

41 00
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA FUNCION DE ADQUISICIONES DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN

**ABEL GONZALEZ MENDOZA
MIGUEL ANGEL MEJIA GONZALEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. FELIPE DE LOS REYES MORALES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

CAPITULOS

	PAG.
INTRODUCCION	2
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E INVESTIGACION A REALI- ZAR	6
1) Identificación del problema	
2) Fijación de objetivos e hipótesis del trabajo	
3) Proceso evolutivo del desarrollo de las adquisicio- nes.	
II.- TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA FUNCION DE ADQUISICIONES	16
1) La planeación en las compras.....	16
1.1 Concepto e importancia	
1.2 Fijación de objetivos	
1.3 Fijación de políticas	
1.4 Sistemas y procedimientos	
1.5 Programas y presupuestos	
1.6 Estudios del mercado en que se opera	
1.7 Técnicas de planeación	
2) La Organización en las Compras	38
2.1 Concepto e importancia	
2.2 Estructura de la organización	
2.3 Organigramas	
2.4 Manual de organización	
2.5 Relaciones con los demás departamentos	
2.6 Relaciones con los proveedores	

3)	<i>La Integración en las Compras.....</i>	62
3.1	<i>Concepto e importancia</i>	
3.2	<i>Técnicas y políticas de la integración de los- Recursos Humanos en el área de Compras.</i>	
a)	<i>Reclutamiento</i>	
b)	<i>Selección</i>	
c)	<i>Contratación</i>	
d)	<i>Inducción</i>	
e)	<i>Entrenamiento y desarrollo</i>	
f)	<i>Análisis y descripción de puestos</i>	
g)	<i>Evaluación de puestos</i>	
h)	<i>Calificación de méritos</i>	
i)	<i>Administración de sueldos y salarios</i>	
3.3.	<i>La Integración de los Recursos Materiales</i>	
4)	<i>La Dirección en las Compras.....</i>	84
4.1	<i>Concepto e importancia</i>	
4.2	<i>Comunicación y motivación</i>	
4.3	<i>Autoridad y responsabilidad</i>	
4.4	<i>Supervisión</i>	
4.5	<i>Liderazgo</i>	
5)	<i>El Control en las Compras.....</i>	95
5.1	<i>Concepto e importancia</i>	
5.2	<i>Inventarios y entregas</i>	
5.3	<i>Precios y productos</i>	
5.4	<i>Calidad</i>	
5.5	<i>Control del presupuesto</i>	
5.6	<i>Auditoría administrativa</i>	
5.7	<i>Procesamiento electrónico de datos</i>	

III.- SITUACION ACTUAL: LA GERENCIA DE COMPRAS Y EL PROCESO-
ADMINISTRATIVO..... 115

1)	<i>Aplicación del cuestionario.....</i>	116
----	---	-----

2) Captación y análisis de la información.....	131
3) Resultados.....	160
IV.- PROPOSICION A LA GERENCIA DE COMPRAS, COMO IMPLEMENTAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	167
1) La Planeación.....	168
2) La Organización.....	190
3) La Integración.....	203
4) La Dirección.....	215
5) El Control.....	218
V.- CONCLUSIONES.....	223
BIBLIOGRAFIA.....	230

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

A medida que las empresas van progresando, requieren de una mejor administración con el objeto de aprovechar al máximo sus recursos materiales, técnicos y humanos, mediante una toma de decisiones efectiva que les permita afrontar o anticiparse a los problemas que se presenten en la mejor situación posible.

Pero, a medida que las empresas crecen, su demanda de insumos para los sistemas de producción se ve aumentada en igual forma, teniendo que realizar mayores adquisiciones que les permitan mantener un flujo constante de operaciones para satisfacer correctamente las demandas de sus mercados de ventas.

Flujo que en muchas ocasiones se ve interrumpido por la escasez de materias primas que imperan en los mercados de abastecimiento, así como los constantes aumentos de precios, que vienen a elevar los costos de ventas de las empresas y por lo tanto, disminuyen sus utilidades.

Uno de los sectores industriales de nuestro país que se ve afectado constantemente por la irregularidad de sus mercados de abastecimiento en cuanto a la disposición de materias primas y a los cambios de precios, este sector es el de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales que tiene como función primordial la de abastecer el mercado agropecuario, ya que estos alimentos son elaborados mediante una mezcla científicamente balanceados que son suministrados a los animales, de tal forma que se obtengan alimentos para consumo humano como son: huevos, carnes de pollo y res.

La irregularidad en los mercados de abastecimiento - de esta Industria, se debe a que sus principales materias primas son de origen agrícola: Sorgo, pastas de soya, cártamo, - ajonjolí, de algodón, etc. viendose influido dicho mercado - por los problemas que año con año presenta el Agro-Mexicano - en lo que se refiere a sequías y heladas, que provocan la per - didas de cosechas y paros de las plantas de producción con - sus respectivas consecuencias.

Con base a lo anteriormente expuesto, decidimos lle- var a cabo un estudio que permita observar la aplicación ac- - tual que tiene la administración en las funciones de la Gerencia de Compras de una empresa de alimentos balanceados para - animales, así como proponer actividades que permitan una me- - jor aplicación del proceso administrativo y por ende una ac- - tuación definida ante las irregularidades de sus mercados de - abastecimiento.

El presente estudio tiene como título "LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA FUNCION DE ADQUISICIONES DE - UNA EMPRESA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES", teniendo el siguiente temario:

- I. Planteamiento del problema e investigación a realizar: -
 Ubicamos el mercado en que se desenvuelve esta empresa, -
 así como los problemas que afronta y planteamiento de -
 objetivos e hipótesis del estudio.
- II. Teoría del proceso administrativo aplicado a la función -
 de adquisiciones.

Se da un marco teórico para el desarrollo de las funcio-
 nes de la Gerencia de Compras.

III. *Situación actual: La Gerencia de Compras y El Proceso Ad-
ministrativo.*

*Aplicación real de la administración en las actividades-
de adquisiciones de la empresa.*

IV. *Proposición a la Gerencia de Compras*

Implementación de actividades administrativas.

V. *Conclusiones*

Bibliografía.

C A P I T U L O I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
E INVESTIGACION A REALIZAR

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E INVESTIGACION A REALIZAR

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El aumento considerable de la población en México, así como el incremento de las necesidades de alimentación que satisfagan los requerimientos mínimos de nutrición, dependen en forma importante del desarrollo que tenga la industria de alimentos balanceados para animales.

El desarrollo de esta industria ha dependido de:

- a) La producción agrícola: Fuente primordial del abastecimiento de materias primas.
- b) La actividad avipecuaria: Principal cliente consumidor de alimentos balanceados. Alimentando al 89% de la población avícola y porcícola y el 11% restante al ganado bovino y vacuno.

Actualmente la industria de alimentos balanceados está formada por más de 60 empresas que tienen instaladas en el territorio nacional 79 plantas procesadoras, la mayoría de ellas se encuentran ubicadas en lugares cercanos a los centros de producción de las materias primas básicas como son: Sorgo y Pasta de Soya.

La producción de estas materias primas se da conforme a las épocas de cosecha que hay en cada año. A continuación se indican las épocas y los Estados productores:

SORGO

Cosechas:

- 1) Primavera-Verano:
Junio, Julio y Agosto
- 2) Otoño-Invierno:
Octubre, Noviembre y Diciembre.

PASTA DE SOYA

Cosechas:

- 1) Otoño-Invierno:
Septiembre, Octubre y Noviembre.

ESTADOS PRODUCTORES

Tamaulipas
Guanajuato
Jalisco
Sinaloa
Michoacán
Morelos
Chihuahua
Sonora
Coahuila
Nuevo León
Nayarit

ESTADOS PRODUCTORES

Sinaloa
Sonora
Tamaulipas
Chihuahua

Se consideran básicas estas materias primas, por la razón de que se emplea en un 75% de la producción total de alimentos balanceados: el Sorgo interviene en un 60% y la Pasta de Soya en un 15%.

Este sector industrial se encuentra encabezado por Industrias Purina, S.A. de C.V. y Anderson Clayton. La inversión extranjera opera aproximadamente en el 25% del total de las empresas de alimentos balanceados, por lo tanto la tecnología proviene en un 80% de empresas americanas. A continuación se listan las empresas más importantes que completan

este sector:

- La Hacienda, S.A. de C.V.
- Malta, S.A.
- Molinos Mezquital del Oro, S.A.
- Fábrica y Laboratorio de Alimentos para Ganadería y Avicultura, S.A. (FLAGASA).
- Alimentos El Trasgo, S.A.
- Alimentos Texo, S.A.
- Alimentos Industriales, S.A.

Las actividades del gobierno mexicano en la industria de alimentos balanceados está representada por Alimentos Balanceados de México, S.A. (ALBAMEX) e Industrias Conasupo, S.A. (ICONSA).

Esta industria enfrenta actualmente tres problemas fundamentales en su desarrollo:

a) El suministro de materias primas:

En el año de 1980 se disminuyó en un 30% de producción de alimentos balanceados debido a la escazez de materias primas: sorgo y pasta de soya, propiciada en buena parte por las sequías y heladas que afectaron los campos de producción.

Como consecuencia, la cosecha anual de sorgo disminuyó aproximadamente en un 10%; la producción de sorgo en el año de 1980 alcanzó aproximadamente un millón de toneladas con lo que se enfrentó a un consumo aproximado de cinco millones de toneladas.

Hasta ahora, la intervención de Conasupo como reguladora del mercado de granos, no ha resuelto la escasez de sorgo y soya así como la especulación que se hace con los precios de estos insumos.

b) Transporte:

El servicio de transporte agudiza la escasez de granos para el sector de alimentos balanceados - al mantener parados cargamentos importantes de éstos en puertos, fronteras y plantas de almacenaje, provocando el encarecimiento de sus productos al elevar continuamente sus cuotas por concepto de fletes y con la anuencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

c) Precios:

En concepto de precios la industria de alimentos balanceados ha visto agravados sus problemas por el régimen de control de precios bajo el cual sus productos se comercializan, dada su condición de insumo básico en la generación de alimentos para consumo humano. A pesar de ello esta industria continúa trabajando con números negros.

Debido a la escasez de granos, los fabricantes tienen que dirigir sus adquisiciones hacia los mercados externos de abastecimiento, principalmente hacia los Estados Unidos. Se estima que los insumos importados durante 1980 ascendieron a diez millones de toneladas: Sorgo, Soya, Semillas de Algodón, Trigo y Maíz. Este última ha sido un sustituto emergente del Sorgo durante varios años.

La falta de insumos agrícolas ha ocasionado el parotemporal de las plantas procesadoras de alimentos balanceados: ALBAMEX se vió obligada a cerrar sus plantas del Valle de México, Mérida y Guadalajara, a costa de una pérdida de \$60,000.00 por hora.

La situación por la que atraviesa la industria alimenticia animal frena los proyectos de inversión y expansión previstos y exige que el mercado nacional proporcione una garantía absoluta de abastecimiento.

La finalidad de haber expuesto lo anterior, nos ayudará a identificar a una empresa de este sector industrial que adolece de un sistema administrativo adecuado, que le permita obtener un mejor desempeño en su función de adquisiciones.

2. FIJACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS

1. Objetivos

a) Objetivo Principal:

Dar a conocer la importancia que tiene la aplicación del proceso administrativo en la Gerencia de Compras, para el logro de una mejor estructura administrativa que le permita: alcanzar los objetivos que se haya fijado y cooperar al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

b) Objetivos Secundarios:

Dar a conocer la importancia de aplicar la Planeación en las funciones de adquisiciones para obtener una actuación eficaz en los mercados de abastecimientos inseguros

tanto por: la escasez de materias primas cómo por los constantes cambios en las condiciones de compra.

Estudiar la estructura orgánica de la Gerencia de Compras con base en el análisis de las actividades que en la actualidad lleva a cabo y proponer soluciones prácticas ante las deficiencias que se determinen.

Determinar la importancia que tiene la buena Integración de los Recursos Humanos a la empresa, en la consecución de los objetivos particulares de su personal como los de la Gerencia, y por ende los de la Empresa.

Informar de los elementos de la Dirección a los ejecutivos de la Gerencia de Compras, para motivar y dirigir a su personal, con el objeto de desarrollo en forma más eficaz las funciones que desempeñan.

Informar de las nuevas actividades de control existentes para realizar un mejor desempeño de las funciones de la Gerencia de Compras y la posibilidad de ser implantadas en sus actividades.

2. Hipótesis.

a) Hipótesis de Trabajo:

La aplicación del proceso administrativo en la Gerencia de Compras crea una situación propicia para el mejor cumplimiento de los objetivos de la misma y en consecuencia de la empresa.

b) Hipótesis:

1) Una buena aplicación de la administración de compras produce utilidades a la empresa, con el mejor aprovecha-

miento de sus recursos y la reducción de sus costos de ventas.

2) La administración de compras crea condiciones favorables a la empresa en su actuación dentro de un mercado in cierto de abastecimiento.

3) La Coordinación de la Gerencia de Compras con sus similares de Ventas y Producción será esencial en la Administración de Compras de la empresa y por ende para el logro de los objetivos institucionales de la misma.

3. PROCESO EVOLUTIVO DEL DESARROLLO DE LAS ADQUISICIONES

En la primera fase de las compras, éstas son realizadas por cualesquiera que necesite materiales o servicios en un momento dado, ya sean jefes de taller, superintendentes o capataces, contando con la autorización del dueño del negocio, lo que ocasiona una falta de planeación y control que es reflejado en:

- a) Sistemas de compras diferentes en cada departamento debido a la premura del tiempo.
- b) No existe un buen control de precios, entrega de materiales, pagos a proveedores, etc.
- c) La calidad aceptada del producto es por mera opinión personal del encargado de efectuar la compra y no por cumplimiento de normas y políticas previamente establecidas.
- d) No existe una planeación de inventarios, originando necesidades urgentes y un aumento en los costos de almacén.
- e) Pérdida de tiempo de los jefes de sección en la atención a proveedores.

En la segunda fase, se contrata a un agente de compras por cada sección de la empresa que tendrá la función de concentrar la documentación, atender a proveedores y contratar los pedidos de menor valor; tratando de demostrar su eficiencia en la obtención del precio más bajo sin importar el menoscabo en la calidad de los abastecimientos.

En la tercera fase las compras, son delegadas a una sección especial que depende directamente del Departamento de Producción y de sus decisiones finales, debido a que es el que consume en el proceso de fabricación la mayor parte de los materiales comprados.

De lo anterior, se obtuvieron logros a nivel administrativo como son un mejor control por medio de la formulación de órdenes de compras, se realizan cotizaciones de precios para proporcionar ayuda a la negociación de compras. Además se concentran solicitudes de compras a fin de efectuarlas en cantidades importantes con el fin de obtener un descuento en el precio de acuerdo al monto de la compra.

Así mismo, se intentan programar las compras tratando de evitar las necesidades urgentes y establecer un control de las mismas comparando la compra actual con la anterior.

Al existir un mayor desarrollo en las empresas, las compras son centralizadas en un departamento independiente con el objeto de tener un mayor interés en el precio con factores de calidad, cantidad y tiempo de entrega, para obtener el valor último.

Y como última fase la función y responsabilidad de una Gerencia de Compras es preveer en forma oportuna y en las condiciones de compra más adecuadas a los demás departamentos

de la empresa para contribuir al logro de los objetivos insti
tucionales de la misma; reportando directamente ante el Director
General y en su caso ante el Presidente del Consejo de -
Administración dando como resultado un ahorro en el costo de-
las adquisiciones.

C A P I T U L O I I

TEORIA DEL PROCESO ADMINIS-
TRATIVO APLICADO A LA FUN-
CION DE ADQUISICIONES

II TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA FUNCION DE ADQUISICIONES

1.- LA PLANEACION EN LAS COMPRAS

1.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA

Su Concepto:

Las decisiones administrativas están siempre mediadas por la acción que ocurrirá en el futuro, debiendo contener con limitaciones impuestas por los mercados de abastecimientos y las ventas (competencia), en consecuencia la planeación se basará en las características de la empresa y de la situación en que se realizan.

La planeación de compras es la determinación anticipada de los cursos de acción que se llevarán a cabo, así como el crear una estructura orgánica que permita el logro eficaz de los objetivos de compras: realizar todas las adquisiciones solicitadas en el momento debido, en la calidad y cantidad requerida y al precio debido, tanto de materias primas, materiales y servicios.

