

# *El control de gestión de las adquisiciones*

Ana Reyes PACIOS LOZANO  
Universidad Carlos III

Profesora Titular del Departamento de Biblioteconomía y Documentación

## RESUMEN

Se pone de manifiesto la importancia de la función de Adquisiciones en una Unidad de Información, por lo cual conviene conocer el éxito de su gestión. Para ello se propone el uso de un instrumento clásico del Control de Gestión: los ratios. Se anotan algunos ejemplos que podrían servir para este cometido.

**Palabras clave:** Adquisiciones, proveedores de información, control de gestión, evaluación, ratios

Este trabajo se enmarca en la línea actual que siguen muchas bibliotecas y centros de información de aplicación de técnicas empresariales para gestionarse de manera efectiva y eficaz. Asimismo para conocer y mejorar los resultados de su gestión. El objetivo del mismo es sugerir la aplicación de una de esas técnicas, enmarcada dentro del Control de Gestión, a la función de Adquisiciones, dada su importancia y contribución a la eficacia y eficiencia de otras áreas funcionales de la Unidad de Información.

## 1. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE ADQUISICIONES

La función de Adquisiciones en bibliotecas y centros de información<sup>1</sup>, integrante de los procesos internos de la misma junto a la selección y los de

---

<sup>1</sup> Utilizamos indistintamente los términos biblioteca y centro de información dado que las afirmaciones sirven igualmente para ambas unidades de información.

carácter técnico como la catalogación y clasificación, es comparable por su importancia, interés y objetivos a la de compras-aprovisionamiento en una empresa. De la eficacia de su gestión dependen no sólo los procesos técnicos, sino también y en gran medida, la pronta disposición de la información al usuario. Podríamos decir que se trata de una función "vital" dentro de una unidad de información por su interrelación con el resto de las funciones y por constituir, generalmente, el punto de partida para poder dar servicio al usuario.

Además de basar su importancia en las posibles interrelaciones con el resto de las funciones y áreas directa e indirectamente relacionadas, no podemos olvidar la gran responsabilidad de la persona o personas empleadas en esta función respecto a medios que manejan y capacidad de reacción con otras áreas funcionales. En relación con lo apuntado, conviene recordar que, a excepción de las Nacionales, la adquisición por compra suele ser el procedimiento normal para incrementar los fondos de las bibliotecas. Incluso las Nacionales tienen que utilizar este medio para conseguir buena parte de ellos. Prueba de lo apuntado se pone de manifiesto en las estadísticas de las bibliotecas, donde el capítulo de gastos de cuantía más elevada corresponde al de adquisición de fondo, en términos generales y salvo raras excepciones<sup>2</sup>. Queda así destacado el peso de esta unidad en la estructura de gastos de la biblioteca y la responsabilidad de quienes participan en esta función.

Las operaciones que se desarrollan en Adquisiciones son similares a las que se llevan a cabo en el departamento de compras de una empresa y que incluyen toda una gama de actuaciones. Sin ánimo de ser exhaustivos y tratando de recoger las más relevantes y aplicables a nuestro campo de interés se podrían citar<sup>3</sup>:

#### 1. Operaciones previas a la compra:

- previsión de necesidades
- determinación de las adquisiciones a realizar
- determinación de las modalidades de aprovisionamiento
- selección de proveedores negociando las mejores condiciones

<sup>2</sup> Aunque es una observación supuesta y generalmente conocida, puede verificarse, por ejemplo, a través del Estudio Estadístico de las Bibliotecas Públicas del Estado correspondiente al año 1993, en el que los datos recogidos revelan que el gasto correspondiente a la adquisición bibliográfica ha sido del 45,05 por 100 sobre el gasto total. Si analizamos los datos particulares de cada Comunidad Autónoma vemos que salvo raras excepciones la cantidad relativa a la adquisición de fondo es la más elevada en relación con las demás. Sólo los gastos correspondientes a "conservación" superan en algunas comunidades las cifras de las adquisiciones. (*Bibliotecas Públicas del Estado: Estudio Estadístico Año 1993*. Madrid: Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, 1994.)

