener en consideración que por tratarse de un caso hipotético, la definición del problema puede superar la realidad.

Usted es asignado al Control de Bodega de su institución, y durante su gestión, recibe un camión de proveedor con un alto volumen de cajas de productos COVID, los cuales no estaban considerados en su inventario base. Dada esta situación, usted se enfrenta con la problemática de no tener espacio físico suficiente, ni apropiado para almacenar dichos materiales, y debe ubicar los productos en pasillos y otras áreas no apropiadas.

Dado los problemas anteriores, indique de qué forma se puede organizar con el departamento de adquisiciones y evitar que se repitan situaciones similares.

Solución propuesta:

La situación planteada representa una total descoordinación entre las diversas funciones de la institución, específicamente entre Compras y Bodega. Para dar solución a este problema, en primer lugar se debe identificar lo que está fallando:

1. No existe una interacción entre el departamento de adquisiciones con los encargados de bodegas.
2. No existe un método de notificación entre ambas unidades en el proceso de requerimiento, o gestión de compras, que permita preparar la bodega con antelación a la entrega.
3. No existe un manual de procedimientos que indique la responsabilidad, formalidad y oportunidad de las solicitudes enviadas al departamento de adquisiciones, que afecten la organización de la bodega.

Ahora, considerando las tres falencias indicadas anteriormente, se está en condiciones de enfrentar el problema y proponer soluciones.

- a) En primer lugar se deben definir las funciones y responsabilidades de cada unidad para compras de artículos que deban ser almacenados en bodega.
- b) Se modifica el Plan Anual de Compras, para incluir una sección que identifique cuales productos se planifica comprar, y que deban ser almacenados en bodega.
- c) El plan anual de compras ya modificado se comparte con el área de bodega, para que proyecte el flujo y frecuencia de compra de productos existentes que afectan la bodega, y la compra de nuevos productos que no son parte del inventario actual.
- d) Se determina modificar el formulario de requerimiento inicial, para incluir el indicador “Producto almacenado en Bodega”.
Una vez recibido el requerimiento de compra por parte de abastecimiento, envía copia al encargado de bodega para proyectar con antelación la recepción.

1.2 Adquisición y Control de Materiales

Las compras se pueden definir como la adquisición de bienes o servicios con intercambio de fondos. Cuando se está en presencia de adquisiciones de gran volumen, generalmente el abastecimiento es bajo un contrato de suministro en fechas de entrega diferida. Por ejemplo, la adquisición de alimentos para abastecer la demanda anual, requiere de despachos parcializados dada la condición de perecibilidad de los productos y capacidad de almacenaje de refrigerados. En virtud de lo anterior, se debe planificar correctamente los stock mínimos y puntos de pedido para la reposición.

- **Reposición**

En este caso, el departamento respectivo, hace la solicitud cuando constata en la ficha de inventario permanente que sus niveles de existencia se aproximan al punto de pedido. Este nivel se calcula tomando en cuenta el consumo diario multiplicado por los días que normalmente demora el proveedor para el abastecimiento, es decir:

$$\text{Consumo diario} \times \text{período de abastecimiento} + \text{stock de seguridad}$$

IMPORTANTE

Siempre se debe considerar que el periodo de abastecimiento en organismos públicos se compone de dos factores claves; Tiempo del proceso de compra – Tiempo del proveedor para recibir y aceptar la Orden de Compra y despachar los productos.

En virtud de lo anterior, no es lo mismo generar una compra por Convenio Marco o Compra Ágil, que bajo un proceso de licitación, toda vez que este mecanismo puede durar como mínimo 6 semanas en su diseño, elaboración, publicación, y adjudicación.

Es por esta razón que es de vital importancia que usted como encargado de bodega tenga conciencia del cual es el método regular de compra para cada producto, toda vez que afecta el cálculo de stock de seguridad.

Ejemplo:

La escuela “Buenos Alumnos” mantiene un stock de seguridad de 100 unidades, con un consumo diario de 50 unidades y se sabe que el proveedor entregará los productos en 3 días hábiles siguientes a la fecha de pedido. Si el día lunes 15 de mayo quedan 300 unidades, determinar cuándo se debe realizar la compra.

