



## La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo

### Purchase Management in Oil Distributing Companies of Maracaibo

*Carlos Borjas\**

#### Resumen

Este trabajo estudia la administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo a través de una metodología descriptiva, siendo los resultados producto del análisis de la información recabada por medio de la aplicación de un cuestionario a los responsables de compras de las diez empresas que constituyen la población, junto con la observación directa, entrevistas al personal y el análisis documental. La investigación evidenció una desorganización general en el proceso de administración de compras, con predominio del ensayo y error como método de trabajo; todo esto enmarcado dentro de patrones de comunicación informal que distan de contribuir con la búsqueda de la eficiencia organizacional.

**Palabras clave:** Administración, compras, combustible, eficiencia.

#### Abstract

This paper studies purchase management in the oil distributing companies of Maracaibo using a descriptive methodology. Results are the product of analyzing the information collected by applying a questionnaire to personnel in charge of purchasing at the ten companies constituting the population, along with direct observation, personnel interviews and documentary analysis. Research revealed a general disorganization in the purchase management

Recibido: Mayo 2006 • Aceptado: Febrero 2007

\* Magíster en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia (LUZ). Profesor adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas, Administrativas y Sociales de la Universidad Rafael Urdaneta. E-mail: cborjas@cantv.net

process, with the predominance of trial and error as a work method; all this framed within patterns of informal communication that do not contribute to the search for organizational efficiency.

**Key words:** management, purchase, oil, efficiency.

## **1. Introducción**

Hoy día, las organizaciones modernas han asumido la planificación de las compras de materiales y suministros con suma importancia, puesto que tal función administrativa se caracteriza por disponer de escasos recursos financieros para efectuar las adquisiciones, y por la necesidad de fijar un determinado orden de prioridades para la utilización de los mismos (Mercado, S., 2002).

Esta situación no es ajena al conjunto de empresas distribuidoras de combustible de la ciudad de Maracaibo; en años recientes, dichas organizaciones han presentado situaciones de inconsistencia en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros y de deficiencias de tipo operacional. Aun cuando la realidad venezolana ha conducido a estas empresas por rumbos imprevistos en el sentido económico y social, se observan intentos por optimizar las áreas administrativas y contables, canalizando los esfuerzos y recursos disponibles hacia un camino de mejoras que se persiguen mediante la introducción sistemática de herramientas de índole gerencial.

Atendiendo a esto, la existencia de sistemas y procedimientos administrativo-contables reviste una singular importancia para dichas organizaciones, al permitirles mantener registrada de manera ordenada la información requerida para la toma de decisiones acertadas, y por ende, la conducción óptima de sus negocios. De manera similar, los procedimientos adecuados en administración de compras constituyen un proceso importante dentro de la gerencia de estas organizaciones, pues el no contar con estos procedimientos garantiza de una mayor eficiencia, ajustados a sus necesidades y a las exigencias de los proveedores, puede conllevar al incremento en los costos, ineficiencia en los pagos, retraso en la gestión y pérdida de credibilidad en el mercado.

Por lo anterior, se justifica el desarrollo del presente estudio, orientado a analizar la administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo, a través de un enfoque descriptivo, pues como lo plantea Salazar, L. (1999), este tipo de investigación implica la observación del fenómeno en su ambiente y los datos de interés requeridos para el estudio se recogen en forma directa de la realidad bajo la responsabilidad de quien hace la investigación; estos datos directos de la experiencia empírica permiten estudiar problemas cuyo análisis sistemático conduce a la descripción del fenómeno objeto de estudio. Hernández, R. et al. (2003:117) confirman lo anterior al expresar que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Para desarrollar la investigación se procedió a trabajar con base en una población censal constituida por los responsables de compras de las diez empresas distribuidoras de combustible que operan en la ciudad de Maracaibo. La intención de trabajar con un censo responde al hecho de ofrecer una visión global de la situación en todo el sector, considerando cada elemento del mismo, y aprovechando que el tamaño de la población permite tal decisión.