<sup>3</sup> Adaptado de BEAS FERRERO, Antonio Manuel de.: *Organización y Administración de empresas*. Madrid, etc.: McGraw-Hill, 1993, p. 116.

Una relación detallada de las actividades de compras en DOLL, William V. Compras. En HEYEL, Carl y MENKUS, Belden (eds.) *Los principios básicos del management empresarial: Manual de gestión empresarial*. Barcelona: Grijalbo, 1989, p. 484-486.

2. Compra propiamente dicha
  - tramitación de pedidos
3. Operaciones posteriores a la compra:
  - recepción cualitativa y cuantitativa de los materiales adquiridos
  - aceptación y conformidad de las facturas
  - reclamaciones, en su caso, por defectos o por no ajustarse a las condiciones y especificaciones u otras causas.
4. Operaciones paralelas a la compra:
  - almacenar los materiales hasta su tratamiento y puesta a disposición de otras unidades funcionales
  - captación y consecución de nuevos productos y proveedores, al objeto de disponer de un adecuado panel de los mismos.
5. Otras operaciones de interés
  - realización de estimaciones de costes
  - informes y estadísticas<sup>4</sup>

Hay que tener en cuenta que, aunque estas tareas se pueden identificar en la mayoría de las secciones de Adquisiciones, en determinadas ocasiones y según el tipo de biblioteca, algunas se desarrollan al margen de ella por parte de personas y unidades organizativas a las que ofrece sus servicios. Ocurre, por ejemplo, con la selección en las bibliotecas universitarias donde el profesorado decide un alto porcentaje de las obras a adquirir de acuerdo con los objetivos de docencia e investigación propuestos.

Esta observación no impide en absoluto destacar la importancia cuantitativa y cualitativa de esta función en cualquier Unidad de Información, ya que por ser el punto de partida de muchas actividades de la misma, puede condicionar los objetivos y el grado de eficacia de los distintos servicios y, globalmente, los de la biblioteca o centro de documentación. Toda la gama de operaciones que realiza tendría como fin conseguir los materiales en la cantidad y calidad deseadas, en el momento preciso y al menor coste posible, lo que implica alcanzar la eficiencia.

## 2. LA EFICACIA DE LA SECCIÓN DE ADQUISICIONES

El impacto e interés de esta sección hace que deba ser objeto de una atención especial y, como área clave de una unidad de información, objeto también del control de gestión de la misma. Más aún en la actualidad cuando las tareas

---

<sup>4</sup> Considerada como una tarea básica de adquisiciones por DOLBY, Elisabeth G.: *Quest for quality. Library Acquisitions: Practice & Theory*, 1994, vol. 18, n.º 1, p. 45.

de selección y adquisición se han visto modificadas por nuevas formas de relación entre las bibliotecas y los proveedores de información, librerías y agencias de suscripciones. Estas, lejos de requerir una menor cualificación del personal de estos servicios, exigen añadir nuevas misiones como la evaluación de los distribuidores para conocer su eficacia<sup>5</sup>.

A la hora de llevar a cabo la medición de la eficacia de Adquisiciones se recomienda tener en cuenta su pertinencia, es decir, la adecuación entre los medios empleados con los objetivos de la evaluación. Y el *objetivo* de la evaluación de la eficacia de esta sección sería convertirse en una guía de la mejora continua, tanto a nivel de departamento —donde puede desempeñar un papel de ayuda en esta actividad al personal operativo— como en el desarrollo de los objetivos de esta función. La evaluación sería, por tanto, un medio puesto a disposición de esta unidad para conocer su progreso. En este contexto, desempeñaría un papel de información entre los responsables de la misma y la dirección<sup>6</sup>.

Por lo que respecta a lo que debe ser *objeto* de la evaluación<sup>7</sup>, debería centrarse:

- tanto en las compras realizadas (precios, calidad, plazos, fiabilidad, etc., aspectos íntimamente ligados a los distribuidores)
- como en la capacidad de esta función para realizar las distintas actividades que le son confiadas.