Respuesta

Consumo diario x período de abastecimiento + stock de seguridad
 $50 \text{ unidades} \times 3 \text{ días} + 100 \text{ unidades} = 150 + 100 = 250 \text{ unidades}$

Por lo tanto, cuando a la escuela le queden 250 unidades, deberá realizar el pedido. Ahora si se considera que el día lunes 15, le quedan 300 unidades y consume diariamente 50 unidades, se tiene que el pedido debe realizarse el día martes 16 de mayo.

El stock de seguridad y otros, que también son existencias, se mantienen para salvar eventuales demoras en el aprovisionamiento, con el fin de evitar que la falta de algún material paralice la producción, producto de que los costos en el que puede incurrir una institución por la falta de materiales, es mayor que mantener el Stock, a esto se le denomina **costo de ruptura**.

Nuevo material

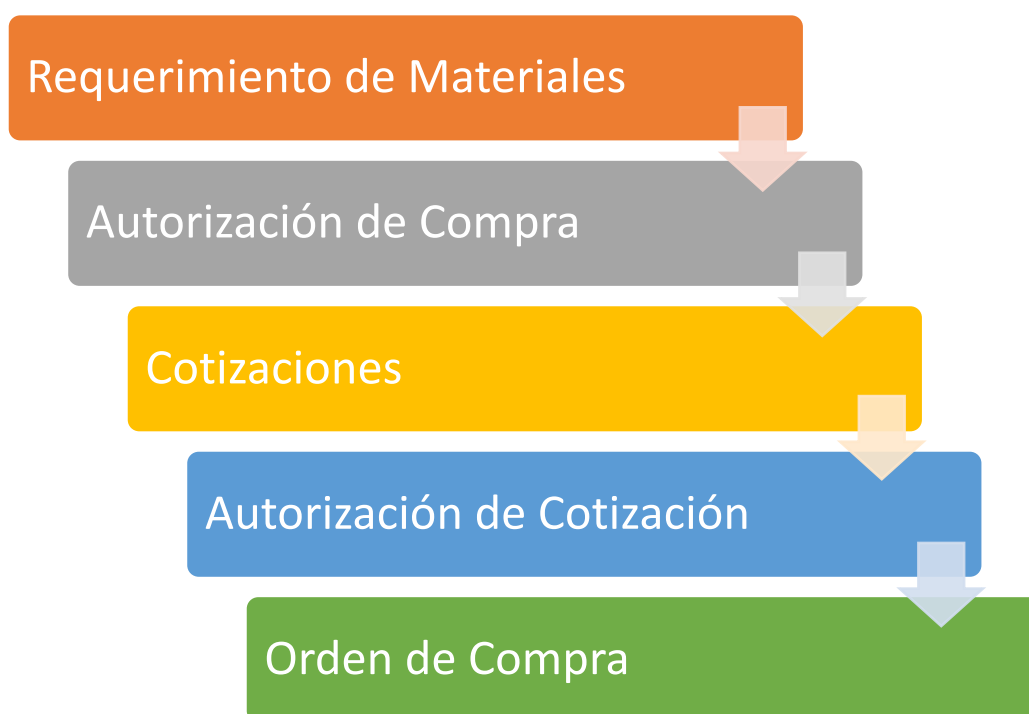
Si es un material que se va a utilizar por primera vez, el departamento requirente es quien debe solicitar su compra porque, precisamente, su función es planificar sus requerimientos, para que estos sean incluidos en el Plan Anual de Compras.

Si estas son compras excepcionales, estas deben ser notificadas con toda la antelación posible al departamento de compras, para que evalúe el método más eficiente de compra y modificación de su Plan Anual de Compras. Además, de notificar a Bodega del nuevo material a recibir para que esta unidad prepare los espacios físicos, de acuerdo con el volumen esperado y condiciones de almacenamientos.

1.3 Generación y Manejo de las Órdenes de Compra

El proceso de compras se inicia con el requerimiento o necesidad de abastecimiento, producto de la inexistencia de materiales o la necesidad de completar el stock mínimo de seguridad, de acuerdo a las políticas de inventario de la institución.

En la siguiente figura, se muestran los principales procesos que involucra la adquisición de materiales.



1. Requerimientos de Materiales

El requerimiento es la detección de la necesidad, en otras palabras, una vez detectado un déficit de inventario, necesidad de un producto nuevo, algún material, activo fijo, etc., se deben hacer las gestiones con el encargado de adquisiciones para que éste haga el proceso de compra. El requerimiento deberá detallar específicamente el tipo de producto que se necesita, indicando las especificaciones técnicas cuando corresponda, condiciones de almacenamiento, incluso es recomendable indicar un precio estimado cuando se trate de productos de elevado costo, además de indicar la urgencia de dicho requerimiento.