La técnica esencial de recolección de datos empleada fue el cuestionario, redactado luego de analizar la información obtenida a través de la observación directa, las entrevistas al personal y el análisis documental, en concordancia con Méndez, C. (2001:137) quien expone que "los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, los cuestionarios y el análisis documental".

## **2. Los fundamentos de la administración de compras**

Los niveles de competencia del mercado actual, según Montoya, A. (2004), obligan a los gerentes a reconsiderar los conceptos tradicionales de administración de compras y a desarrollar nuevas estrategias congruentes con las necesidades de sus organizaciones; esto no solo requiere reeducar a quienes realizan las compras sino también a quienes les conciernen las áreas gerenciales y funcionales de la administración.

En este sentido, Leenders, M. et al. (2005) y Del Río, C. (2002) destacados autores y pioneros en el campo de investigación de la gerencia de compras y materiales, afirman que la administración efectiva de las compras puede contribuir significativamente al éxito de las organizaciones; la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua ha acaparado la atención de muchos empresarios tanto del sector público como del sector privado. La escena de abastecimientos rápidamente cambiante, con ciclos de abundancia y escasez, con precios variables, tiempos de producción y disponibilidades, proporcionan un continuo desafío a esas organizaciones que desean obtener una contribución máxima de esta tarea.

La administración de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago, y recepción del material, con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas. Constituye un servicio de apoyo a las actividades de los distintos departamentos de la empresa y su funcionamiento eficiente requiere de un flujo constante y confiable de información entre los entes involucrados.

Es por ello que la administración de compras desempeña un papel clave en el desarrollo y ejecución de estrategias tendentes a una mayor eficiencia organizacional y elevada competitividad, a través de acciones dirigidas a combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados, reducir significativamente la inversión monetaria en inventarios a través de una óptima planeación y selección de

proveedores, e incrementar el nivel de calidad de los materiales e insumos comprados para que la calidad final del producto o servicio sea mejorada.

La efectividad con la cual se lleva a cabo la función de compras se demuestra en otros resultados operativos: si se ha seleccionado un proveedor que falla en el suministro oportuno de insumos o que éstos no constan de la calidad exigida, puede originarse un porcentaje mayor de desperdicio, o costosas repeticiones en el proceso productivo que requieren gastos excesivos de trabajo directo. De manera similar, una empresa no puede competir efectivamente en el mercado a menos que envíe los productos terminados o los servicios cuando se necesitan y al precio que el cliente considera justos; si el departamento de compras no desempeña sus funciones apropiadamente, la empresa no tendrá los materiales necesarios cuando se requieran y a los precios que permitan conservar los costos de producción bajo control.

Aseveran Moyer, R., et al. (2005) que las acciones de la administración de compras también influyen directamente en las relaciones públicas y en la imagen corporativa de la empresa: si los proveedores actuales y potenciales no son tratados del modo como se acostumbra en los negocios, se formará una opinión desfavorable de toda la organización y se cederá mercado a la competencia. Esta imagen negativa disminuirá la capacidad para contratar nuevos trabajos y encontrar mejores proveedores; por tanto, la confianza del público puede incrementarse por la evidencia de una política de compras sólida y su establecimiento inteligente.

Con base en lo anterior, planteamos que las metas generales de la administración de compras implican: proporcionar un flujo ininterrumpido de los insumos requeridos para las actividades operativas y de producción, conservar las inversiones y minimizar las pérdidas en el inventario, mantener controles de calidad adecuados, encontrar proveedores competentes, estandarizar los sistemas y procedimientos de compra, mejorar la posición competitiva de la organización, lograr interrelaciones de trabajo productivas con los demás departamentos de la empresa, comprar al precio final más bajo posible sin sacrificar la calidad, y alcanzar los objetivos de compra al menor nivel posible de costos de administración.