Su importancia:

Las actividades de producción que realizan las empresas, requieren de materias primas y materiales que deben reunir características específicas de cantidad, calidad, tiempo de entrega y costo, para llevar a cabo los programas de producción y ventas que son indispensables para obtener una participación eficaz en el mercado que se actúa.

El incumplimiento de alguno de los factores, puede provocar problemas de paro de producción por falta de materias primas o devoluciones y pérdidas de ventas por mala calidad de los productos terminados.

La función principal de una Gerencia de Compras es: proveer de lo necesario a las operaciones de la empresa, implicando no solo el ahorro del dinero, sino además una generación de utilidades al normalizar los costos de producción de los productos terminados y mantener ininterrumpidamente los procesos de producción.

1.2.- FIJACION DE OBJETIVOS

Los objetivos se definen como los estados o resultados del comportamiento que se pretenden alcanzar en un tiempo específico, dentro del período que abarca el plan general de la empresa.

Reglas para la fijación de objetivos: ¹

- 1) Los objetivos deberán ser específicos, claros y concisos para todos los que intervendrán en su realización y además deberán ser fijados por escrito.
- 2) Deben ser objetivos posibles de alcanzar, determinando el tiempo en que serán logrados.
- 3) Deberán estar acordes con las políticas, planes y

(1) REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1a. parte. 1a. edición. México, D.F. Edit.- Limusa-Wiley, S.A. 1968. p. 115

programas generales de la empresa y determinar en que forma contribuirán al desarrollo de la misma.

Los objetivos cumplen un doble propósito: son nudos vitales de la planeación y son elementos esenciales en el proceso de control, existiendo una retroalimentación continua entre ambos.

Tipos de Objetivos:

- 1) *Objetivos particulares y generales o institucionales: los objetivos particulares son determinados por cada gerencia de la empresa y de las personas que integran la misma; y los generales o -- institucionales son aquellos que determinan la empresa.*
- 2) *Objetivos a corto y largo plazo: los objetivos a corto plazo se fijan con la periodicidad de un -- año o menos y los objetivos a largo plazo se establecen con un tiempo mayor a un año.*

Aplicación de objetivos del área de compras:

Los objetivos de una Gerencia de Compras deberán estar encaminados a mantener y elevar la posición de la empresa en el mercado en que opera. Los objetivos fundamentales a lograr son los siguientes:

- a) *Encontrar fuentes de abastecimientos adecuadas, que nos -- aseguren la buena actuación del proveedor entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y calidad aceptable.*

- b) Allegarse materiales al costo más bajo posible, que sean compatibles con la calidad y el servicio requerido.
- c) Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjuicio de la producción.
- d) Implantar normas de calidad en las materias primas, basados en el uso para el que se destinan.
- e) Informar a la Dirección General y demás gerencias de las nuevas materias primas y materiales que se ofrecen en los mercados de abastecimiento.
- f) Implantar procedimientos de compras eficaces, controles adecuados y buenas políticas de actuación.
- g) Contratar el personal idóneo para llevar a cabo las funciones de compras y motivando a que desarrollen al máximo su capacidad.

1.3.- FIJACION DE POLITICAS

Las políticas son normas para seleccionar un curso de acción "Una política apropiada es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesite la acción, permitiendo el uso de toda la información relacionada que pueda conseguirse al momento de la decisión, otorgando mayor flexibilidad en los cursos específicos de acción".¹

(1) ACKOFF, Russell L. Un Concepto de Planeación de Empresas, Trs. Adolfo Deras Escobedo y Adolfo Deras Quiñones: 1a.- Edición. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. 1979. -- p. 49.

Formulación y Evaluación de Políticas:

La formulación de políticas son normalmente fijadas a nivel gerencial y autorizadas por el Consejo de Administración o Dirección General.

Pero es conveniente, que para la elaboración de políticas se tome en cuenta la participación de las personas hacia los cuales se dirigen dichas políticas, obteniéndose una situación más real del área.

Es necesario que en la formulación de políticas, se tomen en consideración los siguientes puntos:

- 1.- Las políticas deberán estar lo más apegadas a la realidad, para ayudar al logro de los objetivos.
- 2.- Una política deberá permitir que sea interpretada y tomada como recomendación y no como un procedimiento detallado.
- 3.- Las políticas deben estar manifestadas en forma escrita, precisa y comprensible para los miembros de la Gerencia o Empresa.

La evaluación de las políticas, consiste en recabar la opinión de los miembros afectados, analizando si están ayudando al logro de los objetivos y determinar si se necesitan crear o modificar y en su defecto desechar las que así lo ameriten.

A continuación se indican una serie de políticas que

debe tomar en cuenta la Gerencia de Compras:¹

A) Políticas Generales de Compras:

- 1.- Determinación de cursos de acción a seguir para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con especificaciones de calidad y cantidad requeridas por los departamentos solicitantes.
- 2.- Indicar las personas autorizadas para efectuar las adquisiciones de la empresa.
- 3.- Determinar normas para la selección y evaluación de proveedores, Ej. precio, calidad, plazo de pago, descuentos, etc.

B) Políticas de Compras:

- 1.- Especificar los puestos autorizados para efectuar las compras de la compañía.
- 2.- Seleccionar las fuentes de suministro adecuadas.
- 3.- No tener una fuente única de suministros.
- 4.- Negociación con proveedores en cuanto:
 - a) Descuentos por pronto pago y
 - b) Mermas de aceptación en las entregas.

(1) POOLER Jr. Victor H. El Gerente de Compras y sus Funciones. tr. Ma. Antonia Esteve de Baralt, 1a. Edición. México, D.F. Edit. Lumusa, S.A. 1978. p. 220.

5.- Las cotizaciones de proveedores deben considerar:

- a) Cantidad
- b) Calidad
- c) Precio
- d) Tiempo de entrega

6.- Toda adquisición debe estar respaldada con una orden de compra.

7.- Indicar los procedimientos de compras de importación al existir carencia o escasez de materias primas y materiales dentro del país.

C) Políticas de precios y pagos a proveedores:

Se debe indicar la posición de la empresa, en cuanto a los siguientes factores:

1.- Aumentos de precios en pedidos establecidos.

2.- Disminuciones por calidad y cantidad de las entregas de proveedores.

3.- Descuentos por pagos anticipados y

4.- Plazos de crédito: mayor o menor plazo de pagos.

D) Políticas de relaciones con otros departamentos:

1.- Dar atención adecuada a las solicitudes de compra que envían otros departamentos.

2.- Indicar su campo de autoridad en las compras.

- 3.- Estar preparado al recibir solicitudes de compra urgentes, para atenderlas en forma inmediata.
- 4.- Informar a los departamentos en cuanto a los precios, calidad y características que ofrecen los-proveedores para tomar una decisión adecuada.
- 5.- Coordinar las funciones de:
 - a) Inspección
 - b) Recepción y tráfico
 - c) Ayuda de crédito

E) Políticas de relaciones con proveedores

- 1.- Indicar las personas que reciben y entrevistan a proveedores.
- 2.- Elaborar evaluaciones de las perspectivas de los proveedores.
- 3.- Indicar a los proveedores cuando no sean aceptadas sus ofertas, en una forma cordial.
- 4.- Elaborar programas de visitas a plantas de proveedores.
- 5.- Dar atención a las quejas y establecer políticas de rechazos.

F) Políticas de Ética:

- 1.- Actuar con cortesía y equidad.

- 2.- Saber salvaguardar las informaciones confidenciales de proveedores.
- 3.- Indicar hasta donde se permiten regalos y donativos.
- 4.- Evitar las pugnas de intereses.

1.4.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para entender mejor los sistemas y procedimientos es conveniente definir cada uno de los conceptos en forma separada.

Sistema.- Es un conjunto ordenado de Procedimientos relacionados entre sí, que se constituyen para realizar una determinada función.¹

Procedimiento o Proceso.- "Es una sucesión cronológica o secuencia de operaciones, encadenadas entre sí por una o varias personas, que ayudan a constituir o efectuar una determinada función o un aspecto de ésta".²

Concluyendo, los Sistemas y Procedimientos son:

Un conjunto de elementos que están relacionados entre sí y que a base de una sucesión de operaciones (Procedimiento) que realizan una o varias personas, integran una función específica dentro de la Empresa (Sistema).

(1) ACKOFF, Russell L. Ob. Cit. p. 49

(2) Idem.

Aplicaciones de los sistemas y procedimientos en el-
 área de compras.

S I S T E M A S

1) Sistemas de compras:

- a) Orden de compra.
- b) Control de proveedores: entregas, pagos, calidad.
- c) Liquidación a proveedores.
- d) Situaciones de inventarios
- e) Compras de Importación

P R O C E D I M I E N T O S

1) Instructivos del llenado de formas a utilizar en una Gerencia de Compras:

- a) Informes de materiales por agotarse.
 - b) Solicitud o requisición de compras
 - c) Orden de compra
 - d) Aviso de cambio al pedido
 - e) Comprobantes de entrega al almacén
 - f) Informes de existencias.
 - g) Control del proveedor
 - h) Reporte de control de calidad
- Etc.

2) Formas que se utilizan para llevar a cabo las funciones - de integración de Recursos Humanos en la Gerencia de Compras.

- a) Requisición de solicitud de personal
- b) Aumentos de sueldo

c) *Solicitud de vacaciones.*

d) *Promociones*

1.5.- PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas y presupuestos son herramientas esenciales para efectuar actividades de planeación, ya que estos determinan los cursos de acción a seguir y los fondos monetarios con los que se cuenta para llevarlos a cabo.

Programas:

Un programa puede definirse como: "un conjunto ordenado de acciones que están interrelacionadas y más complejos que un procedimiento y que va dirigido hacia un objetivo determinado llevando una secuencia cronológica de tiempo".¹

En la formulación de los programas se pueden incluir: políticas, procedimientos, métodos, etc... pero no es obligatorio incluirlos, ya que el principal objetivo de éstos, es indicar las acciones que deben emprenderse, ¿por quién? ¿cuándo? ¿dónde?...

"Las reglas que se indican en la elaboración de programas son también señaladas por el Prof. Agustín Reyes Ponce".²

- 1.- Todo programa debe ante todo contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa para una correcta aplicación, de tal forma que se lo-

(1) ACKOFF, Russell L. Ob. Cit. p. 49

(2) REYES, Ponce Agustín. Ob. Cit. p. 175

grent los mejores éxitos, siendo necesario:

- a) Presentar el programa con todos sus detalles.
 - b) Presentarlos como una inversión, indicando los costos y los beneficios que piensen obtenerse con su aplicación.
 - c) Fijar un tiempo mínimo para dar resultados y presentarlos cuando lo requieran y no -- causar desconfianza en la actuación del -- programa.
- 2.- Debe hacerse siempre con la anuencia de los jefes a quienes se les va aplicar el programa, ya que de no hacerlo así, los resultados podrían -- llegar a ser muy poco productivos.
- 3.- Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación del nuevo programa, asimismo -- analizar el tiempo en que se va a poner en práctica, ya que de lo contrario habrá mucha confu-- sión con el siguiente.

Tipos de Programas:

Esta clasificación es muy sencilla, ya que normalmente se aplicará según la circunstancia de la Empresa o Geren-- cia.

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| - Generales | A nivel empresa |
| - Particulares | A nivel gerencia o departamento |
| - Largo Plazo | Periodicidad de 1 a 5 años. |
| - Corto Plazo | Periodicidad de 1 mes a 1 año. |

Presupuestos:

Un presupuesto puede definirse como: un plan sistemático que registra entradas y salidas monetarias, en un tiempo específico.

Las entradas y salidas que se registran son de:

- a) Dinero
- b) Materiales de Ventas (Mercancías y Productos).
- c) Materiales de Compras (Materias Primas, Materiales, Servicio, etc.).
- d) Personal (Sueldos y Salarios, Honorarios, Prestaciones, etc.).
- e) Desperdicios y Mermas.
- f) Producción (Costos).

Los presupuestos son planes que nos sirven de control, debido a que indican un aspecto teórico (Presupuestado) y práctico (Real) y las comparaciones que se elaboran entre sí, debiendo revisar e interpretar las variaciones para así tomar medidas correctivas en el futuro; es conveniente tomar en cuenta los presupuestos anteriores, ya que nos sirven como guías en las nuevas formulaciones.

Formulación del presupuesto y tipos:

La formulación se realiza normalmente por los funcionarios de la empresa junto con gerentes, formando así un comité de presupuestos que vigilará que éstos cumplan con lo estipulado en dichos documentos.

La periodicidad de los presupuestos estará en función de las necesidades de cada una de las gerencias (mensual, trimestral, semestral y anual), comentando entre sí mismos, las-

sugerencias y recomendaciones que les permita una mejor elaboración.

Los tipos de presupuestos, que comunmente conocemos son los siguientes:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Financiero
- General

El presupuesto que debe utilizar una Gerencia de Compras para un abastecimiento planeado es el siguiente:¹

Presupuesto de Materias Primas o Materiales Básicos.

En muchas empresas existe una lista de materiales importantes para su producción y estos requerimientos deben ser presupuestados para que las operaciones tengan una continuidad adecuada.

Esto representa: el grueso de volumen de las inversiones financieras, siendo aquí donde una buena política de compras tiene mejores oportunidades de contribuir a una operación más provechosa.

Elementos complementarios del presupuesto:

(1) HEINRITZ, Stuart F. Las Compras. Principios y Aplicaciones tr. Manuel Schalz 3a. Edición. Barcelona, España.- Ediciones Omega, S.A. 1962. p. 433

Inventarios:

Sus funciones primordiales son las de proporcionar - una reserva de materias primas para mantener en forma constante los programas de producción, considerando las dimensiones del inventario físico y las inversiones a efectuar, debiendo guardar una relación razonable con la proporción de operaciones.

Costos Unitarios:

La otra ayuda al presupuesto esta basado en los costos unitarios de los productos, ya que muchas líneas están diseñadas y fabricadas dentro de estrictas limitaciones de costos, es decir razones de competencia o de cualquier otra índole.

Los costos de los materiales y sus componentes adquiridos constituyen un factor importante del costo total, incluyendo el resto de los costos tales como: fabricación, ventas, administración y otros semejantes.

Otros Presupuestos:

Básicamente la función de éstos es la de proporcionar los límites que debe considerar la Gerencia de Compras en su elaboración. De los presupuestos básicos a tomar en cuenta son:

- Ventas
- Producción
- Finanzas

1.6 ESTUDIOS DEL MERCADO EN QUE SE OPERA

Es necesario tener estudios de mercado en cuestión de abastecimientos, ya que será importante el conocer las fuentes a las que se va a recurrir.

Una definición de mercado es: lugar dónde concurren personas que efectúan transacciones de compra-venta, por un lado los que ofrecen sus mercancías y los otros que las demandan.

Los estudios a efectuar en el mercado, estará en función de la rama en que esté operando la empresa.

- Industria Transformación
- Comercios
- Industrias alimenticias
- Industria extractiva
- Industria construcción
- Transportes

Factores que debe considerar una Gerencia de Compras para conocer su mercado:

- 1) Lugares más cercanos de abastecimiento
- 2) Ubicación de plantas de proveedores o productores
- 3) Definir el medio de transporte a utilizar para efectos de costos.
- 4) Competencia
- 5) Características del mercado
 - a) Estable
 - b) Inestable
- 6) Conocer los mercados del extranjero
- 7) Analizar la especulación de precios de las materias primas y materiales.

- 8) Capacidad de producción nacional de materiales
- 9) Análisis de incrementos de costos de los materiales.
- 10) Determinar características técnicas de las principales materias primas: grado de calidad, resistencia de los materiales así como su período de descomposición, oxidación, ebullición, etc.

1.7.- TECNICAS DE PLANEACION

"Las técnicas de planeación son de mucha ayuda a la administración, ya que de una manera directa o indirecta, proporcionan las bases para la presentación de los planes y asimismo la forma de explicarlos y discutirlos"¹, estas técnicas de planeación son aplicables al área de compras como son:

1. Diagramas de Proceso y Flujo:

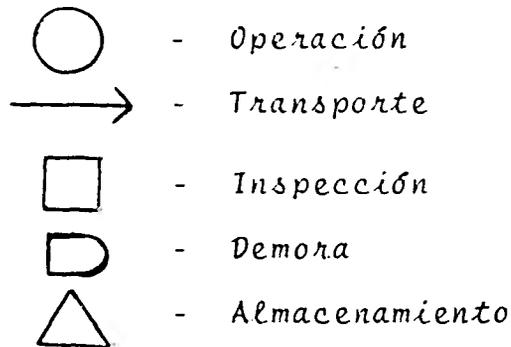
Son representaciones gráficas de las situaciones actuales o labores a desarrollar dentro de un departamento y que ayudan al cumplimiento de los planes a corto y largo plazo.