En cuanto al *procedimiento* a seguir para llevar a cabo la medición, es obvio señalar que debe tenerse en cuenta las características propias de cada biblioteca puesto que requiere una recogida continua de información significativa (fechas de pedidos, de recepción del material, reclamaciones, costes adicionales, etc.) que permita captar las evoluciones, lo cual implica tener muy en cuenta el tiempo y trabajo que supone. De ahí las ventajas de los sistemas automatizados para recoger y recuperar toda la información necesaria, y esto no sólo a nivel individual de biblioteca sino también a nivel de redes en las que información relativa a proveedores esté disponible para tomar acciones conjuntas<sup>8</sup>. Ello no quiere decir que no se pueda realizar de forma

---

<sup>5</sup> El interés por este tema se manifiesta en algunas publicaciones recientes en las que se sugieren métodos y criterios a seguir, así como las ventajas y desventajas de su aplicación: GORDON, Janet L. Measuring supplier performance. *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 1994, vol. 18, n.º 1, p. 67-70 y ROBERTS, Phil. How to evaluate suppliers in a manual system (en el mismo número anterior, p. 71-77). Conviene destacar también un trabajo bibliográfico comentado en que se referencian publicaciones relacionadas con distintos aspectos de la evaluación de los distribuidores: The Vendor Study Group. Vendor Evaluation: A Selected Annotated Bibliography, 1955-1987. *Library Acquisitions: Practice and Theory*, 1988, vol. 12, p. 17-28.

<sup>6</sup> CHATIN, Olivier y otros: Cómo evaluar la eficacia del departamento de compras. *Harvard Deusto Business Review*, 1995, vol. 1, n.º 65, p. 77.

<sup>7</sup> Según propuesta de CHATIN, Olivier y otros: Cómo evaluar..., *opus cit.*, p. 79 y ss.

<sup>8</sup> Consultese al respecto KENT, Philip G. How to evaluate suppliers with an automated system. *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 1994, vol. 18, n.º 1, p. 79-82.

manual con modelos sencillos de recogida de información que pueden resultar efectivos<sup>9</sup>.

### 3. EL EMPLEO DE "RATIOS"

Las similitudes apuntadas en el primer epígrafe con la función de compras-aprovisionamiento de una empresa y la necesidad de llevar a cabo un control de la gestión en Adquisiciones para conocer su eficacia, nos llevan a sugerir la posibilidad de utilizar algunos de los instrumentos útiles en otras organizaciones para este cometido. En esta línea, anotamos una serie de *ratios* que pueden usarse para evaluar (medir) distintos aspectos de esta función, responsable de las relaciones con proveedores, así como del examen de la eficacia de dichas relaciones.

El empleo de *ratios*, resultado de la comparación entre dos magnitudes, se ha propuesto como una de las mejores fuentes de información, junto a otros instrumentos del Control de Gestión, para el responsable de la gestión en una biblioteca o centro de documentación<sup>10</sup>.

Antes de apuntar los *ratios* que podrían servir para medir algunos aspectos de la función de Adquisiciones, queremos señalar que no existe ningún conjunto de *ratios* idóneo para todas las bibliotecas y para cualquier época. Cada una debe considerar sus propias peculiaridades, por ello la selección de *ratios* es algo que debe hacerse para cada una en particular. En el caso de determinar su aplicación a la sección que nos ocupa, al igual que en otra área de la biblioteca, conviene tener en cuenta aspectos de interés como la influencia del estilo de dirección, el grado de formalización y las responsabilidades delegadas en esta función.

Por otra parte, queremos también advertir que no es conveniente seleccionar una serie de *ratios* sin haber definido antes de forma clara su objetivo o lo que con ello se pretende conseguir. Además, hay que tener en cuenta siempre el coste de obtener esta información y el posible beneficio que ésta nos va a proporcionar.

Si se decide llevar a cabo la medición de la eficacia de esta unidad, los pasos convenientes a seguir serían<sup>11</sup>:

1. Definir claramente los *objetivos específicos*, cuantificables, que pretende conseguir y que deben estar en íntima relación con la estrategia de la biblioteca.

---

<sup>9</sup> Véase al respecto el ejemplo propuesto por ROBERTS, Phil. How to evaluate suppliers in a manual system. *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 1994, vol. 18, n.º 1, p. 71-77.

<sup>10</sup> PEÓN PÉREZ, Jaime Luis: *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD, 1994, p. 49-50.