A nivel gerencial, el tema concerniente a la administración de compras reviste gran importancia por cuanto constituye un factor importante dentro de la administración del capital de trabajo de toda empresa, por tanto, su estudio constante resulta una necesidad. A tal efecto, son varias las investigaciones a nivel universitario que se acometen con el fin de proporcionar al conocimiento gerencial información de reciente data que describa la situación actual de esta temática en el contexto empresarial.

Para determinar las áreas de trabajo que ofrezcan el mayor potencial de avance en efectividad y eficiencia en la función de compras, la Asociación Nacional de Administración de Compras de los Estados Unidos ha llevado a cabo una "Evaluación de las Necesidades de Investigación" a través de la cual se entrevistó a 104 gerentes de compras y materiales, y se les pidió jerarquizar los diez tópicos que tuvieran el mayor potencial para hacer avanzar la función de compras y po-

nerla en posición de generar la mayor contribución posible a su organización. Los tópicos que se identificaron fueron, en orden de prioridad:

- 1) Estrategias Globales de Compras
- 2) Efectos de las Compras en la Eficiencia y Productividad Organizacional
- 3) Contribución de las Adquisiciones en la Estrategia Organizacional
- 4) Diseño y Ejecución de Sistemas de Compra “Justo a Tiempo”
- 5) Técnicas de Análisis de Costos
- 6) Planeación y Práctica de Negociación de Contratos de Compras
- 7) Evaluación del Comportamiento de Compras
- 8) Establecimiento de Estándares de Comportamiento de la Carga de Trabajo
- 9) Formatos de Información para el Intercambio Electrónico de Datos
- 10) Apoyo de la Información necesaria para las Decisiones de Compras

Estos tópicos representan algunas de las numerosas razones por las cuales se consideran pertinentes e importantes los estudios de investigación sobre administración de compras, y demuestran la utilidad de los mismos como soporte al fortalecimiento y avance de la gerencia como ciencia, y al desarrollo integral de la gestión empresarial en las organizaciones actuales.

### **3. Los sistemas de compras**

Los sistemas de compras surgen como una necesidad para controlar todas las adquisiciones que realiza una empresa, ya sea para el proceso de producción o para el funcionamiento de las operaciones de tipo administrativo. A tal efecto, Leenders, M. et al. (2005) exponen que las etapas indispensables en el proceso de compras son el reconocimiento y descripción de una necesidad, la determinación de las fuentes de abastecimiento, el precio y los términos de compra, la preparación, expedición y seguimiento de la orden de compra, la recepción e inspección de los artículos, la liquidación de la factura y el mantenimiento de los registros.

Resulta necesario entonces que toda empresa pueda ser capaz de determinar cuánto, cuándo, a quién y en qué condiciones se deben efectuar las adquisiciones de bienes y servicios. Los sistemas de compras se corresponden con todas las actividades realizadas por la organización, a fin de obtener los suministros necesarios para sus operaciones; el objetivo principal consiste en obtener los mejores materiales al menor costo y con las mejores condiciones de entrega y financiamiento.

Un adecuado sistema de compras garantiza una mayor eficiencia en la gestión de adquisición de suministros, ajustada a las necesidades de la empresa, con la finalidad de erradicar todo tipo de obstáculo en la administración. En dicho sistema, intervienen procesos administrativos (gestión de compra) y contables (registro), que involucran la recepción de la solicitud de requisición; la emisión, aprobación y envío al proveedor de la orden de compra; la recepción y registro de los suministros adquiridos; y la elaboración y registro del pago correspondiente.

Comenta Rosemberg, J. (1999) que el sistema de compras se constituye a su vez en un auxiliar del sistema contable y posee una estrecha vinculación con los demás sistemas que integran la funcionalidad de las organizaciones como producción, facturación, finanzas, entre otros. Al respecto, Gitman, L. (2003) y Brigham, E., y Houston, J. (2006) opinan que es por ello que las empresas requieren de un adecuado proceso contable, pues ellas se encuentran constituidas por diferentes subsistemas auxiliares que influyen en la eficiencia de la gestión, por lo que es importante tratar de llevar a cabo un adecuado control sobre las operaciones y transacciones financieras.