Solicitud de Requerimiento de Materiales			
			N° _____
Soc. Comercial Estequé S.A. Casa Matriz, Av. Santa Rita s/n, Santiago Departamento solicitante: _____			
Cantidad	Descripción	Valor Estimado	Observaciones

V°B°
Dpto. Producción

V°B°
Dpto. Adquisición

V°B°
Dpto. Finanzas

2. Autorización de Compra

La autorización de compra se refiere prácticamente al V°B° del Departamento de Finanzas o de algún directivo responsable de la administración. Esta persona será la encargada de definir las prioridades y determinar la real necesidad del requerimiento. Por ejemplo, si el departamento de computación solicita adquirir un nuevo computador o renovar los ya existentes, requerirá la autorización del encargado respectivo, quién definirá las prioridades de entre los otros requerimientos y determinará si la adquisición es urgente o puede esperar un tiempo con la finalidad de optimizar los recursos financieros. Si la autorización de compra es aceptada, el siguiente paso será iniciar el proceso de compra de acuerdo a los mecanismo y modalidades de compras disponibles, y basado al tipo de rubro y monto de lo requerido.

3. Cotizaciones

Las cotizaciones corresponden a un procedimiento necesario dentro del proceso de compras, lo cual permitirá conocer las distintas opciones de compra de un determinado producto, esto permitirá analizar entre otros: el precio y condiciones de pago, la calidad del producto, las condiciones de entrega, plazo de entrega, garantías ofrecidas, etc.

Es recomendable contar con al menos tres cotizaciones de diferentes proveedores, para de esta forma determinar cuál se ajusta mejor de acuerdo a los requerimientos de la institución. Es importante tener en consideración que la cotización debe contener al menos la descripción detallada del producto, precio unitario neto, condiciones de entrega y forma de pago. Una vez recibidas las cotizaciones, deberán ser analizadas para ver si cumplen con los requerimientos para posteriormente obtener la autorización de compra.

Cabe señalar que los organismo públicos deben siempre solicitar sus cotizaciones, o determinar condiciones comerciales de productos, a través de Mercado Publico, donde existen diferentes alternativas mediante el módulo de cotizaciones, Modulo de Compra Ágil, y modulo de consultas al mercado.

Solicitud de Requerimiento de Materiales			
			N° _____
Soc. Comercial Estequé S.A. Casa Matriz, Av. Santa Rita s/n, Santiago Departamento solicitante: _____			
Cantidad	Descripción	Valor Estimado	Observaciones
V°B° Dpto. Producción		V°B° Dpto. Adquisición	V°B° Dpto. Finanzas

4. Autorización de la Cotización

Una vez recibidas todas las cotizaciones, deben ser seleccionadas y ver si cumplen o no con los requerimientos solicitados, para luego según el procedimiento interno de la institución, determinar la oferta más conveniente.

Hay que destacar que no siempre el proveedor que presente un precio menor, será el seleccionado para realizar la compra, debido a que además hay que analizar las garantías que ofrece el producto, así como también, los plazos de entrega, la formas de pago, entre otros.

Si la compra se autoriza, el departamento de adquisiciones generará la orden de compra en Mercado Público, en caso contrario, se requerirán nuevas cotizaciones o información adicional de los productos cotizados, según corresponda.

5. Orden de Compra

Dentro de las características importantes a destacar que contempla la Orden de Compra, se tiene que:

- Es el documento que formaliza el proceso de compras
- Marca el inicio de la relación comercial con los proveedores.
- La orden de compra debe detallar claramente las especificaciones del producto y el precio según cotización, y agregar como comentario cualquier condición especial que deba ser formalizada.