Hay 2 formas de como ver a los diagramas de flujo:

- a) Mecánico: Lo que se pretende hacer
- b) Dinámico: Como se está haciendo.

(1) GOMEZ, Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 1a. Edición. México, D.F. Edito. Diseño y Composición litográfica, S.A. 1973 p. 66.

Estos diagramas de flujo nos sirven para conocer un trámite, procedimiento o proceso, que es representado desde el inicio hasta su fin mediante la siguiente simbología:



Hay diagramas de flujo sobre:

Operaciones
Formas
Materiales

2. Gráficas de Gantt:

Muestran la ocurrencia de diversas actividades en paralelo con un determinado período de tiempo.

Para la elaboración de una gráfica de Gantt, deben considerarse los siguientes pasos:

- a) Elaborar una lista de las actividades que intervienen - en el proyecto, las cuales se relacionan y ordenan de acuerdo a su ejecución.
- b) Se establece en forma horizontal una escala de tiempo, representada en: años, meses, semanas, días, horas, -- etc., según las necesidades.

4. Técnica de valuación y revisión de programas (PERT)¹

Esta técnica es un enfoque sistemático ideado para controlar la secuencia de los acontecimientos mediante los cuales se planea un artículo o proyecto, a fin de determinar los adelantos del programa, el tiempo para completar cada actividad y el resultado final.

El "Camino Crítico" es la ruta de los eventos que requieren mayor tiempo para completarse. Si el curso de un camino crítico exige más tiempo del que se dispone para terminar todo el programa, la gráfica del PERT revelará qué eventos, procesos o proveedor va a ocasionar la demora; - entonces podrá recurrirse inmediatamente a una expeditación especial o a mano de obra extra a fin de evitar problemas. Si la administración toma medidas para reducir el tiempo requerido para completar el camino crítico, entonces puede volverse crítico otro camino o caminos. Estas alternativas se reconocerán como caminos semicríticos.

Básicamente el PERT está orientado hacia los "eventos"; - ya que ayuda a activar el programa antes de que se origine el problema o ayuda a solucionarlo.

La siguiente fórmula determina el tiempo necesario para que se complete un evento en un programa donde los cálculos son difíciles de sacar.

$$t_e = \frac{t_o + 4 t_m + t_p}{6}$$

(1) POOLER, Jr. Victor H. Ob. Cit. p. 142

t_e = Tiempo estimado
 t_o = Tiempo optimista
 t_m = Tiempo más probable
 t_p = Tiempo pesimista

Esta fórmula revela que el tiempo más probable pesa cuatro veces más que el tiempo optimista y el pesimista. La razón va de acuerdo con la compañía que emplee este tipo de gráficas.

Una adaptación reciente es el uso de gráficas PERT unidas a los datos de costos (PERT/costos) que sirven para revelar los eventos previstos o presupuestos del programa, en comparación con los costos totales y los ajustes realizados cuando se completan los eventos.

5. Programación lineal.¹

Es una técnica matemática que puede utilizarse, para determinar como utilizar más provechosamente recursos limitados como, los materiales y mano de obra. Esta técnica tiene grandes posibilidades para mejorar las operaciones, pero en lo que respecta a compras se encuentra en pañales.

Una de las primeras aplicaciones que ha tenido, con magníficos resultados, han sido la de determinar que cantidad de material puede obtener de diversas fuentes de suministro cuyos precios son todos distintos y ninguno de los cuales puede satisfacer por completo los requerimientos del usuario. La programación lineal brinda la respuesta que redundará en el costo final más bajo y sirve para de

(1) POOLER Jr., Victor H. Ob. Cit. p. 154

terminar que cantidad debe comprarse a cada proveedor. -
Otros posibles usos son:

- Decisiones de comprar o fabricar
- Elección de proveedores
- Administración de inventarios
- Programación de compras
- Planeación de embarques.

2. LA ORGANIZACION EN LAS COMPRAS

2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Su concepto:

La organización de compras es la definición de las actividades que deben llevarse a cabo, así como las relaciones que los integrantes de la Gerencia de Compras tendrán con los proveedores y demás departamentos de la empresa, con el fin de lograr sus objetivos establecidos.

La organización de compras crea una estructura que coordina las diferentes funciones que desarrolla la Gerencia para que se logre la unificación de los esfuerzos de sus integrantes, de tal forma que se contribuya al máximo para el logro de los objetivos.

Su Importancia:

La realización eficiente de la función de compras se apoya en una adecuada organización que permita a los integrantes de la Gerencia de Compras trabajar de una forma fluida y eficaz.

La organización en el área de compras definirá, la autoridad y función de cada una de sus unidades, las relacio-

nes que tiene con los demás departamentos de la empresa, pero existe una tendencia hacia una especialización de esfuerzos-- y desarrollo de habilidades con los objetivos de tener una mejor planeación en los mismos, propiciando una mayor eficacia-total.

2.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Los organigramas no pueden poner en relieve los puntos fuertes o débiles de la Gerencia de Compras, pero muestran el marco dentro del cual los Gerentes y Compradores llevan a cabo sus funciones.

Pero organización no quiere decir sencillamente dividir una función en sus componentes y elaborar un organigrama para ellos. La organización es un medio de agrupar a las personas que trabajan en las distintas esferas de interés, para coordinar sus capacidades de la Gerencia y Empresa para que logren el cumplimiento de sus objetivos, de la Gerencia y por ende se coopere con los de la Empresa.

Tipos de estructura de organización en el área de Compras:¹

1. Centralización en las Compras:

La centralización aplicada a compras tiene 2 connotaciones:

La primera se refiere a la concentración de autoridad de compras para una sola fábrica dentro de la Gerencia de Compras.

(1) POOLER Jr. Victor. Ob. Cit. p. 45

La segunda es más común el término centralización, ya -- que lleva implícito el control central de compras, ordinariamente en oficinas generales, aunque haya diversas -- fábricas en distintos lugares, dirigidas por gerentes de división.

Ventajas de la Centralización:

- Con ésta forma de organización es posible mantener mayor control sobre el compromiso total de erogaciones -- de compras.
- Ofrece excelentes puestos que garantizan salarios altos y por lo mismo atraen personal de calidad.
- Permite la utilización de procedimientos de compras -- uniformes y un mayor control sobre ellos.
- Las relaciones comerciales son más sencillas debido a -- que la organización centralizada puede hacer un compro -- miso firme.

2. Descentralización en las Compras:

La descentralización de compras se lleva a cabo cuando -- hay varios grupos independientes de compras, que repor-- -- tan a los gerentes individuales en vez de reportar a un -- jefe de compras general.

Ventajas de la Descentralización.

- Una Gerencia de compras descentralizada puede reaccio-- -- nar más rápidamente en las situaciones urgentes que el -- grupo centralizado.

- Pueden formar más gerentes, al brindar una experiencia que solo podrían tener unos cuantos hombres si la empresa estuviera centralizada y la pérdida de un hombre clave no es tan seria.
- Es posible mantener la autoridad y responsabilidad más cerca de la línea de acción, lo que permite una mayor flexibilidad, ya que las decisiones no tienen que turnarse a una oficina central.
- Cuando se toman decisiones a nivel inferior hay más posibilidades de errores, pero también ayudan a capacitar al personal.

3. Decisión de utilizar la Centralización y Descentralización en Compras:

La Centralización o Descentralización de una Gerencia puede depender del último análisis de factores como: la preferencia de la alta administración, la disponibilidad del equipo de procesamiento de datos necesarios para facilitar la centralización, la ubicación de las fábricas de la empresa y de las clases de productos fabricados o procesos utilizados.

2.3. ORGANIGRAMAS

Los organigramas son formas de representar en gráficas o diagramas a empresas o departamentos en donde se indican las funciones y relaciones de las personas que la integran, los canales de la autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros.

Requisitos para la elaboración de los organigramas:¹

- 1.- Los organigramas deben ser ante todo claros y -- que no contengan un excesivo número de cuadros y puestos, ya que causarían confusión.
- 2.- No deben comprender exclusivamente a trabajado-- res y empleados, sino abarcar a todos los nive-- les de la empresa o departamento.
- 3.- No se incluirán los nombres de las personas en -- el organigrama sino las funciones de los pues-- tos.
- 4.- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización.

Tipos de organigramas utilizados con frecuencia en -- el área de Compras:²

a) Por su formato:

- 1.- Verticales
- 2.- Escalar
- 3.- Circular

b) Por su objeto:

- 1.- De línea

(1) REYES, Ponce Agustín - Administración de Empresas Teoría y Práctica 2a. parte, 1a. Edición. México, D.F. -- Edit. Limusa Wiley, S.A. 1969. p. 227

(2) POOLER Jr. Victor H. - Ob. Cit. p. 39

- 2.- De línea y asesoría
- 3.- Funcional
- 4.- El de comité.

A continuación se indican los tipos de organigramas, que comunmente se formulan en las empresas.

a) Por su formato:

1. Verticales:

Este tipo de organigramas son los más usados y populares, porque representan claramente la estructura a simple vista. (Ver anexo I)

2. Escolares:

En contraste con el anterior este tipo es menos comprensible a primera vista. (Ver anexo II)

3. Circulares:

Este tipo tiene la ventaja de que nadie está representado como inferior o en un plano más bajo que los demás. (Ver anexo III)

Con el uso de los organigramas verticales, vamos a examinar brevemente los otros tipos de organigramas por su objeto.

b) Por su objeto:

1. De línea:

Este concepto de línea esta relacionado con los militares.

El capitán manda al teniente, quien a su vez manda al sargento y así sucesivamente, es utilizado este tipo en las empresas pequeñas o medianas.

2. De línea o asesoría:

Este tipo de organigramas es la que prevalece en los negocios y la industria, ejemplificando tenemos los siguientes:

- a) La línea son los hacedores, los que están al mando del área de compras (Director, Gerente de Compras, Jefes de Compras, Compradores y auxiliares).
- b) La asesoría esta integrada básicamente por especialistas vitales, que reúnen y analizan datos, recomiendan la política, trabajan con la línea para resolver problemas y así ayudan a la administración de línea muchos detalles.

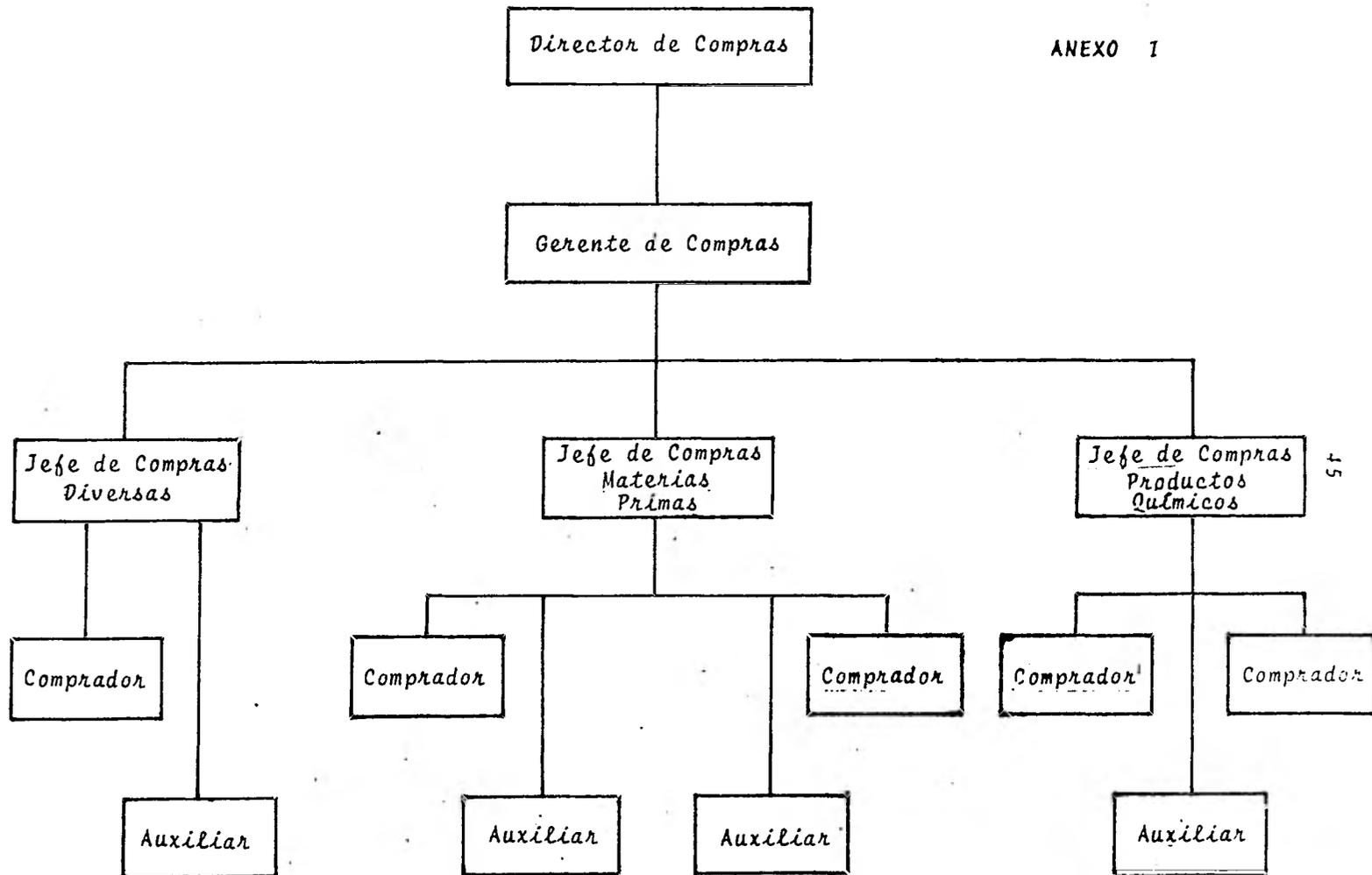
Algunas funciones de asesoría: Nutriologo, costos/precios, ingeniería y tráfico. (Ver anexo IV).

3. Funcional:

Este tipo es utilizado por empresas que fabrican una gran variedad de productos o tienen otras funciones importantes además de compras: control de inventarios, almacén, transportes, etc., consideran que la organización por función se adapta mejor a sus necesidades particulares. (Ver anexo V).