#### **4. Empleo de los manuales de procedimientos en las compras**

Toda organización enfrenta a diario el problema de cómo llevar a cabo sus procesos operativos y de administración de la manera más productiva posible, es decir, en el menor tiempo y minimizando los costos generados por la actividad. Una alternativa al respecto, lo constituye la adopción formal de procedimientos de índole gerencial, que según Rodríguez, J. (2002) son la realización de pasos sincronizados que guardan una sucesión cronológica de todas las tareas, añadiendo Gómez, J., y Magdalena, F. (1999) que los procedimientos son pasos de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, que dependen una de la otra, y que mediante un método de ejecución, permiten obtener un producto o servicio.

Los procedimientos de compras, por su parte, son las pautas específicas que emite la gerencia para el buen funcionamiento de todas las operaciones realizadas en la administración de las mismas, y representan la manera de realizar las actividades con el fin de ejecutarlas de forma equilibrada esperando obtener los resultados que se correspondan con los objetivos planificados y con los recursos que estén disponibles en la empresa.

Una de las fallas más comunes que se pueden encontrar en las organizaciones, es la falta de documentación de las actividades y tareas que se llevan a cabo; para prevenir estas situaciones, un gerente debe planificar y decidir sobre cómo documentar el trabajo a desempeñar por los empleados, es decir, proceder a establecer formalmente los procedimientos a ejecutar en la administración de compras.

Normalmente, todo el conocimiento de la organización sobre el tema se refleja a través de manuales de procedimientos, entendidos por Gómez Ceja, G. (2001) como los medios para comunicar las decisiones de la administración relativas a organización, políticas y procedimientos de actividades y funciones, influyendo así sobre el flujo de la información, al proveer lineamientos de ejecución y desempeño del trabajo. La importancia de dichos manuales se evidencia en la formulación de políticas a los fines de la determinación del grado de responsabilidad y autoridad del personal, y el establecimiento de los procedimientos de control y las instrucciones sobre los mismos.

Comenta Catácora, F. (1997) que la documentación de los procedimientos se realiza por las siguientes razones: normar las relaciones entre los integrantes de una organización o departamento; instruir a los empleados acerca de aspectos ta-

les como objetivos, políticas, normas, procedimientos, funciones y autoridad; servir de guía para la ejecución de las tareas de los empleados y para la evaluación de la eficiencia organizacional; y sistematizar los procedimientos que se emplean en la empresa.

## **5. Las empresas distribuidoras de combustible y su administración de compras**

Las técnicas aplicadas de recolección de datos permitieron establecer la presencia de dificultades en los procesos de compras de las organizaciones como conjunto, situación ésta que agudiza la problemática que actualmente enfrentan, por lo que se juzga que las mismas se encuentran en la imperiosa necesidad de contar con procedimientos apropiados para mejorar su eficiencia administrativa.

Los mecanismos empleados para establecer estrategias, políticas y normas que les permitan superar sus debilidades actuales, como por ejemplo el retraso en el pago a proveedores (originando interrupciones en el suministro de los insumos necesarios para el proceso operativo y la pérdida de credibilidad ante los proveedores) y el pago de intereses moratorios (ocasionados por no cancelar las facturas en su fecha de vencimiento), distan de ser los más apropiados pues en un 80% de los casos estudiados se observó una incompatibilidad muy marcada entre las directrices emanadas por la gerencia y la ejecución de las funciones por parte del personal.

En este sentido, es evidente como la poca formalidad en estas empresas afecta directamente el desempeño de las distintas actividades. Los empleados manifestaron un desconocimiento general sobre la existencia de procedimientos preestablecidos, mientras que la gerencia aseveró haber comunicado oportunamente sus decisiones, aunque de manera informal. El carácter formal de la comunicación de las decisiones sobre los procedimientos a emplear en la administración de compras constituye entonces un primer factor crítico a considerar dentro de las organizaciones objeto de este estudio.