<sup>11</sup> Seguimos por su brevedad y sencillez las sugerencias de Olivier Chatin (Como evaluar..., *opus cit.*) aunque son los pasos que se suelen indicar cuando se pretende abordar una evaluación o implantar un sistema de Control de Gestión en cualquier tipo de organización (Véase también BISBE Y VÍÑAS, Josep: Criterios y Herramientas para el Control de la Gestión a Entidades no Lucrativas. En *Bibliotecas Culturales y Servicios Culturales en el Ambito Municipal*. Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia, 1993, p. 133-154).

2. A la vista de los objetivos propuestos elegir los *puntos críticos* que deben ser objeto de evaluación y que es normal varíen según el momento y los objetivos (por ejemplo, en determinada situación podría ser un punto crítico la fiabilidad del proveedor, los costes, los plazos de entrega, etc.).

3. Elegir los *indicadores* más apropiados para los puntos críticos que se han seleccionado (algunos de los cuales podrían ser los ratios que sugerimos en este trabajo en caso de que sea esa la información que conviene conocer para tomar decisiones).

4. Establecer un *valor referencial* que permita leer y evaluar las cifras que se vayan obteniendo. Este valor referencial se puede determinar a partir de los datos históricos, si es que se conocen, los objetivos propuestos en la biblioteca o valores procedentes de otras bibliotecas de características similares que se podrían tomar como modelo a seguir (benchmarking) <sup>12</sup>.

#### 4. ALGUNOS EJEMPLOS DE "RATIOS" APLICABLES A LAS ADQUISICIONES

Pues bien, en función de lo anteriormente expuesto y presentándolos como sugerencia, exponemos una lista de ratios obtenidos de diversas fuentes, algunos adaptados, que sirven para evaluar distintos aspectos relacionados con la eficacia de la función de Adquisiciones <sup>13</sup>. Insistimos una vez más en que el valor referencial, así como el período de cálculo depende de las peculiaridades propias de cada biblioteca.

#### DEPENDENCIA DE PROVEEDORES / PARTICIPACIÓN DE LOS PROVEEDORES

$$\frac{\text{N.º de títulos comprados a un proveedor exclusivo}}{\text{N.º de títulos totales}} \times 100$$

Valora el riesgo de no disponer de proveedores alternativos y la participación de un proveedor en la provisión de materiales adquiridos. Se puede calcular para diferentes categorías de soportes documentales.

<sup>12</sup> Podríamos definirlo como un método de gestión, aplicado actualmente a los servicios de información, que consiste en comparar los resultados de una unidad con otra que se considera "líder". (Véase al respecto SUTTER, Eric: Benchmarking et management de l'information documentaire. *Documentaliste - Sciences de l'information*, 1994, vol. 31, n.º 1, p. 44-46.

<sup>13</sup> La fuente fundamentalmente utilizada ha sido el manual del profesor PÉREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F.: *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC, 1990, p. 172-175; además de los trabajos de: LARRÁN JÓRGE, Manuel: La función de Compras: Importancia, ubicación organizacional y medidas de evaluación. *Revista ESIC MARKET*, julio-septiembre 1993, p. 71-85; CARMENA ESCRIBANO, Miguel A: Tomar decisiones en una biblioteca: algunas sugerencias sobre las posibles pautas a seguir en la elaboración de memorias informes. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, Diciembre 1993, p. 32-34.

### **COLABORACION DE LOS PROVEEDORES**

$$\frac{\text{N.º de títulos adquiridos vía "examen"}}{\text{N.º de títulos totales}} \times 100$$

Mide el grado de relación de la biblioteca con sus proveedores en lo que se refiere a capacidad y disponibilidad de éstos para enviar materiales de interés para la biblioteca en cuestión. Las sugerencias de los proveedores pueden mejorar los procesos de compra y ayudar a mejorar la calidad de los perfiles en ulteriores ocasiones.

### **ACIERTO DE LOS PROVEEDORES EN EL MATERIAL SUGERIDO**

$$\frac{\text{N.º de títulos adquiridos vía "examen"} \\ \text{que se han utilizado al menos una vez}}{\text{N.º de títulos adquiridos vía "examen"}} \times 100$$

Mide el éxito de los proveedores en los perfiles elaborados para la biblioteca mediante las obras enviadas "a examen" que finalmente la biblioteca ha adquirido y los usuarios han utilizado. Es indicativo también de la calidad del material enviado.