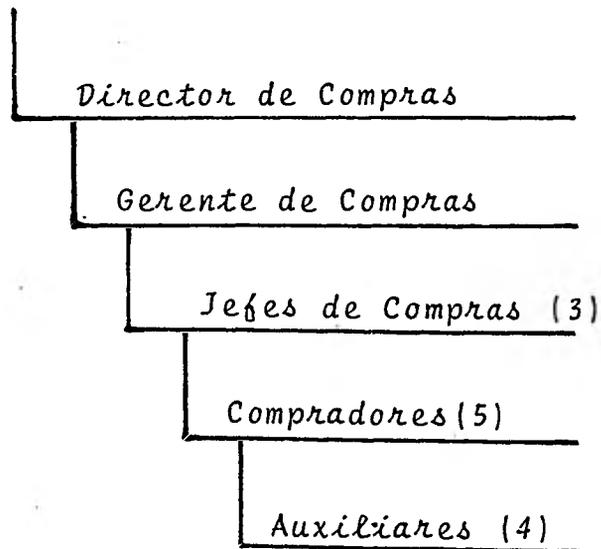
ORGANIGRAMA VERTICAL

ANEXO I



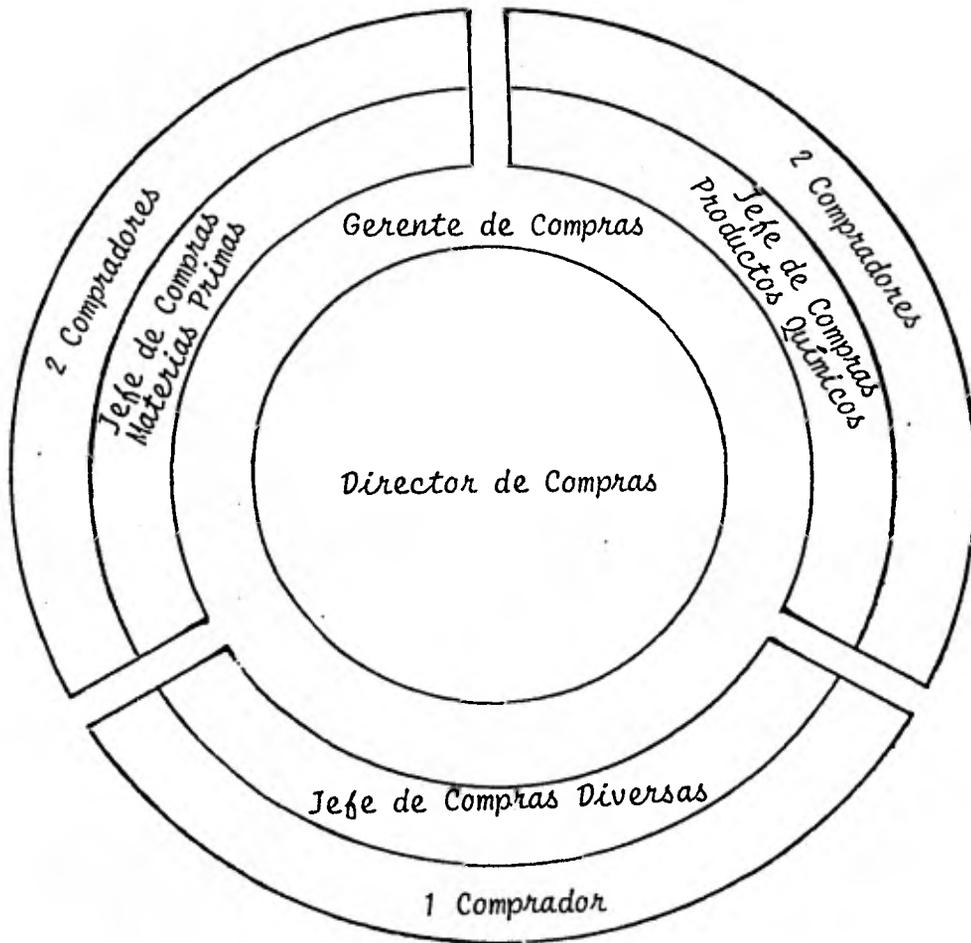
ORGANIGRAMA ESCALAR

ANEXO II



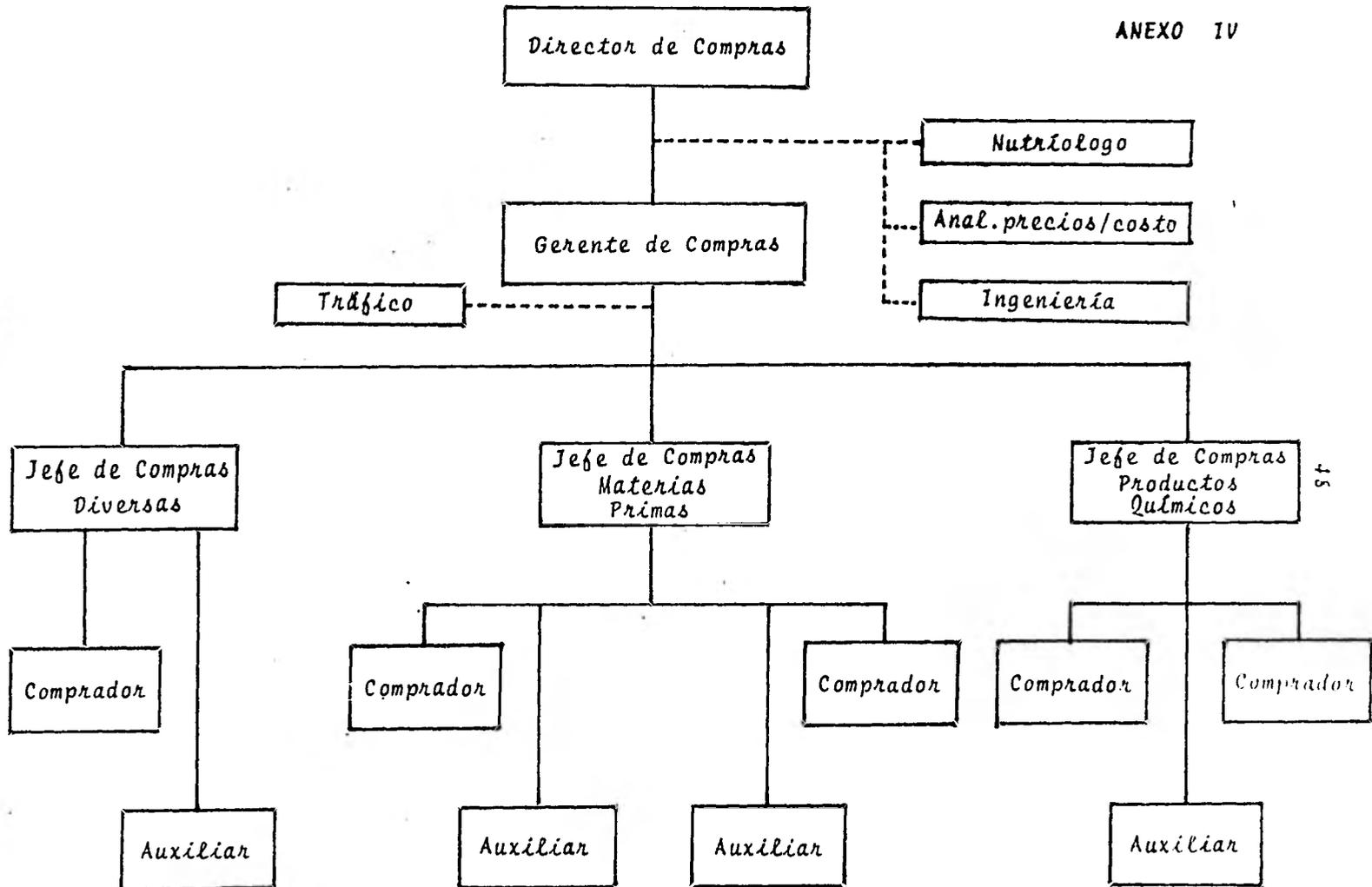
ORGANIGRAMA CIRCULAR

ANEXO III



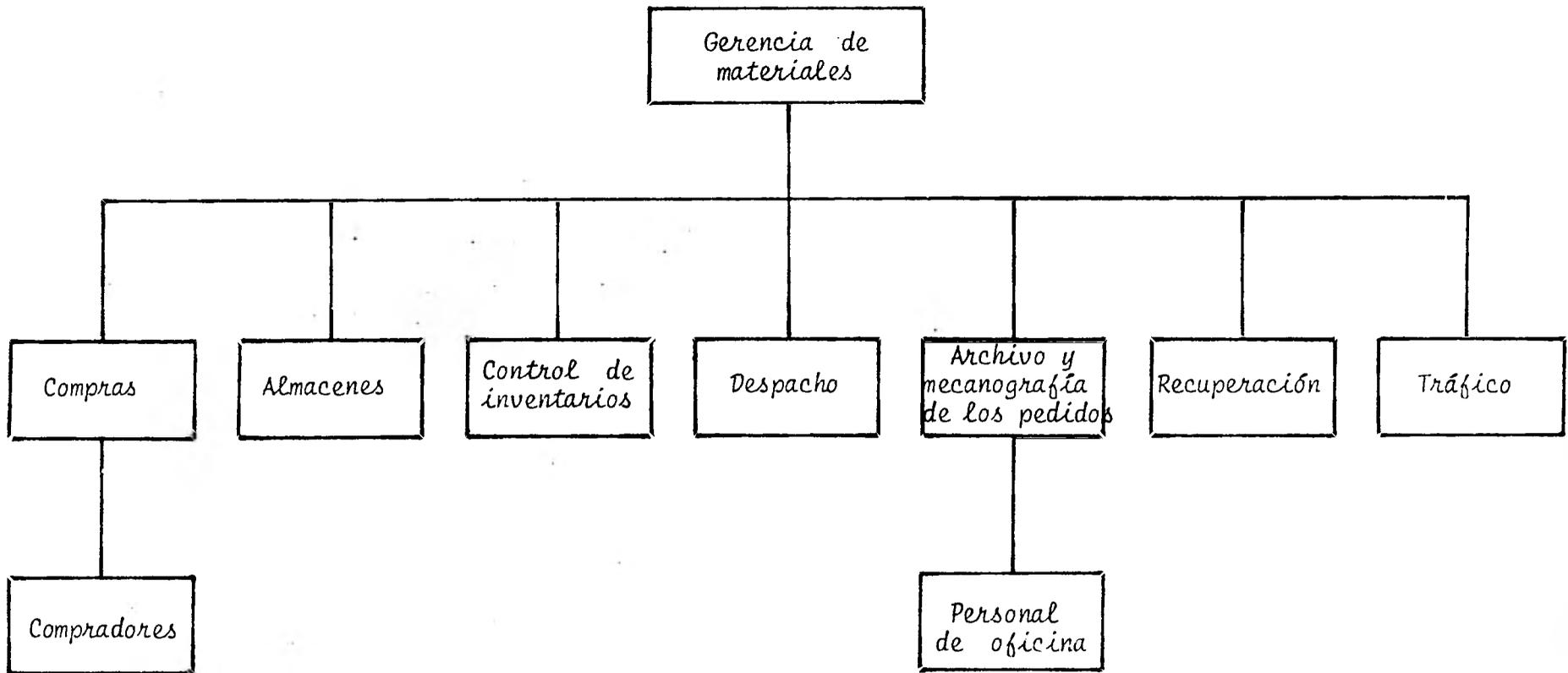
ORGANIGRAMA DE LINEA Y ASESORIA

ANEXO IV



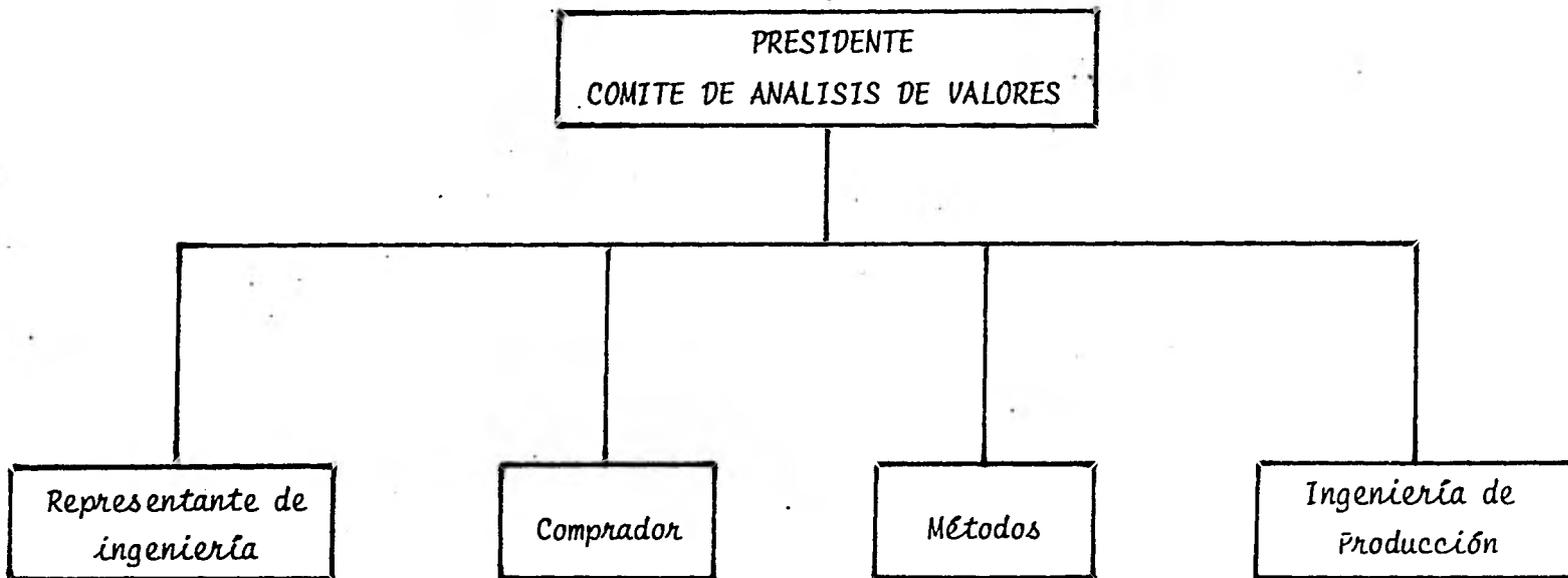
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ANEXO V



ORGANIGRAMA DE COMITE

ANEXO VI



4. De comité:

Ordinariamente, se incorpora un comité a una organización existente cuando una función o proyecto especial requiere que la capacidad y los esfuerzos de varios sectores de la compañía se coordinen. En compras, esa función podría ser un análisis de valía. (Ver anexo VI).

2.4. MANUAL DE ORGANIZACION

Manual de Compras:

El manual de compras perfila los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, define la autoridad y responsabilidad de la gerencia, indica las relaciones que tienen -- con otros departamentos y proveedores; es un buen auxiliar para adiestrar al personal de nuevo ingreso y sirve como guía para los demás empleados. Suministra las normas que permiten evaluar el rendimiento y afirmar la función de compras.

Para la preparación y estructuración del manual de compras es necesario que se cubran las siguientes fases:¹

- 1.- Proyección: Propósitos que se aplicarán al manual y programa para su determinación.
- 2.- Información: Reunir los hechos útiles o necesarios para preparar el manual.
- 3.- Anteproyecto: Discutir borrador preliminar, pre-

(1) HEDRICK, Floyd D.- Administración de Compras, tr. Bernardo de Allende, 1a. Edición, México, D.F. Editora - Técnica, S.A. 1971 p. 102:

sentar ideas para el proyecto, desarrollar ideas nuevas e identificar la información de que aún - se carece.

4.- Revisión y aprobación: Consenso para asegurar la comprensión clara.

El manual de compras deberá contener la siguiente información:

- a) Un prólogo escrito por la persona de más alta jerarquía de la empresa con el objeto de darle relevancia y autoridad a la información que contenga el manual.
- b) Objetivos de la Gerencia de Compras: Determinando la importancia de su cumplimiento para con la empresa.
- c) Alcance y responsabilidad: Definir el alcance de la autoridad que se le delega a la Gerencia y sus responsabilidades, debiendo hacer hincapié en que la Gerencia de Compras es el organismo autorizado de la empresa para efectuar todas las adquisiciones que requieran sus actividades.
- d) Organigrama de la Gerencia de Compras: Tiene como objetivo conocer la posición de ésta en la estructura general de la empresa, así como su estructura interna que determine la ubicación de los puestos de sus integrantes.
- e) Limitaciones: Determinar los problemas que impiden un desarrollo eficiente de la función de compras y que deberán -- ser solucionadas por medio de una mejor organización.
- f) Fuentes de suministros: Determinación de políticas para la selección de proveedores con el objeto de considerar sus -

ofertas competitivas y los criterios que se van aplicar en su evaluación.

- g) Políticas en cuanto a contraer compromisos: Se refiere - - principalmente a políticas para llevar a cabo las adquisiciones de la empresa: turnar solicitud de compra autorizada por la gerencia solicitante, expedición de orden de compra para formalizar las adquisiciones con proveedores, - - etc.
- h) Relaciones de la Gerencia de Compras con otras Gerencias o Departamentos: Determinar las actividades de información - que realizan conjuntamente para el logro común de sus objetivos.
- i) Las políticas en cuanto a la realización de compras personales: Definir las situaciones en que pueden llevarse a cabo y quienes serán las personas que autorizen dichas adquisiciones.
- j) Visitas a las plantas de producción de la empresa: Con el objeto de conocer las deficiencias de las entregas en los órdenes de compra y analizar los procedimientos de registros de entradas y salidas del almacén que se llevan a cabo en éstos lugares.
- k) Los reportes que se requieren: Deberá realizarse una lista de las formas que se utilizan en la Gerencia de Compras para el desarrollo de sus actividades, complementándose -- con instructivos que detallen el procedimiento a seguir en cada una de ellas, así como su uso específico.