De manera similar, en nueve de las diez empresas se evidenció una marcada debilidad en los procedimientos, controles internos, normas y políticas del sistema de compras, dejando de lado el aprovechamiento de recursos de relevante importancia como el descuento por pronto pago, la elaboración de presupuestos y flujos de caja, y el análisis de vencimiento de facturas o de antigüedad de saldos.

Esta debilidad se explica principalmente por la recurrencia del ensayo y error como método de trabajo fundamental; el personal carece de experiencia en el área, y sin una formación o entrenamiento previo por parte de las organizaciones, generan duplicidad de tareas y repeticiones de trabajo, atentando contra la productividad de las empresas afectadas.

Adicionalmente, se comprobó en un 90% que las organizaciones estudiadas adolecen de correctos procedimientos escritos que establezcan las prácticas apropiadas para una efectiva administración de compras; la escasa documentación encontrada muestra procedimientos poco ajustados a los lineamientos básicos y

esenciales de un sistema de compras y se alejan de considerar el marco conceptual que al respecto existe.

Estos resultados corroboran la situación que se viene observando con respecto a la escasa formalidad de la comunicación en las empresas analizadas, confirmando la necesidad de poseer medios documentados que coadyuven a la divulgación de las decisiones de la gerencia sobre los procedimientos comprendidos dentro de la administración de las compras.

Por otra parte, la ausencia generalizada de manuales de procedimientos ocasiona dificultades en la realización de los trámites correspondientes al registro, control y cancelación de las obligaciones derivadas de los compromisos contraídos con los proveedores. De este modo, las empresas carecen de una herramienta capaz de organizar y coordinar las actividades internas desarrolladas por las unidades involucradas, implicando retrasos en los tiempos de respuesta y en la generación eficiente y oportuna de información contable para la elaboración de análisis financieros pertinentes.

También se encontró que un 70% de las organizaciones no presentan las condiciones mínimas necesarias para introducir manuales de procedimientos de compras, siendo éstas la descentralización de los recursos económicos o la disponibilidad de los mismos de acuerdo a las necesidades reales de cada empresa, la creación de un registro de proveedores, la disposición de promover la automatización del proceso y la divulgación apropiada de los procedimientos a todo el personal involucrado a fin de unificar criterios de ejecución.

Lo anterior se traduce en la imposibilidad de gozar de los beneficios asociados a la implantación de procedimientos institucionalizados, tales como el aumento de los ingresos por el aprovechamiento de descuentos por pronto pago, la redistribución de las tareas desempeñadas por el personal involucrado, la regularización de la base de datos de los proveedores y del proceso administrativo-contable de compras, la eliminación de la duplicidad de las tareas, mayor eficiencia en el proceso, la reducción de costos administrativos, la disposición inmediata de bienes y servicios, y la optimización del flujo de información.

La investigación también demostró que en un 60% de los casos, los registros existentes son insuficientes en cuanto a la información que teóricamente deberían contener, detectándose además irregularidades en los controles de los registros, observándose desorganización en el manejo de los soportes.

Se constató además la escasa secuencia de actividades; como se dijo anteriormente, el personal involucrado aprende los procedimientos por ensayo y error y éstos son dados a conocer informalmente, lo cual conduce a deficiencias en el proceso, y acarreando errores, discrepancias, retrasos en la cancelación de las obligaciones contraídas con los proveedores y pérdidas de descuentos.

Indudablemente, todo esto conlleva a situaciones realmente complicadas para dichas empresas, pues revela la falta de compromiso con la adopción de procedimientos adecuadamente sustentados que se correspondan con la teoría fundamental de la administración y sistemas de compras, y con el empleo de manua-



les de procedimientos o cualquier otro medio escrito que documente las funciones y actividades inherentes a la apropiada gestión de las compras y su interrelación con la eficiencia organizacional.

## **6. Conclusiones**

Las empresas estudiadas demostraron desorganización general en el proceso de administración de compras, a pesar de la voluntad de las mismas de hacer las cosas de forma correcta, lo cual induce a pensar que estableciendo procedimientos sustentados y difundidos apropiadamente en dichas empresas, se garantizaría la disminución sustancial del problema y el desarrollo de sistemas de compras rápidos, confiables y seguros.