N°: 4940-784-AG22

RUT : 76.830.090-9

FECHA ENTREGA PRODUCTOS :

DIRECCION DE ENVIO FACTURA : Los Carrera 1320 Copiapó Región de Atacama

DIRECCION DE DESPACHO: Los Carrera 1320 Copiapó Región de Atacama

METODO DE DESPACHO: Despacho por courier o encomienda terrestre

FORMA DE PAGO: 30 días contra la recepción conforme de la factura

Código / ID Licitación CM	Producto	Cantidad / Unidad	Especificaciones Comprador	Especificaciones Proveedor	Precio Unitario	Descuento	Cargos	Valor Total
51101511	Amoxicilina	2000 Comprimido	AMOXICILINA 500MG COMPRIMIDO 213-0388	DIF0042 AMOXICILINA 500 MG ESTCH. X 100 CAP., AMOXICILINA 500 mg., F-23749/18, DIFEM PHARMA	40,00	0,00	0,00	80.000
Orden de Compra Adquisición igual o inferior a 30 UTM (Debe presentar 3 cotizaciones)					Neto	\$		80.000
					Dcto.	\$		0
					Cargos	\$		0
					Subtotal	\$		80.000
					19% IVA	\$		15.200
					Total	\$		95.200

Como la orden de compra es el documento fuente de las adquisiciones, es necesario que se emita en tantas copias, como procesos se realicen dentro de la empresa, por ejemplo, una copia para archivo del departamento de adquisiciones y otra para gestionar el pago en el departamento de contabilidad y finanzas. Debido a que el proceso de compras es primordial dentro del departamento de adquisiciones y funciones de abastecimiento, se abordará el tema con posterioridad.

6. Generación y Manejo de las Órdenes de Compra

Como se explicó anteriormente, una vez autorizada la compra, se debe generar una orden de compra la cual debe indicar claramente las especificaciones del requerimiento acorde a la cotización seleccionada.

Las órdenes de compras son un documento de gran valor interno, debido a que es la formalización del contrato en gran parte de los procesos de compra, y de esta se desprende las obligaciones de las partes.

Cabe señalar que para formalizar la compra, el proveedor debe aceptar la Orden de Compra en el portal de Mercado Publico, o rechazar en caso de detectar inconsistencias.

7. Recepción de los Productos

El documento que respalda el traslado de los productos, es la Guía de Despacho, sin embargo, puede ocurrir que los productos se transporten con la respectiva Factura, lo cual no es común, toda vez que para emitir este documento tributario, primero se debe dar “Recepción Conforme” a los productos por parte de la institución, y cambiar a dicho estado de la orden de compra en Mercado Público.

Al momento de retirar o recibir los productos, es fundamental verificar el estado de ellos y ver si cumplen con las especificaciones establecidas en la guía de despacho y orden de compra generada por la institución.

Hay que tener presente que es fundamental mantener un orden en la recepción de los materiales con la finalidad de poder realizar los conteos respectivos, considerando además que los productos se deben ubicar en lugares aptos, de modo que no afecten su calidad, no dañen a otros productos y no afecten el medio ambiente, puesto que en ocasiones puede tratarse de productos que pueden ser peligrosos al entrar en contacto con otras sustancias, tal es el caso de productos químicos o corrosivos (venenosos).

Una vez recibidos los productos, deben ser registrados en la institución para lo cual ésta debe adoptar un sistema de registros que permita controlar adecuadamente, tanto los ingresos como salidas de bodega.



8. Verificación y Control de los Productos

Tal como se mencionó precedentemente, al momento de la recepción de los productos, éstos deben ser revisados y verificar que cumplan con las especificaciones según orden de compra. Este proceso es vital para autorizar posteriormente el pago de las facturas, en caso de disconformidad con los productos requeridos, se deberán hacer las observaciones respectivas y solicitar los cambios o devoluciones de los productos que no cumplan con los requerimientos. Esto debe ser coordinado con el departamento de compras para su coordinación con la empresa proveedora.

Una vez recibidos los productos conforme, de acuerdo a las especificaciones requeridas, se debe implementar un sistema de registro que permita controlar adecuadamente tanto el ingreso, como salida de éstos y a la vez, saber exactamente cuál es la disponibilidad de stock, en un momento determinado.

Un sistema común a utilizar es una “Tarjeta de Control de Existencias”, este sistema debe registrar, para cada producto, los ingresos y salidas de bodega. Cabe hacer notar que todos los registros en la tarjeta de existencias, deben estar respaldados con el respectivo documento que acredite el origen o destino de los productos. Con el avance tecnológico y la implementación de software de gestión, se pueden desarrollar programas que permiten entregar toda la información requerida, en forma clara y oportuna, además esto permite una mejor distribución y clasificación de los productos, por ejemplo a través de la implementación de códigos de barra.