2.5. RELACIONES CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS

Una Gerencia de Compras depende completamente para -

sus operaciones, del flujo de información que se origina en otras funciones de la empresa y de fuentes externas.

Para lograr una cooperación total por parte de los demás departamentos de la empresa para el logro común de sus objetivos, la Gerencia de Compras deberá definir su responsabilidad y dar a conocer sus objetivos, políticas y organización.

Las relaciones que se dan entre la Gerencia de Compras y los demás departamentos de la empresa son los siguientes:

Compras - Finanzas:

Debido a que la Gerencia de Finanzas proporciona los fondos necesarios para las adquisiciones, además de que por medio de ellas se efectúan los pagos a proveedores, es indispensable que exista una estrecha colaboración entre dichas gerencias. Otra ventaja de esta coordinación es el poder aprovechar buenas ofertas de abastecimiento y no rechazarlas por falta de recursos monetarios.

Compras - Dirección General:

La Dirección General indicará a la Gerencia de Compras los planes principales de la empresa y cual es su participación y responsabilidad dentro de los mismos.

Además autorizará los aumentos de sueldos solicitados por la Gerencia de Compras para contratar y retener personal calificado.

La Dirección General resulta el centro coordinador - de la Gerencia de Compras con los demás departamentos de la empresa.

Compras - Producción:

Para mantener la seguridad de aprovisionamiento, la Gerencia de Compras procurará disponer de 2 ó más -- fuentes de abastecimiento. Por lo tanto la Gerencia de Producción deberá hacer distintas pruebas de las materias primas o materiales de las distintas fuentes de abastecimiento a solicitud de la Gerencia de Compras, e indicar los resultados a los que se haya llegado.

La Gerencia de Producción debe asesorar a la de Compras sobre los programas que se llevarán a cabo, proyectos especiales, nuevos productos a fabricar, cambios en diseños susceptibles de afectar a los artículos que se compran y a cualquier cambio de importancia en el ritmo de producción.

La Gerencia de Compras tiene la responsabilidad de - mantener informada a la de Producción sobre el estado en que se encuentran sus demandas de materiales - y dar a conocer la aparición de nuevos productos ó - equipo susceptibles de ser aplicados a las necesidades de fabricación.

Compras - Ingeniería:

Estas relaciones se basan principalmente en cuestionarios de diseño y especificación de productos, preliminares a las necesidades de producción.

Estos dos departamentos tienen divergencias en el modo de abordar el problema de materiales: Ingeniería tiende a especificar amplios márgenes de calidad, -- seguridad y funcionamiento, mientras que Compras -- tiende a reducir estos márgenes y trabajar con el má nimo necesario.

Las exigencias elevadas de Ingeniería pueden aumentar la calidad y uniformidad del producto, pero además provocan que ambas queden fuera de los tipos comerciales y como consecuencia se tiene la reducción del campo de posibles proveedores, elevación de costos y aumentos de porcentajes de devolución. La colaboración de la Gerencia de Compras dará frecuentemente por resultado el llegar a tipos más prácticos que permitan realizar economías sustanciales sin mermas en la calidad y una utilidad del producto fabricado.

Compras - Contabilidad:

Cada compra pone en movimiento una serie de operaciones contables, tales como cargar el gasto en la cuenta de un contrato o sección, la verificación y aprobación de la factura, el pago del importe y la contabilización final.

Es esencial que las formas y procedimientos utilizados en la Gerencia de Compras correspondan con las necesidades de contabilidad a fin de evitar la duplicación de trabajo en las anotaciones de los libros, - y la necesidad de proceder a comprobar informaciones esenciales.

Compras - Ventas:

La Gerencia de Ventas enviará información a la de -- Compras y Producción de los pronósticos de ventas como guía para las probables adquisiciones de materiales.

La Gerencia de Compras prepara cálculos de costos de los materiales para uso de la fijación de precios de venta; siendo además un gran auxiliar en cuanto a determinar la calidad o cantidad que se puede utilizar en un producto o artículos y sugerir medios de reducción de costos o mejora de calidad para aumentar -- las ventas de los productos, contribuyendo de este -- modo a una posición competitiva de la empresa con -- respecto al resto de otras industrias del mismo ra--mo.

Compras - Almacén de Materias Primas y Materiales:

El almacenamiento de materiales se nutre totalmente de la acción compradora. Los programas de compras -- se basan en las demandas formuladas por el almacén -- con el fin de reponer existencias.

Los reportes de almacén informan las entradas (com--pras, préstamos, transferencias, etc.) de materias -- primas y las cantidades recibidas de cada una de -- ellas, así mismo determinan las salidas por consumo, préstamos, transferencias y el inventario final.

La determinación de cantidades máximas y mínimas de existencia no es básicamente un control sobre las -- compras sino una guía: es el medio que tiene la Ge--

rencia de Compras para controlar como se invierten - las existencias y asegurar las cantidades suficien- - tes de aprovisionamiento en relación a las necesida- - des.

Debe existir un flujo diario de información detalla- - da entre la Gerencia de Compras y el Almacén de Mate- - rias Primas. La primera debe comunicar al almacén - los pedidos realizados y fechas de entregas en que - se esperan recibir, de tal forma que el almacén las - envíe de inmediato a las gerencias solicitantes, in- - formando a la Gerencia de Compras sobre el cumpli- - miento de las órdenes de compra.

Compras - Control de Calidad:

La primera responsabilidad de la Gerencia de Compras con relación al control de calidad, es procurar que - los materiales y productos concuerden con las especi- - ficaciones solicitadas. El departamento de Control- - de Calidad efectúa pruebas de materias primas adqui- - ridas, a fin de dictaminar las diferencias y su gra- - do de aceptación; informando a la Gerencia de Com- - pras de los resultados obtenidos, para que ésta tome una decisión de aceptar o rechazar las materias pri- - mas a proveedores:

- a) Antes de que estas entren a los procesos de pro- - ducción.
- b) En caso de que exista deficiente calidad, se lle- - van a cabo con oportunidad las reclamaciones al - proveedor y llegar a un acuerdo: ajustes de pre- - cio, devolución, etc.

2.6. RELACIONES CON PROVEEDORES

La selección de las fuentes de abastecimiento adecuadas son suficientes para una automática satisfacción de todas las consideraciones relativas a la compra: la calidad correcta, entregas oportunas y precios justos.

El proceso efectivo para la selección de proveedores consta de cuatro fases:

- 1.- Indagación: el punto de partida en las compras es la necesidad de un material o de un producto, indagándose las posibles fuentes de abastecimiento y seleccionando aquellas que combinen los atributos de seguridad, estabilidad, capacidad y experiencia de fabricación, etc.
- 2.- Inquisición: se dirige a la obtención de informaciones más específicas con el objeto de determinar aquellos proveedores que son capaces de producir artículos en calidad y cantidad requerida, en los que se puede confiar como fuente de suministro bajo cualquier condición, que mantenga sus promesas de entrega y otros compromisos de servicio y que resulten competitivos en cuanto a precios.
- 3.- Negociación y selección: lleva a la emisión de un pedido inicial, requiriendo por lo menos de dos fuentes de suministro para cada artículo y tratar de localizar nuevos proveedores, procurando obtener muestras para su inspección y prueba.
- 4.- Experimentación: es a través del establecimiento

de una relación continua entre comprador y proveedor o bien, son revisados los primeros pasos en busca de una fuente más satisfactoria.

La evaluación de la actuación de proveedores comprende tres factores principales:

- a) Precio: es el costo monetario de adquisición de las materias primas (costo unitario, descuento, cargo del impuesto, costo de impresión y publicidad); por medio de la cotización se negociarán los diferentes precios que ofrecen los proveedores para realizar la compra con el precio más económico sin tener una disminución de la calidad.

Se llevará además un control de precios mensuales de cada materia prima por proveedor con el objeto de determinar los lapsos de tiempo de cada aumento y el porcentaje del mismo en relación al precio anterior y el actual.

Existen situaciones en que dos proveedores ofrecen los mismos productos con las mismas características, interviniendo un factor financiero importante en la decisión de elegir: el plazo de crédito.

El plazo de crédito trae como resultado un mejor flujo de fondos ya que, en el caso contrario, los pagos de contado no producen ninguna fluidez. Este plazo o flujo permite la utilización del dinero que se debería pagar a proveedores al momento de la entrega de mercancías en -

otras actividades que reditúen utilidades y una mayor productividad.

- b) *Calidad*: este factor será determinante en la *in*formación que reporte el Laboratorio de Control de Calidad y los departamentos que tengan deficiencias, para que la Gerencia de Compras tome decisiones correctivas.

La Gerencia de Compras, solicita muestras a los proveedores potenciales y las envía a las *unida*des de producción para que determinen si el *pro*ducto contribuye a los requerimientos del *pro*ducto terminado.

- c) *Servicio*: este factor está determinado por dos subfactores:
1. *Número de productos homogéneos*: que puedan sustituir a un proveedor, no siendo conveniente *te*ner un gran número de éstos que surtan un *sólo* producto. Sin embargo es conveniente tener *pro*veedores que surtan diferentes productos a un buen precio y calidad, ayudando a agilizar compras en el menor tiempo posible.
 2. *Entrega del producto*: se basa principalmente en el cumplimiento de las *fe*chas de entrega que se determinaron de común acuerdo entre el *provee*dor y la Gerencia de Compras; si no entregan -- los proveedores en la fecha fijada, puede oca--sionar paros de producción por falta de mate---rias primas.

Son muchas las maneras en que una Gerencia de Compras lleva sus relaciones con los proveedores; no son difíciles si se llevan con verdadero espíritu de cooperación. La primera y más importante, está en la política de dar un trato equitativo a todos sus proveedores; significando que no haya favoritos, que no se adelante la información sobre las ofertas y que los precios no se revelen a los competidores. Dar igual trato a todos los proveedores es la mejor manera de dar una imagen de la empresa.

3. LA INTEGRACION EN LAS COMPRAS

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Su Concepto:

La integración en las compras se define como: la Selección, Evaluación y Desarrollo efectivo de los Recursos Humanos a la Gerencia de Compras, así como la correcta aplicación de los Recursos Materiales, para llevar a cabo las funciones que se le hayan asignado en la fase de organización.

Su Importancia:

Las actividades de una empresa dependen en forma total del personal que las lleve a cabo; es frecuente observar que la función de Compras no llega a ser la más eficiente, debido a la falta de preparación y motivación de las personas.

Lo anterior se debe principalmente:

- La jerarquía de los ejecutivos de las Gerencias de Compras en las Empresas esta muy por debajo de la importancia de sus actividades.

- A nivel educativo la función de compras sigue con siderandose como una actividad que depende inte-- gramente de la Gerencia de Producción, por lo tan-- to, solo se llega a impartir como un tema en los-- programas de Administración de la Producción.
- Con excepción de las grandes empresas, no se lle-- van a cabo programas de integración de Recursos-- Humanos a la Gerencia de Compras, lo que provoca-- a sus integrantes: sueldos muy bajos, falta de -- capacitación, nula inducción en las actividades - de la Gerencia de Compras y de la Empresa.

El ritmo acelerado en el desarrollo de las formas - de práctica comercial, nuevos productos, etc., impone que se planifique y realice un programa continuo de capacitación pa-- ra todo el personal de la Gerencia de Compras, de tal forma - que se llegue a contar con personal altamente calificado.

3.2. TECNICAS Y POLITICAS DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE COMPRAS.

La administración de Recursos Humanos tiene como -- una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requere-- ridas por una organización y, desarrollar habilidades y apti-- tudes del individuo para hacerlo más satisfactorio asimismo y a la colectividad en que se desenvuelve.¹

1 ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos 2a. edición, Editorial Trillas, S.A. México, D.F. 1977 -- p. 256.

Si los objetivos de la organización concuerdan con los objetivos particulares de sus integrantes, éstos pondrán a disposición sus facultades humanas y su máximo esfuerzo, -- además de conocimientos y habilidades para el logro común de los objetivos.

Al ser los Recursos Humanos el elemento valioso de una empresa, es importante detectar los potenciales humanos -- y la capacidad del trabajador.

A continuación mencionamos las funciones más importantes a realizar para cumplir con los objetivos de Recursos Humanos:

a) Reclutamiento:

El reclutamiento es utilizado en las organizaciones cuando no existe un inventario de recursos humanos y que en la cartera de candidatos no se localicen a los más idóneos.

El concepto de reclutamiento lo podemos definir como el allegamiento de candidatos a ocupar una vacante en la empresa.

Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos principalmente:¹

Fuentes Internas:

1) Promoción del propio personal:

Asignándole puestos de mayor responsabilidad --

1 DICKSON, Franklyn J. El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas tr., C.P. Alberto García M. 1a. Edición. Editorial Diana, S.A. México, D.F. 1978 p.124.

que le permitan el desarrollo pleno de sus facultades.

2) Recomendaciones personales:

De nuevos candidatos por parte de los integrantes de la empresa para ocupar las vacantes que se presenten.

Fuentes Externas:

1) Agencias de colocación:

Las agencias profesionales de colocación, son una fuente de ayuda cuando se solicitan candidatos en forma urgente, ya que las agencias cuentan con una amplia cartera de solicitantes de empleo.

2) Medios publicitarios:

Este medio de resultado rápidos y satisfactorios mediante un anuncio en los periódicos de mayor circulación acuden candidatos a la empresa.

3) Bolsas de Trabajos de Escuelas Superiores:

Normalmente los estudiantes andan en busca de un trabajo de tiempo parcial o total de trabajo. La mayoría de las escuelas tienen una oficina de colocación que habrá de ayudar a llenar el puesto con la persona idónea que anda buscando.

b) Selección:

La selección nos determinará a la persona adecuada - para un puesto y a un costo razonable que permita el desarrollo de sus empleados en el desempeño de su puesto y dentro de la empresa. Siendo necesario que se valden los Recursos Humanos actuales de la empresa y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar el logro de los objetivos institucionales y particulares, debiendo determinarse las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad, de -- tal forma que se realice un inventario de Recursos Humanos y se detecte la capacidad potencial del personal que labore en la empresa. Dicha comparación permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o un puesto específico.

Los elementos de la selección técnica son:¹

- 1) Vacante: Disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o por imposibilidad de cumplimiento de la -- persona que lo venía desempeñando.
- 2) Requisición: El reemplazo o puesto de nueva creación se notifica a través de una requisición a la Gerencia de Recursos Humanos.
- 3) Análisis y Evaluación de Puestos: Tiene como objeto determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el sueldo a pagar.

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 262

- 4) *Inventario de Recursos Humanos:* Para conocer las aptitudes y capacidades potenciales del personal, que labora en la empresa para proyectar su desarrollo y cubrir nuevas vacantes de tal forma que le signifique un ascenso.
- 5) *Fuentes de Reclutamiento:* De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirán a la cartera de candidatos que desean entrar a la compañía, y de no localizarlo se recurrirá a las fuentes de reclutamiento: recomendaciones, agencias de empleos y medios publicitarios.

A partir de este momento los solicitantes deberán llenar una solicitud de empleo y asistir a una entrevista preliminar para después someterse a pruebas psicológicas, de trabajo, exámenes médicos, etc.

c) *Contratación:*

Una vez que el reclutamiento y selección haya terminado y se ha tomado una decisión de contratar al candidato, se procederá a especificar las siguientes características al seleccionado:¹

1) *Remuneración:*

En una entrevista se explicará al candidato de nuevo ingreso la política de salarios que lleva la empresa así como el ingreso que ofrece el puesto vacante.

(1) DICKSON, Franklyn J. Ob. Cit. p. 133

Asimismo el encargado de la contratación especificará al seleccionado el sistema de remuneración y puede ser de los siguientes tipos:

- Salario por unidad de tiempo
- Salario base más comisión
- Salario por hora.
- Salario por destajo

2) Beneficios adicionales:

Se especificará al seleccionado de nuevo ingreso de los beneficios que ofrece la empresa tales como:

- Seguros de vida
- Gastos médicos
- Descansos adicionales por días festivos
- Vacaciones adicionales a las otorgadas por la Ley Federal del Trabajo.
- Participaciones de utilidades
- Cursos de capacitación

3) Ascensos:

Otra área que se debe discutir ampliamente con el seleccionado es la referente a las promociones de empleados. El seleccionado debe llegar a conocer lo que el futuro tiene para él y qué tipo de medición habrá de utilizarse para evaluar su actuación.

d) Inducción:¹

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar el puesto dentro de la organización, es necesario que se establezcan planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del personal de nuevo ingreso a la empresa.