Al respecto, podríamos sintetizar los resultados de la investigación al establecer que en las organizaciones estudiadas, como conjunto:

- No se cuenta con sistemas apropiados de registro de las obligaciones con terceros.
- No se efectúan análisis de vencimientos, incidiendo en notables retrasos en el cumplimiento de los pagos a proveedores, conllevando a la pérdida tanto de descuentos por pronto pago, como de credibilidad en el mercado, y al pago de intereses de mora.
- No existen reglamentos o procedimientos documentados del proceso, generando un desconocimiento pleno por parte del personal de las prácticas adecuadas; la carencia de dicha documentación favorece la influencia del criterio propio y el aprendizaje por ensayo y error de las actividades a ejecutar.
- No se observa una planificación de las compras.
- Prevalece la duplicidad de las tareas.
- Se carece de controles rigurosos en las etapas administrativas y contables del sistema de compras.
- Se aprecia una aversión por parte de la gerencia al considerar recurrir a la automatización del proceso por medio de sistemas computarizados existentes en el mercado; revelando la persistencia de viejos paradigmas y una cultura organizacional resistente al cambio.

Los resultados obtenidos permiten afirmar la necesidad de implementar manuales de procedimientos en estas empresas que abarquen la totalidad del proceso, considerando el factor humano, a fin de garantizar la optimización de las actividades en pro de disminuir los tiempos de ejecución sin afectar la operatividad de las mismas. De igual forma, reestructurar la organización vinculada con la administración de compras, al igual que los puestos clave, para que éstos sean ocupados por personas capaces de controlar la ejecución de los procedimientos.

Se considera pertinente la actualización y reclasificación de los diversos proveedores y contratistas a fin de procurar una base de datos fidedigna, a fin que los pagos puedan realizarse a tiempo y respetando las condiciones de los respectivos

contratos, junto con el establecimiento de controles que abarquen desde los registros de proveedores hasta los contratos de compra, considerando los cronogramas de pago establecidos de acuerdo con las necesidades de las empresas y sus flujos de caja.

Finalmente, se juzga conveniente el inmediato establecimiento de políticas y procedimientos relativos al proceso de administración de compras y la vinculación de los mismos con las empresas y con el personal, para evitar discrepancias en el trabajo realizado y así revisar las tareas, orientándolas hacia la productividad.

### **Referencias Bibliográficas**

- Brigham, E., y Houston, J. (2006). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Thomson, Décima Edición, Ciudad de México.
- Catácora, F. (1997). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.
- Del Río, C. (2002). **Adquisiciones y Abastecimiento**. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Gitman, L. (2003). **Administración Financiera Básica**. Editorial Prentice Hall, Ciudad de México.
- Gómez, J., y Magdalena, F. (1999). **Sistemas Administrativos: Estructura y Procesos**. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Gómez Ceja, G. (2001). **Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño**. Editorial McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Hernández, R., et al. (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, Ciudad de México.
- Leenders, M., et al. (2005). **Administración de Compras y Materiales**. Editorial Continental, Undécima Edición, Ciudad de México.
- Méndez, C. (2001). **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, Bogotá.
- Mercado, S. (2002). **Compras: Principios y Aplicaciones**. Editorial Limusa, Cuarta Edición, Ciudad de México.
- Montoya, A. (2004). **Conceptos Modernos de Administración de Compras**. Editorial McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Moyer, R., et al. (2005). **Administración Financiera Contemporánea**. Editorial Thomson, Novena Edición, Ciudad de México.
- Rodríguez, J. (2002). **Administración de Pequeñas y Medianas Empresas**. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Rosemberg, J. (1999). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano/Centrum, Barcelona.
- Salazar, L. (1999). **Trabajo de Grado: Guía de Estudio**. Publicaciones de la Universidad Nacional Abierta, Caracas.