### **FIABILIDAD DE LOS PROVEEDORES**

$$\frac{\text{Valor de los pedidos retrasados}}{\text{Valor medio diario de las compras}} \times 100$$

Evalúa, en días, el cumplimiento de los plazos de entrega. Calcula el porcentaje de compras en los que se incumple el plazo de entrega negociado. Mide, pues, un aspecto de la calidad del servicio de los proveedores.

### **DESVIACIÓN DE PRECIOS EN %**

$$\frac{\text{Precio real} - \text{Precio presupuestado}}{\text{Precio presupuestado}} \times 100$$

Valora la gestión del departamento de Adquisiciones en cuanto a su capacidad para cumplir los objetivos presupuestarios de coste de los materiales adquiridos. Se puede calcular por tipo de material, monografías, publicaciones periódicas, materiales audiovisuales, etc.

**FACTOR DE URGENCIA**

Pedidos urgentes  
 \_\_\_\_\_ × 100

Pedidos totales

Puede resultar de interés cuando este tipo de pedidos supongan un coste mayor que los ordinarios.

**PLAZO MEDIO DE ENTREGA DE LOS PROVEEDORES**

Valor de los pedidos pendientes  
 \_\_\_\_\_ × 100

Valor medio diario de compras

Estima los días, en término medio, que emplean los proveedores en servir los pedidos. Se puede hacer con cada proveedor para comparar la eficacia de cada uno.

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE UN PROVEEDOR**

N.º de solicitudes con respuesta válida  
 \_\_\_\_\_ × 100

N.º de solicitudes enviadas a un proveedor

Mide el grado de aceptación que las respuestas tienen para cada biblioteca. Permite comparar la actuación de los distintos proveedores.

**CALIDAD DE LAS COMPRAS**

Valor de materiales devueltos  
 \_\_\_\_\_ × 100

Valor de las compras

Este porcentaje determina la proporción de las compras que no cumple las especificaciones, siendo deseable, que tienda a cero. Si este ratio es elevado podría cuestionarse buscar otro proveedor más fiable.

**EFICACIA OPERATIVA**

Gastos de operación  
 \_\_\_\_\_ × 100

Valor de las compras

-----

Estima los gastos administrativos en que se incurre por cada 1000 pesetas de compra. Conviene que sea lo menor posible, siempre y cuando ello no suponga un deterioro de otros ratios. Esta relación también puede expresarse como "coste medio de emitir un pedido"

### PERÍODO MEDIO DE PAGO

Deudas a proveedores

---

Cantidad media diaria de compras

Indica el crédito medio concedido por los proveedores expresado en días. Lógicamente, interesa que, a igualdad de condiciones de coste, sea lo mayor posible.

### ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Compras a proveedores nuevos

---

× 100

Compras totales

Si se define como proveedor nuevo aquél que viene suministrando desde hace, por ejemplo, dos años, este índice permite comprobar el grado de renovación de las fuentes de suministro de la biblioteca. Con ello, se pretende evitar la persistencia en la adjudicación a los mismos proveedores y medir el grado de éxito de Adquisiciones en la localización de nuevos proveedores competitivos.

### TASA DE DIVERSIFICACIÓN

Compras con más de un proveedor

---

× 100

Compras totales

Este porcentaje evalúa en qué medida la biblioteca concentra sus pedidos a proveedores únicos. La vinculación a proveedores únicos, para cada tipo de material, puede ser más económica pero introduce una dimensión de riesgo que es preciso controlar.

### COSTE DE LA DIVERSIFICACIÓN

Compras a coste del proveedor más económico

---

× 100

Compras con más de un proveedor

Si todas las adquisiciones con más de un proveedor se valoran, para cada material, al coste del más económico, esta relación, calcula el exceso de coste por acudir a más de una fuente de suministro.

### **CARGA DE TRABAJO**

Valor de las compras

---

Plantilla de las compras

Indica el valor medio de la compra por persona de la sección de adquisiciones.