En esta función se ven principalmente aspectos legales como son: Contratos de Trabajo, Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, Reglamento Interior de Trabajo y además la elaboración de un Manual de Bienvenida que contenga: información sobre la Organización, políticas de personal, Plan de Beneficios, etc.

e) Entrenamiento y Desarrollo

Ante los constantes cambios tecnológicos y administrativos que se dan en las organizaciones, es imprescindible que éstas desarrollen programas de entrenamiento para poder contar con personal técnico calificado.

En la medida en que los empleados adquieran conocimientos y desarrollen sus capacidades, estarán desarrollando y beneficiándose así mismos y a la organización, resultando el entrenamiento el medio más efectivo para lograrlo.

A continuación se enuncian definiciones de:²

Entrenamiento: Prepararse para un esfuerzo físico o mental que le permita desempeñar una labor.

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 276

(2) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 319

Adiestramiento: Proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo: Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad: carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.

Determinación de las necesidades de entrenamiento:

Antes de lanzar los programas de entrenamiento, se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis estará basado en:

- 1) Índices de eficacia de la organización: Se expresan en términos de contabilidad de costo, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Ejemplo: Costos de materiales de distribución y de desperdicio.*
- 2) Análisis de las operaciones: A fin de poder entrenar al personal, se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva.*
- 3) Análisis humano: Se fundamenta en un inventario de recursos humanos que nos indique con que poten*

cial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro; y además la moral de trabajo de la organización que esta en función de las actividades de sus miembros para con ella.

Tipos de Entrenamiento:

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento se procede a establecer el tipo.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de entrenamiento:¹

- 1) Inducción: Su objetivo es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.
- 2) TWI o ADE (Adiestramiento dentro de la Empresa):- Consiste en mejorar la producción, adiestrando a personas que han de enseñar a otros los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos.
- 3) Escuela vestibular: Su objetivo es la enseñanza rápida de las labores a los nuevos trabajadores; esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización.
- 4) Escuela general de la organización: Ocupa de los adiestramientos técnicos, brindando también cur--

(1) ARIAS, Galicia Fernando.. Ob. Cit. p. 323

son destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades y así se ocupa de dar entrenamiento y desarrollo.

f) Análisis y descripción de puestos:

Es necesario examinar las características de cada -- puesto: habilidad, estudios, experiencia, iniciativa, etc. a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito. Siendo el análisis de puestos la técnica adecuada para examinarlo.

El análisis de puestos tiene como finalidad el determinar las actividades que se realizan, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que prevalecen en el sistema donde se encuentra--enclavado. A continuación damos a conocer las partes que integran el "SISTEMA HAY" para el análisis y descripción de puestos: (Ver anexo VII)

a) Identificación

Se anotan datos que permitan una rápida identificación del puesto: título del puesto, área y división a la que pertenece, Gerencia y sección de la que forman parte, fecha de la formulación de la descripción del puesto.

b) Descripción Genérica:

En esta parte se establece en forma clara y concisa lo que el puesto hace, el objetivo general del mismo y para qué --sirve o espera la compañía la realización de ese objetivo.

c) Dimensiones:

Se presenta información que permita apreciar la magnitud --

de los resultados finales que se ven afectados por las acciones del puesto, de tal forma que se trate de establecer el "tamaño del puesto".

d) *Naturaleza y Alcance:*

Este punto es esencial en la descripción del puesto, ya -- que reúne la mayor cantidad de información necesaria para -- que se establezca objetivamente las diferencias entre los -- distintos puestos. Señalando por lo tanto la ubicación -- del puesto dentro de la estructura de la organización: a -- qué puesto reporta y cuales puestos le reportan a él, ademas es necesario describir las actividades que el puesto -- tiene asignadas, clasificándolas de acuerdo con su impor-- tancia.

e) *Requerimientos:*

Se anotarán los requerimientos clasificados en; *teóricos:* -- ramas de conocimiento específico que son necesarias para -- desarrollar las funciones del puesto.

Prácticos: definir el número de años mínimos de experien-- cia, así como las habilidades o destreza que el ocupante -- debe poseer.

f) *Relaciones:*

Relaciones Internas: Mencionar los puestos dentro de la -- compañía con los que se tiene contacto constante, sin in-- cluir los puestos de su propia sección por ser obvias.

Relaciones Externas: Definir las relaciones que se tienen -- fuera de la empresa, debiendo mencionarse aquellas que se -- establecen o mantienen con el personal de otras empresas.

ANEXO VII

PUESTO _____

NOMBRE DE LA PERSONA _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

JEFE INMEDIATO _____

1. *Describa las tareas que realiza normalmente e indique la cantidad de tiempo aproximado que dedica a ello.*

TAREAS	TIEMPO

ANEXO VII

2. Favor de describir las tareas que realiza ocasionalmente:

TAREAS	TIEMPO

¿Cuál es la tarea más difícil o compleja que realiza:

ANEXO VII

4. Señale que controles o reportes formula:

- Con que frecuencia

- A quien es dirigido

- Qué uso se le da

5. Indique cual es el objetivo general de su puesto

6. Señale que conocimientos se deben tener para cumplir con -
las funciones que realiza? .

g) Evaluación de Puestos:

Uno de los grandes problemas de las organizaciones ha sido el remunerar equitativamente a sus empleados y trabajadores por los servicios que prestan. Siendo conveniente, la utilización de una técnica que permite medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación razonable entre ellos.

Existen cuatro métodos de evaluación de puestos:¹

- 1) Método de Alineamientos: Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.
- 2) Método de escalas o grados predeterminados: Consiste fundamentalmente en:
 - a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
 - b) Elaborar una definición para cada una de ellas y
 - c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.
- 3) Método de comparación de factores: Este conjunto de procedimientos para la valuación se reduce a tres pasos:
 - a) Ordenación de puestos típicos en función de diversas características generales, denominadas factores.

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 342

b) Asignación de un valor monetario a cada uno de los factores.

c) La combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los - - puestos valuados.

4) Método de valuación por puntos: Es un sistema técnico el cual se asigna ciertas cantidades fundamentales de los puestos, mismos que se designan - "Factores".

h) Calificación de Méritos:

La calificación de méritos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello se puede conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Esta técnica toma en cuenta una serie de factores o características - que apuntan más hacia la calidad en el desempeño de un puesto: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de - - trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, etc, políticas de la calificación de méritos.

Si la calificación de méritos se vincula con la administración de salarios y se conjuga a una motivación adecuada de todo el personal y si se origina una vacante, producen buenos resultados el utilizar la calificación de méritos para efectos de ascenso dentro de la organización.

Políticas de la revisión de las calificaciones:¹

1) Compararla con la de otro trabajador, que se con

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 341

sidere similar.

- 2) Comparar un período de calificaciones con otros -
trabajadores.
- 3) Considerar las objeciones hechas por los trabaja-
dores, esta revisión se llevará a cabo por un su-
pervisor de mayor categoría de los que se califi-
carán.

Características que deben calificarse:

- 1) Los fines que se persiguen.
- 2) Los niveles en que se encuentran los trabajadores
calificados.
- 3) El análisis y evaluación de los puestos de los ca
lificados.

Se recomienda que la periodicidad de la califica-
ción de méritos no sea menos de dos ni más de cu
tro veces al año.

Métodos de calificación de Méritos:¹

- 1) Método de comparación: Compara el desempeño del -
individuo con el de sus otros compañeros, basando
se en las dos formas siguientes:

a) Alineamiento: Se enlista a todos los indi-

(1) ARIAS, Galicia Fernando. Ob. Cit. p. 342

viduos a calificar y en base a cada característica se determina del más al menos útil.

b) Comparación por pares: Compara al trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalan en cada uno por quien posee la característica en cuestión.

2) Método de escalas: Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que representa cada característica por una línea horizontal; uno de los extremos corresponde al grado máximo del atributo en cuestión y el otro lado al grado mínimo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

3) Método de listas de comprobación: Con esto se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o rechazo que siente irremediabilmente hacia los trabajadores.

i) Administración de Sueldos y Salarios:

Su función principal es lograr que todos los subordinados sean remunerados en forma justa y equitativamente, mediante el sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo a su esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de sueldos y salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre las valuaciones de-

puestos y los datos resultantes de las encuestas de los salarios de los mercados de trabajo que afecten a la empresa, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales y vigentes en cada región de la República donde se tengan sucursales.

Asimismo, se debe crear una situación de competencia y aún de ventaja en los mercados de trabajo, para contar con los mejores elementos.

Asignación de Funciones:

Asignar oficialmente al subordinado un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, -- obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de Sueldos y Salarios:

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Compensaciones suplementarias (incentivos y premios):

Hay que proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos para motivar la iniciativa y el mejor logro de -- los objetivos. Estas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionadas al esfuerzo realizado.

3.3. LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES

En la integración de los Recursos Materiales, se debe considerar a aquellos elementos que tienen la función de -- la adquisición o establecimiento de los bienes materiales que

ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

Dichos elementos son los que nos indica el profesor José Antonio Fernández Arenas.¹

Monetarios:

Están constituidos principalmente por todos los fondos que son invertidos en la empresa. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros.

En el caso de una nueva empresa, debe calcularse el posible monto de la estructura financiera para evitar faltantes que dificulten la operación adecuada.

Instalaciones de operación:

Son los fondos que están destinados a la adquisición de las instalaciones que permitirán la transformación de los productos o el ofrecimiento de los servicios. En el aspecto contable, son denominados como la adquisición de activos fijos y representan inversiones sujetas a una aplicación periódica a los costos y gastos por medio del renglón depreciaciones. - Estas instalaciones incluyen:

Instalaciones.- Lugar físico que permita la colocación del equipo que efectuará la transformación de materias primas.

(1) FERNANDEZ, Arenas Juan Antonio. El Proceso Administrativo. 3a. Edición. Editorial Herrero - Hermanos Sucesores, S.A. México, D.F. 1969 p. 141

Equipo.- Son aquellas maquinarias o herramientas que van a ser utilizadas por la transformación, ensamble de materias primas o de partes y que comprende a dos tipos.

a) Equipo Principal: Máquinas que integran al sistema productivo total.

b) Equipo Auxiliar: Máquinas o herramientas que ayudan al anterior.

Instalaciones de Oficinas:

Además de las anteriores, se debe considerar a otro tipo de instalaciones y equipo, que es indispensable para el desarrollo de las actividades de Dirección, Operación, Asesoramiento e Información, que es llevado a cabo dentro de una oficina.

Estas instalaciones deberán comprender dos requisitos importantes:

Requisitos generales del local:

- Lugar cercano o bien comunicado con la planta.
- Divisiones definidas de las áreas funcionales, - indicando los puestos jerárquicos.
- Aceptable ventilación y luz.
- Aspecto serio y agradable en lo relativo a decoración.
- Buenas instalaciones para el equipo de oficina.

Requisitos en cuanto a equipo de oficina:

- Muebles.

- Intercomunicación en la oficina y comunicación externa.
- Máquinas de escribir, calculadoras, sumadoras, copiadoras y computadoras electrónicas.
- Auxiliares tales como: perforadoras, engrapadoras, etc.

4. LA DIRECCION EN LAS COMPRAS

4.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Su Concepto:

La dirección de compras es la relación que mantiene el Director de Compras con los integrantes del departamento, para poder trabajar unidos en labores relacionadas del área y llevar a cabo lo que éste desea.

Su importancia:

Las personas trabajan en las empresas con un doble objetivo: 1) Crearse un medio de subsistencia que le permita obtener bienes y servicios. Sin embargo el hombre trabaja esperando encontrar otro medio en el que reciba también un estímulo no monetario; 2) Un medio agradable, un trabajo interesante que le otorgue reconocimiento a su actuación, libertad y estímulo para su innovación, de tal forma que dicha actitud contribuya a lograr sus objetivos particulares y los de la empresa de una manera eficiente.

La dirección efectiva implica desarrollar una ayuda a las personas a lograr sus objetivos particulares, así como sus capacidades máximas, debiendo estar los ejecutivos familiarizados con las características individuales de su personal, de igual manera conocer las cualidades que despertarán sus mejores esfuerzos y sobre todo ser un formador de los mis mos.

Una dirección satisfactoria es aquella que proporciona objetivos claros y definidos, planes bien formulados, colocación de hombres en puestos ideales para sus facultades distintivas con estrategias seleccionadas, formación de grupos de trabajo adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de las necesidades humanas, comunicación efectiva y controles adecuados.

4.2. COMUNICACION Y MOTIVACION

A) Comunicación:

La comunicación en la Gerencia de Compras es el flujo de información tanto interna como externa de la situación que prevalece en los mercados de abastecimiento y la forma en que van afectando las actividades de la empresa.

Dicha comunicación implica el trato con proveedores, gerencias de la empresa y principalmente a los integrantes de la Gerencia de Compras. Al desarrollar los ejecutivos de compras operaciones de adquisiciones: contrataciones y pago a proveedores, embargues y recepción de materia prima y en su caso actividades correctivas por disminución de calidad y mermas en las entregas, etc., estarán siempre presentes los elementos de la comunicación.

- 1) Emisor: Los ejecutivos son los que dan conocimiento de las informaciones que reciben del interior y exterior referentes actividades de compra.
- 2) Mensaje: Los ejecutivos indicarán las actividades u operaciones a resolver en el área de compras.
- 3) Canal: Los canales a utilizar serán: órdenes de -

compra, avisos de cambio, solicitudes de compra, memorándums, comunicaciones, etc.

4) Receptor: Son de varios tipos:

- a) Subordinados.
- b) Gerentes de otras áreas.
- c) Proveedores.
- d) Comisionistas
- e) Varios

Barreras de Comunicación:

En el desarrollo de actividades resulta normal que en el proceso de comunicación se presenten barreras, que deben tomarse en cuenta para obtener una actuación eficaz por parte de los integrantes de la Gerencia de Compras. A continuación mencionamos las barreras que se presentan comúnmente en las empresas:

Barreras Semánticas:

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas cuando no se precisa su sentido, prestándose a diferentes interpretaciones por parte de los receptores.

los factores mentales de las per
comprender una idea por los que -
eptor.

impiden emitir o recibir con clari-

dad o precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor.

Barreras Físicas:

Se refieren principalmente a la distancia y exceso de ruido que pueda existir en el medio ambiente, hechos que llegan a dificultar la comunicación.

Barreras Administrativas:

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, tales como mala planeación, deficientes operaciones de canales, etc.

B) Motivación:

La motivación se debe entender en compras como: la combinación de inculcar una fuerza y entusiasmo que inicien y mantengan a una persona en su trabajo, proporcionándole una serie de incentivos que le permitan desarrollar su trabajo con alta calidad y gusto.

Los incentivos son factores inductivos, colocados a lo largo del curso de las actividades que se mantienen dirigidas hacia la obtención de una meta.

La motivación en la organización debe ser continua, las personas que la componen una vez que se han convertido en una parte de ella automáticamente caen dentro de un patrón de motivación que innova y sostiene sus actividades dentro de la organización.

Un sistema de motivación tiende a reflejar la natura

leza de la organización: metas, objetivos y su filosofía correspondiente, debiendo ser conocidos y comprendidos por todos los participantes en la empresa.

Para que esta motivación se de en forma adecuada, -- nos apoyaremos en el punto de vista de Ted Pollack que indican factores de motivación:¹

- 1.- Buenos salarios
- 2.- Seguridad en el trabajo
- 3.- Ascensos y crecimiento en la compañía
- 4.- Buenas condiciones de trabajo
- 5.- Trabajo interesante
- 6.- Lealtad personal en los empleados
- 7.- Disciplina con tacto
- 8.- Debida apreciación del trabajo realizado
- 9.- Ayuda y comprensión en los problemas
- 10.- Sentir que están enterados de las cosas.

Es conveniente proporcionarle a los subordinados una serie de incentivos para un mejor desarrollo de sus actividades en la empresa.

Dichos incentivos son de dos tipos:

Incentivos Financieros

- Sueldos y salarios
- Gratificaciones
- Participación en las utilidades
- Prestaciones

(1) POOLER Jr., Victor H. Ob. Cit. p. 69

Incentivos no Financieros:

- Participación en la toma de decisiones
- Responsabilidad adicional
- Proyectos especiales
- Oportunidad para ser escuchados
- Más prestigio en el trabajo .