Un posible registro manual de las existencias, se puede implementar de la siguiente manera:

Fecha	N° Docto.	Descripción	Entrada	Salida	Saldo

Tarjeta de Existencias
Producto: _____

Detalla claramente el tipo de producto

Indica la cantidad de producto que sale

Indica la cantidad de producto que entra

Indica el saldo disponible en bodega

Indica en N° de documento de ingreso o salida

Registra fecha del movimiento

9. Salida de Productos de Bodega

Del mismo modo que el ingreso de productos a bodega, se debe mantener un control de la salida de éstos, esto es fundamental ya que permite conocer la utilización de los productos y detectar pérdidas o errores en la entrega de productos.

El control de bodega debe ser estricto y se deben segregar funciones entre el encargado de bodega y el encargado de adquisiciones, con la finalidad de evitar funciones que en términos de control son incompatibles.

Un adecuado manejo en bodega, referente al orden de almacenamiento, distribución y control sobre la calidad y cantidad de productos, puede marcar la diferencia sobre la eficiencia de una de un organismo público. Lo anterior permitirá detectar oportunamente la necesidad de nuevos requerimientos o detectar excesos de inventarios que estén generando elevados costos de bodegaje. Hay que tener presente que el costo de mantener inventarios elevados, está relacionado con mantener capital inmovilizado por falta de rotación, costos de almacenar los productos, riesgos de que los productos se deterioren con el paso del tiempo, entre otros.



10. Despacho Físico de los Materiales

El despacho de los materiales se refiere a la salida física de éstos desde las bodegas de almacenamiento. Este despacho está asociado con el procedimiento anterior (salida de bodega). La salida de materiales de bodega es producto del requerimiento interno de la institución o requirente.

Al igual que como ocurre al momento de recibir los productos, al momento de la compra, es necesario revisar cuidadosamente la cantidad y calidad de los productos que se están entregando, y verificar si los productos salen con el documento respectivo.

En virtud de lo anterior, es fundamental que usted mantenga un procedimiento claro de entrega de materiales y características de la documentación.

¿Su formulario de salida requiere firma o timbre de autorización?

¿Quiénes son las personas que pueden autorizar salidas de productos?

¿Cualquier funcionario puede solicitar cualquier tipo de productos?

¿Existen restricciones de productos a ciertas unidades o roles dentro de la institución?

1.4 Responsabilidades del Departamento de Compras

Los encargados de compras son responsables de:

- a) Levantar todos los requerimientos internos de la institución y crear el Plan anual de Compras, para su planificación, ejecución, y control.
- b) Determinar los mecanismos y modalidades de compra mas efectivos para cada producto o familia de productos.
- c) Iniciar los procesos de compra con toda la antelación posible que asegure que los productos o servicios, estarán disponibles en la fecha planificada.
- d) En el caso de licitaciones públicas, confeccionar bases de licitación que permitan discriminar entre las ofertas, y adjudicar la más conveniente para la institución.

- e) Coordinar la adquisición de productos y servicios fuera de la planificación y parte de la contingencia de la operación de la institución.
- f) Coordinar con los proveedores posibles inconsistencia en las entregas o en la ejecución de un contrato.
- g) Gestionar en Mercado Publico la emisión de la Orden de Compra y administrar sus diferente estados.

1.5 Selección de los Proveedores

Se pueden definir a los proveedores como la empresa o entidad que provee o abastece de insumos, materiales, materias primas, entre otros, en general, corresponde a quienes la empresa compra bienes o servicios que son necesarios para la actividad o giro de la institución.

Una variable importante a considerar en el proceso de compras es la selección de los proveedores, esto incluye, entre otros:

- a) Precio final del producto, considerando costos de envío y despacho.
- b) Tiempo de entrega, está referido a la fecha en que estarán los artículos a disposición del comprador. Este factor es muy importante debido a que si los artículos no están en la oportunidad requerida, se pueden producir pérdidas importantes por paralización de actividades del servicio público.
- c) Cantidad, si el proveedor no puede disponer de la cantidad suficiente de artículos requeridos, es necesario analizar el impacto que esto tendría para la institución.
- d) Calidad del Producto, es un factor a considerar debido a que se debe cumplir con un estándar de calidad en los procesos del servicio público, por tal razón, en muchas ocasiones se debe privilegiar la calidad por sobre el precio.
- e) Mantenimiento y Soporte Técnico, este factor es importante sobre todo cuando se trata de adquisición de maquinarias o instalaciones que requieren una mantención periódica y pueda estar sujeta a sufrir desperfectos imprevistos.