4.3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El Gerente de Compras tiene que estar conciente de la importancia de la función de adquisiciones del proceso de compras, ya que los resultados de su labor tendrán una gran repercusión en el marco general de la empresa.

Las compras producen generalmente fricción, debiendo examinarse todos los aspectos a fin de mantener una organización de compras eficaz. Además debe coordinar la habilidad de las relaciones humanas y el impulso, ambas son muy necesarias para producir resultados muy provechosos.

El Gerente de Compras sólo puede triunfar en la medida de que los demás gerentes lo permitan, puesto que depende de varias fuentes para obtener información, asesoría técnica y cooperación. Su autoridad descansa en el equilibrio de esta dependencia mutua, por lo tanto la insuficiencia de autoridad tendrá repercusiones directas en la calidad de la actuación.

El comprador tiene que ser capaz de coordinar los intereses de todas las funciones de la compañía, a fin de resolver los problemas sin obstruir la comunicación necesaria entre los departamentos.

La Gerencia de Compras debe presentar a los proveedores no sólo las decisiones de compras, sino también las de la

Empresa.

La Dirección General deberá dar la suficiente autoridad a la Gerencia de Compras para poder hacer frente a las -- responsabilidades que se le asignen, como son:

- 1.- Mantener una aportación eficaz a las utilidades, mediante los análisis de valía y reducción de -- costos.
- 2.- Obtener el mejor valor de materiales comprados - al precio más bajo posible, sin distorsionar los requisitos de calidad establecidos.
- 3.- Mantener una buena selección y evaluación de proveedores que actúen de la mejor manera posible - y
- 4.- Contar con personal altamente calificado para - el buen desarrollo de sus actividades.

4.4. SUPERVISION

En las organizaciones se encuentran diferentes niveles de jerarquías que establecen una relación de mando y subordinación. Para que esta relación se lleve a cabo, se requiere de un supervisor que realice la función de eslabón de todas las comunicaciones que existan de los ejecutivos hacia sus subordinados.

Así pues la supervisión en el departamento de compras se comprende como: La acción que tienen una persona (Supervisor) de dar órdenes hacia un grupo de subordinados, para que cumplan las instrucciones de los ejecutivos, en relación-

a las labores a desarrollar del control de los pedidos celebrados con los proveedores.

Es conveniente que la persona que vaya a supervisar su caracterice por:

- a) Ser guía e instructor de los subordinados.
- b) Ser ejecutor de ideas (Propias, de superiores y - staff).
- c) Ser miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Ser mediador entre los niveles superiores, en - - cuanto a necesidades de sus subordinados.

Para entender el papel fundamental del supervisor es necesario considerar los conceptos de poder y autoridad.

Poder:

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder representa la posibilidad de aplicar sanciones, utilizarla pero no necesariamente su empleo real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social; concluyendo el poder no es la fuerza, ni la autoridad, pero en cierto modo o sentido constituye su síntesis.

El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo u organización, - pues quien lo detecta puede poner en juego esa estructura.

Autoridad:

La autoridad puede definirse como el poder de tomar-

decisiones que afecten la conducta de otras personas, lo que implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los ejecutivos como de los subordinados.

Fuentes de Autoridad:

- a) *Jefatura*: Es cuando una persona que tiene el derecho de autoridad del puesto que ocupa, siendo una autoridad formal.
- b) *Liderazgo*: La persona está dotada de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder, una característica principal de estas personas, es el ser aceptado y respaldado por los demás. El líder tiene poder aunque puede de no tener autoridad.
- c) *Como autoridad profesional*: Es la persona que comprende -- todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., -- que el supervisor debe poseer.

Tipos de Supervisores:

Existen tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad la manipulación y la colaboración (Estilos Gerenciales):

- 1) *El autócrata consumado*: Se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, siendo incapaz de ser obedecido, por lo que utiliza -- en forma irracional la autoridad que le da su -- puesto.
- 2) *El autócrata benévolo o supervisor paternalista*: -- Trata de utilizar no la autoridad, sino la rela--

ción amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

- 3) El indiferente: Es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya, ni la del empleado; es un jefe que no quiere serlo.
- 4) El democrata: Es la persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal que deriva de la persona. El democrata proporciona a sus subordinados los medios para su participación en grupo y aprovecha sus opiniones, de tal forma que estimula su iniciativa. Dirige basándose en las opiniones de la mayoría.

4.5. LIDERAZGO

Es importante tomar en cuenta el concepto de liderazgo en el departamento de compras, ya que es necesario para que las labores de los subordinados sean más productivas.

El liderazgo debe entenderse como: las habilidades que deben poseer los ejecutivos de compras, para poder guiar, conducir a los subordinados hacia el cumplimiento de las labores de control de compras con celo y confianza.

Celo: Ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

Confianza: Experiencia y habilidad técnica.

Naturaleza del liderazgo:

Los grupos de subordinados que trabajen cerca de su capacidad total tienen un líder que con su habilidad los ayu-

de a cumplir determinada tarea. Esta naturaleza se divide en dos puntos que son importantes.¹

- 1) La habilidad de inventar y usar motivadores adecuados.
- 2) La habilidad de inspirar confianza a los subordinados.
- 3) Carisma personal

En el primer punto, el líder deberá poseer habilidades de mucha inventiva para las situaciones a las que se enfrenta. Asimismo deberá conocer motivadores que influyan en las habilidades aplicadas, y que ayudarán a desarrollar las tareas con celo y confianza.

En el segundo punto, que es la habilidad de inspirar confianza a los subordinados, es decir animar en forma tal -- que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto; la inspiración del líder proviene de las cualidades que posee de tipo carismática.

Funciones del Liderazgo:

El liderazgo juega el papel de inducir o persuadir a todos los subordinados a contribuir a que las metas se cumplan de acuerdo al tipo de organización y que se trabaje a su capacidad máxima.

(1) KOONTZ, Harold y O'DONNELL Cyrilo. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración Trs: Giovanni Ciardeli Fadul, Gabriel Ochoa Acevedo, Jaime Rodríguez Rodríguez y Atala Caamaño de Burgos. 5a. Edición Edit. Libros Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V. México, D.F. 1975 p 589.

Desarrollo del Liderazgo:

El desarrollo del liderazgo se encuentra en las enseñanzas que da el líder a los subordinados, tales como:

- 1) Selección y aplicación de estímulos a subordinados: Deberá tener el líder una habilidad para conocer a sus propios subordinados, a los cuales -- aplicará una serie de estímulos para obtener una mayor productividad.
- 2) Dar inspiración a los subordinados: Este tipo de enseñanzas es menos fácil que la anterior, ya que varía de acuerdo al sentido de las técnicas que se apliquen a las personas, debiendo tener la suficiente comunicación interpersonal con ellos para inspirarles la confianza que requieren. El líder con esta aplicación proyecta su personalidad y se le ve en forma favorable.
- 3) Cuida de los intereses de los subordinados.

5. EL CONTROL EN LAS COMPRAS

5.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Su Concepto:

El control en las adquisiciones se define como: el proceso de revisión de las actividades de compras con el objeto de valorizarlas y aplicar medidas correctivas en las que se crea convenientes, para llevar a cabo las funciones de la Gerencia de Compras en forma adecuada.

Su Importancia:

La verdadera prueba del ejecutivo es el resultado - que logra con sus esfuerzos y conocimientos. Para determinar esto se necesitan criterios que evalúen los resultados y si - son necesarios éstos, se adoptarán medidas correctivas.

La función administrativa de control es la medición - y corrección del desempeño de actividades de los subordinados, para asegurar que los objetivos y planes de la empresa se es - ten llevando a cabo.

El control es un proceso formado por varios pasos de finidos:

- a) La medición de lo que se ha hecho
- b) La comparación de lo realizado con lo que debe - ría de ser y detectar desviaciones.
- c) La corrección de las desviaciones por medio de - acciones correctivas.

Se pueden revisar los planes pasados para ver que - ocurrió y por qué, para tomar las medidas para evitarlos. Sin embargo, el mejor control proviene de la anticipación a las - desviaciones que sucedan, mediante un análisis preliminar.

Si las otras funciones de la administración: planea - ción, organización, integración y dirección, se realizarán -- perfectamente, habría poca necesidad de control. Sin embar-- go rara vez se realiza una planeación perfecta: la mejor pla - neación incluye la necesidad de ejecutar la función de con--- trol.

5.2. INVENTARIOS Y ENTREGAS

Las existencias en inventarios son el medio de instrumentar muchas de las funciones y objetivos de compras, ya que proporcionan seguridad de tener artículos disponibles - cuando son necesarios y obligan a la protección adicional de existencias de reserva que en su momento llegan a cubrir necesidades urgentes.

Además, dan flexibilidad a la Gerencia de Compras para aplicar políticas de adquisiciones económicas, de tal forma que se puedan aprovechar los descuentos por cantidades, para obtener: precios más bajos en las compras anticipadas y no tener problemas con los aumentos de precios. Las cantidades - adecuadas en inventario son el resultado de las cantidades de compra científicamente determinadas.

El riesgo de existencias se reduce al mínimo mediante la creación de seguridad o reserva de inventario y éstas se fijan de acuerdo a las siguientes fases:

- a) Factor de reposición: obtener número de órdenes de compra, así como la cantidad expedida de cada una.
- b) Factor de demandas: obtener el número de demandas y el plazo de entregas en días.
- c) Cálculo de las existencias de seguridad.
- d) Puntos de revisión de pedidos.

Constituye un objeto final el control de almacén en cuanto a la revelación de existencias inactivas de artículos - que incrementa las inversiones en inventario, sin producir el-

correspondiente servicio o utilidad. Dicha situación puede ser producto de: exceso de cantidades solicitadas de compras o entregas, abandono de proyecto o anulación de pedidos, cambios en los diseños por especificaciones, etc., provocando -- con ello pérdidas.

Para mejorar el sistema de control de almacén se deben realizar las siguientes actividades:

- a) Revisión periódica de los registros de existencias señalando los excedentes.
- b) Análisis del inventario físico, aportando los materiales o materias primas que hayan permanecido en existencia un -- año o más.
- c) Campaña de limpieza periódica para revisar aquellos mate-- riales que, habiendo salido de almacén, no han sido utili-- zados para el propósito previsto.

En el control de inventario hay dos decisiones básicas:

- 1) Que cantidad debe comprarse:

El tamaño de la orden económica de compra se determina con la siguiente fórmula:

$$q = \frac{2 DO}{C_i}$$

naño de la orden
 .manda anual
 osto en dinero por orden de
 idquisición

C_i = costo de mantener el inventario como una fracción decimal por cada peso de inventario - promedio.

Con base a la cantidad económica de las compras, podemos determinar el costo total de las mismas:

$$CT = \frac{C_i \quad q}{2} + \frac{DO}{1}$$

CT = Costo total.

Las limitaciones que tiene el modelo de cantidad económica de compras son las siguientes:

- a) Demanda: La demanda de los productos se supone constante y uniforme.
- b) Ordenes: Se supone que las órdenes de compra son agotadas y reemplazadas en forma instantánea.
- c) Descuentos: Se da por supuesto que no se dispone de descuentos en la cantidad comprada.
- d) Costos: Se supone que los precios y costos de los materiales son constantes.

2) Cuando debe comprarse:

La demanda tiene variaciones que afectan el control de inventarios; cuando una empresa trabaja con inventarios sujetos a una demanda continua, es necesario mantener éstos entre los niveles máximos y mínimos convenientes.

El mantener un inventario mínimo implica ciertas consideraciones: plazo de entrega de un pedido, como afecta la escasez de materia prima a proceso de producción y a los programas de ventas, debiendo programarse las adquisiciones de la empresa para mantener el mínimo de inventario.

El inventario máximo de seguridad podría consistir en una compra extraordinaria para aprovechar un precio muy ventajoso y anticiparse a una elevación de precios o a una escasez prevista.

Cuando se sigue un sistema de pedidos por cantidades fijas es necesario determinar el punto en el cual debe ordenarse un nuevo pedido; a esto se le llama "punto de reorden". Este puede ser reexpresado en términos de cantidad o inventario sobrante o como un punto determinado de tiempo.

5.3. CONTROL DE PRECIOS Y PRODUCTOS

El costo final más bajo constituye el objetivo y la responsabilidad del comprador. El precio de factura es uno de los elementos del costo, pero no, de un modo necesario, su factor determinante.

La atención sobre el precio llega solamente después de que la calidad ha sido enteramente considerada y decidida.

La responsabilidad de la compra es generalmente definida como: la función de mantener a la compañía en una posición favorable de competencia en su campo, en cuanto a los costos de materiales que se refieren.

Desde el punto de vista del comprador, el precio justo es una cuestión de seguridad de qué las fuentes regulares-

de suministro están razonablemente niveladas con los precios del mercado actual y que obtengan los descuentos y condiciones más favorables que justifiquen las dimensiones de sus pedidos.

El sistema más sencillo de analizar y evaluar los precios de cotización, es que el comprador pida ofertas en competencia. Después de haber recibido un número representativo de posibles proveedores, el comprador puede seleccionar fácilmente las ofertas del precio más bajo y hasta que extremo es un precio correcto. Debe juzgarse por comparación con las demás ofertas, experiencias anteriores, precios de productos similares y con su propio criterio sobre precios.

Un método alternativo de llegar a un precio justo es a través de la negociación. Negociación que no debe ser interpretada como trato o compromiso, sino como el proceso de elaborar conjuntamente un problema de adquisición y de venta, hasta alcanzar el punto satisfactorio mutuo.

Existen tres criterios sobre lo que debe constituir un precio justo:

- 1.- Se supone que el precio debe guardar una razonable relación con el costo (materiales, más costo de manufacturación, más gastos razonables, beneficio).
- 2.- El precio es el resultado de las condiciones económicas (oferta y demanda).
- 3.- El precio viene determinado por la competencia.

El comprador debe tomar en cuenta la totalidad de estas consideraciones en su análisis de precios y decisión sobre cuál es el precio correcto de un producto en un determina

do momento.

LOS DESCUENTOS:

Existen tres tipos de descuentos que afectan al comprador en sus consideraciones sobre el precio.

1.- Descuentos Comerciales:

Los sistemas de precios de muchas empresas están establecidos con una serie de descuentos sobre una escala graduada, que se aplica de acuerdo a la clasificación que hacen de sus clientes, sin ninguna relación con las dimensiones del pedido.

2.- Descuentos por Cantidad:

La responsabilidad del comprador, en este caso, es en su mayor parte interna para ajustar la práctica de sus pedidos a las cantidades "rompeprecios" más convenientes.

3.- Descuentos por Propio Pago:

No es ninguna concesión ni variación en el precio: es un estímulo para el pronto pago de la factura y sólo se consigue cuando el pago se hace de acuerdo con los términos estipulados. No obstante, desde el momento en que efectúan el desembolso neto, el descuento se ve reflejado en el costo total de los materiales.

La responsabilidad de la Gerencia de Compras para aprovechar los descuentos por pronto pago es en las siguientes situaciones:

- a) Revisar que los descuentos pactados sean registrados en la orden de compra.
- b) Asegurar la pronta facturación de los proveedores.
- c) Darle un rápido trámite a las facturas para que sean turnadas a la Gerencia de Finanzas para su pago.
- d) Asegurar que el privilegio del descuento no desaparezca -- cuando existan atrasos por envío de embarques y facturación por parte de proveedores.

5.4. CONTROL DE CALIDAD

Los tres factores tradicionales y correctos que forman parte de toda compra o adquisición son los siguientes: -- calidad (del objeto comprado), servicio (que proporciona el proveedor) y precio (que paga el comprador).

Las propiedades más importantes deben definirse con el fin de que el comprador pueda saber qué es lo que debe pedir que suministre su proveedor y saber también lo que van a entregarle, resultando la calidad la esencia misma del pedido.

Toda definición de calidad se basa en un tipo determinado de medición que debe ser comprensible tanto para el -- comprador como para el proveedor.

El análisis químico, es un elemento de juicio para de terminar con exactitud la calidad en el laboratorio, y posee una relación directa con la utilidad y valor del producto. -- Las pruebas físicas proporcionan un grado de calidad a las propiedades del producto; con frecuencia los resultados de éstas

pruebas son importantes y reveladoras para el comprador.

La "especificación de uso" como regla general es una política de adquisición que informa al suministrador lo referente al uso específico a que va a ser destinado su producto, la forma de aplicación y su rendimiento. Si el proveedor no es informado del fin perseguido por el área de compras y el producto no reúne las condiciones de calidad requeridas, el comprador no puede reclamar alegando que el producto adquirido no responde a lo que se esperaba.

La definición del comprador acerca de la calidad correcta comienza cuando fija cuál es la calidad mínima que puede aceptar.

La definición de la calidad deseada determina el costo de compra, tanto por el valor intrínseco de los materiales y su manufactura, lo que hace que la competencia entre los vendedores tiende a establecer un precio uniforme en el mercado.

La calidad debe ser definida en todos los productos que se compran y debe expresarse de manera que corresponda a los siguientes puntos:

- a) Una Gerencia de Compras debe saber exactamente lo que necesita.
- b) El pedido de compra o contrato se hace con una descripción exacta de lo que se desea.
- c) El proveedor es plenamente informado por el área de compras de la calidad que necesitan los productos.

- d) Deben adoptarse sistemas de inspección y prueba para ver si las mercancías entregadas corresponden a la calidad especificada.
- e) Las mercancías entregadas con base a la calidad definida, no pueden ser rechazadas por el comprador.

5.5. CONTROL DEL PRESUPUESTO

El control del presupuesto abarca un enfoque combinado de la planeación y control por el período de un año o el período establecido, existiendo una retroalimentación continúa.

El control del presupuesto lo podemos definir como el proceso de definir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes al presupuesto.

La comparación entre el presupuesto estimado y los resultados reales obtenidos, deben ser revisados e interpretados con todo cuidado y efectuar las recomendaciones necesarias.

Los controles que debe considerar el área de compras respecto al presupuesto son los siguientes:

- 1.- Estimación del costo unitario de los materiales a adquirir.
 - a) Costos unitarios reales de los materiales adquiridos.
 - b) Tendencia de aumentos de precios.

2.- Estimación de los movimientos de inventarios.

- a) Movimientos reales de inventarios
- b) Posibles aumentos o disminuciones en los procesos de producción.

3.- Estimación de compra de los materiales principales.

- a) Compras reales de los materiales principales.
- b) Ordenes de compras con fechas de entregas futuras.
- c) Condiciones del mercado: escasez o sobre producción de materiales primas.

4.- Estimación de compra de los materiales diversos.

- a) Compras reales de los materiales diversos.
- b) Necesidades urgentes no programadas.

5.6. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La gran mayoría de los empresarios de nuestro medio, entiende por auditoría a la revisión de los estados contables para efectos de un dictamen y la evaluación del control interno.

Este tipo de auditoría se refiere única y exclusivamente a la auditoría financiera, ya que controla a los aspectos cuantificables en dinero.

Tipos de Auditoría:¹

Tanto la auditoría financiera como la no financiera pueden dividirse en varias especialidades:

Auditorías Financieras

- a) Externa.
- b) Interna.
- c) Auditoría Especial
 - 1.- Almacén
 - 2.- Fiscales
 - 3.- Clientes.
 - etc.

Auditorías no Financieras

- a) Auditoría de Producción
- b) Auditoría de Ventas
- c) Auditoría de Compras
- etc.

Concepto de Auditoría Administrativa.²

El precursor de esta técnica, es William P. Leonard, autor del libro "The Management Audit" y en él define, como el exámen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución de gobierno o cualquier parte de ella, de sus planes y objetivos, sus métodos del control, métodos de operación y recursos humanos y materiales.

La finalidad principal de la auditoría administrativa es, la evaluación de la eficiencia por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

(1) ALVAREZ, Anguiano Jorge. Auditoría Administrativa, apuntes de clase. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. p. 15.

(2) ALVAREZ, Anguiano Jorge. Ap. Cit. p. 17

Alcance de la Auditoría Administrativa.¹

Es aplicable a todo organismo en su totalidad o a -- una parte, las áreas más interesantes a estudiar para la ejecución de la auditoría administrativa, tenemos la siguientes:

Las etapas del proceso administrativo:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

Etapas del procedimiento de Auditoría Administrativa.²

Estos pasos ó etapas en la mayoría de los autores -- son homogéneos, a continuación se describe cada una de ellas.

1.- EXAMEN

En este primer punto, trata de obtener toda la información posible para determinar en que forma se están desarrollando las actividades de las diferentes áreas.

Basicamente esta información se basará en:

- a) Entrevistas y cuestionarios.
- b) Estados Financieros.
- c) Actas de Consejo.
- d) Manuales de organización.

(1) ALVAREZ, Anguiano Jorge. Ap. Cit. p. 24.

(2) ALVAREZ, Anguiano Jorge. Ap. Cit. p. 25.

Este exámen, lógicamente deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa, con el fin de ver si existen diferencias con los planes.

Según la profundidad del estudio, se tendrá que ir aplicando herramientas tales como: diagramas de flujo, organigramas, gráficas de Gantt, etc.

2.- EVALUACION

Una vez obtenida la información, se procederá a efectuar un estudio analítico de la misma.

Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay ó no otras alternativas.

La evaluación de la información estará basado en la solicitud del cliente, pero siempre habrá un mínimo de trabajo requerido, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa.

3.- PRESENTACION

Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

4.- PERSECUCION

Es la fase final de la auditoría que comprende el complemento de cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo. Es decir se tiene que ver que la empresa siga las instrucciones de los auditores y que no quede nada más en la letra.

Por último, los conceptos anteriores son aplicados - a toda la empresa o a un departamento, en este caso se verá - el tipo de auditoría administrativa enfocado hacia el área de compras.

5.7 PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

En la actualidad, las repercusiones del procesamiento electrónico de datos (PED) en el área de compras son difíciles de medir, sin embargo la tendencia hacia la computación seguramente afecta de una u otra manera a todo empleado que labore en un departamento de compras.

A continuación, se detalla una serie de razones específicas del porqué la área de compras está interesada en el procesamiento electrónico de datos.¹

- 1.- Los compradores quedan librados de los detalles pesados del escritorio y, por consiguiente disponen de más tiempo para realizar una labor - - creativa, productora de utilidades para la empresa.
- 2.- Los ejecutivos de compras dedicarán más tiempo a las relaciones humanas y otras funciones administrativas; que con mucha frecuencia realizan a medias.
- 3.- Se dispone de controles en forma de mediciones estadísticas; que no son factibles si se elaboran a mano.

(1) POOLER Jr., Victor H. Ob. Cit. p. 270.

- 4.- Por último al mantenerse informado de los adelantos del PED, los ejecutivos de compras pueden dirigir un programa de procesamiento electrónicos de datos de su compañía hacia la meta, de obtener mayores ahorros en los costos de los materiales y un control de inventario más eficiente.

Una advertencia: La incapacidad por parte de los ejecutivos de compras de mantenerse al día con los adelantos del PED, llevará a otras personas que no están familiarizadas con la función de compras a la computadora y dictará al personal de compras que información estará disponible para ellos. En las compañías que usan el PED con buenos resultados, los ejecutivos de compras dicen que desde un principio insistieron en los datos vitales fueran programados para que hicieran la función de tal como ellos la veían.

Enfoque razonable de la computación en el área de compras:¹

¿Qué trabajos o funciones deben considerarse para la programación en una computadora?. En primer lugar tenemos, a los que son más fáciles de medir, los que tienen mayores repercusiones en las utilidades, los que incluyen una gran cantidad de trabajo de escritorio y aquellos en los que hay un mayor grado de aceptación de la computadora.

El área de compras entra en todas estas clasificaciones, con la posible excepción de la última; los ejecutivos de compras no siempre están dispuestos a aceptar la ayuda de la computadora.

(1) POOLER Jr., Victor H. Ob. Cit. p. 273.

No es probable que puede lograr la computación completa de compras de un golpe. Ordinariamente, se da cierto tiempo para desarrollar un sistema ideal que aproveche al máximo el mejor equipo disponible. Luego de que el personal responsable determina, que aplicaciones son económicamente factibles y decide los pasos que se seguirán para implantarlo.

Otra forma para empezar, es crear gráficas de flujo de todas las funciones y ponerlos en correlación recíproca a medida que el trabajo progresa. Se estudia cada uno de los procedimientos para determinar si es absolutamente necesario y si puede combinarse con otros. Este estudio proporciona un análisis crítico de toda la operación; las posibles mejoras puede ser evidentes aun antes de que la computadora entre en práctica.

Sistemas generales de la computadora:

Existen dos sistema que puede ser aplicables al área de compras, y que son las siguientes

- 1.- Hacer todo en forma diferente y lo más eficiente posible.
- 2.- Aplicar la computadora al sistema básico en operación y posteriormente cuando las mejoras son practicable modificarlo.

Funciones automatizadas en el área de compras:

- 1.- Sistema de datos sencillo:

Pasar las órdenes a máquina, expeditar, programar, la explosión de la factura de materiales,-

hacer las requisiciones, el control de inventarios, la comprobación de facturas y de las cuentas por pagar, la evaluación de los proveedores y de los compradores, la comparación de los costos estándar, la descomposición de las compras y de los compromisos, los expedientes de las órdenes de compra y la información sobre las relaciones comerciales.

2.- Sistema de datos avanzado:

Este no solo recibe las órdenes de compra, sino que sigue el rastro de las mismas, de las entregas, de las facturas y de los pagos; también ayuda a muchos detalles del proceso de compras. El seguimiento puede realizarse fácilmente con la revisión regular de las órdenes de compra, con la confirmación de las órdenes y con los registros de inspección.

En general, el seguimiento de las órdenes de compra es en realidad, la primera fase del sistema PED que tiene que instalarse, porque simplifica los procedimientos y reduce la ayuda de los oficinistas.

Con un tipo de control en que la administración interviene solo excepcionalmente, el sistema procura a medida que se necesitan formularios, de las cartas de los seguimientos y la lista de los materiales atrasados.

Otros documentos que pueden ser automatizados, es el de la información de los precios y de su uso de los mismos; la evaluación es un subproducto del sistema general de procesamiento electrónico de datos, puesto que una vez que esta -

en funcionamiento, algunos datos de compras puede imprimirse fácilmente.

Tiempo para formular un programa de PED:

Ordinariamente los planificadores de las compras -- computadas necesitan unos cuatro años, desde su comienzo hasta llegar a un buen programa de PED: los dos primeros años -- consisten en planear el programa y los dos años siguientes -- para depurarlo.

Sin embargo, si se aprovecha la información existente basada en la experiencia de otras compañías, este lapso -- probablemente se reduzca a la mitad, aunque puede presentarse ciertos problemas durante el período de introducción.

Concluyendo: Las computadoras no pueden pensar por sí mismas, solo puede evaluar lo que se esta programando y -- los resultados son solo tan buenos, como la información que se proporcione a la computadora.

El problema no consiste en si las máquinas electrónicas reemplazaran el juicio humano, sino en cómo las máquinas pueden adaptarse al complejo comercial, para servir de -- la mejor manera a los ejecutivos de compras y su compañía.

C A P I T U L O I I I

SITUACION ACTUAL:
LA GERENCIA DE COMPRAS Y
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

III. SITUACION ACTUAL: LA GERENCIA DE COMPRAS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. APLICACION DEL CUESTIONARIO

Para obtener la información necesaria de la titulación actual de la Gerencia de Compras, consideramos conveniente aplicar una serie de cuestionarios de tipo abierto a los ejecutivos de compras (Director, Gerente y Subgerente de Compras) enfocados hacia los elementos del proceso administrativo:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Asimismo se tuvo pláticas con los mismos para completar la información, llegándonos a proporcionar documentos que respaldaban sus contestaciones.

Por último nos entrevistamos con Gerentes de otras áreas de la empresa para conocer en forma más específica las relaciones con la Gerencia de Compras.

En las siguientes páginas se incluyen los formatos diseñados de los cuestionarios por cada fase del proceso administrativo.

CUESTIONARIO DE PLANEACION

CUESTIONARIO SOBRE PLANEACION DE COMPRAS

1. *¿Cuáles son los objetivos institucionales de la Empresa?*
2. *¿Determine los objetivos de la Gerencia de Compras?*
3. *¿Qué bases se tomaron en cuenta para la fijación de objetivos?*
4. *¿En que porcentaje se han logrado estos objetivos?*
5. *¿Señale la contribución del cumplimiento de objetivos de la Gerencia de Compras en el logro de los objetivos institucionales de la empresa?*
6. *¿Determine las políticas internas y externas de la Gerencia de Compras?*
7. *¿Señale la forma en que son dadas a conocer al personal que labora en la Gerencia de Compras?*
8. *¿Existe homogeneidad en los procedimientos de adquisición tanto de materias primas nacionales e importadas, materiales diversos, etc.?*
9. *¿Qué bases se toman en cuenta para evaluar su eficiencia?*
10. *¿Cómo son determinadas las necesidades de la Empresa para proceder a efectuar la planeación de compras?*
11. *¿Qué estudios se llevan a cabo para conocer la situación presente y futura de los mercados de abastecimiento?*

12. *¿Qué información le proporcionan dichos estudios?*
13. *¿Qué tipos de programas llevan a cabo en la Gerencia de Compras?*
14. *¿Qué técnicas matemáticas aplica en su planeación de compras?*
15. *¿Existen márgenes de seguridad en la planeación de inventarios?*
16. *¿Determine las causas de las necesidades urgentes?*
17. *¿En que forma influyen las necesidades urgentes en la planeación de compras?*
18. *¿Qué procedimientos utilizan en la elaboración de presupuestos?*
19. *¿Qué información requiere para la elaboración de presupuestos?*
20. *¿Existe estratificación en la toma de decisiones con base a las adquisiciones?*
21. *¿Quién autoriza las compras a efectuarse de mayor trascendencia para la empresa?*

. CUESTIONARIO DE ORGANIZACION

CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACION DE COMPRAS

1. *¿Determinar la posición de la Gerencia de Compras en el - contexto general de la empresa?*
2. *¿Señale la estructura interna de la Gerencia de Compras?*
3. *¿Sus empleados conocen la posición y dependencia que se - manifiesta en el organigrama de la Gerencia de Compras - con respecto al puesto que ocupan?*
4. *¿Cuenta la Gerencia de Compras con un manual de organiza- ción que determine las actividades de la misma?*
5. *¿Qué ventajas y desventajas le observa al manual de orga- nización?*
6. *¿Señale las áreas con las que la Gerencia de Compras guar- da una estrecha relación?*
7. *¿Qué actividades primordiales desarrolla la Gerencia de - Compras con estas áreas?*
8. *¿Qué políticas se han establecido para la contratación y- evaluación de proveedores?*

CUESTIONARIO DE INTEGRACION

CUESTIONARIO SOBRE INTEGRACION DE COMPRAS

1. ¿Al buscar cubrir una vacante, qué bases toma para determinar los requisitos que tienen que satisfacer los candidatos?
2. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal en la Empresa?
3. ¿Qué etapas establece en la entrevista con los candidatos a cubrir la vacante?
4. ¿Qué tipo de exámenes aplican a los candidatos?
5. ¿Qué información aporta la Gerencia de Compras a la Gerencia de Recursos Humanos para la selección y contratación de personal?
6. ¿Qué tiempo se establecen en los contratos a prueba para el personal de nuevo ingreso?
7. ¿Qué actividades se llevan a cabo para la inducción de personal de nuevo ingreso a la Gerencia de Compras?
8. ¿Determine los planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo que se llevan a cabo con base al artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo?
9. ¿Se han elaborado programas para el desarrollo del personal de la Gerencia de Compras?
10. ¿Existen descripciones de puestos en la Gerencia de Compras?

11. *¿Qué sistema utilizó para la elaboración de las descripciones de puestos?*
12. *¿El personal de la Gerencia de Compras contribuyó a la elaboración de sus descripciones de puestos?*
13. *¿Se llevan a cabo análisis de puestos para conocer objetivamente el desarrollo de actividades de los integrantes de la Gerencia de Compras?*
14. *¿Con que periodicidad se llevan a cabo los análisis de puestos?*
15. *¿A que niveles se aplican las evaluaciones de puestos en la Gerencia de Compras?*
16. *¿Qué factores se toman en cuenta en la evaluación de puestos?*
17. *¿Se han realizado estudios de calificación de méritos al personal de la Gerencia de Compras?*
18. *¿Se lleva a cabo la administración de sueldos y salarios en la Gerencia de Compras?*
19. *¿Si se lleva a cabo, favor de detallar éste proceso?*

CUESTIONARIO DE DIRECCION

CUESTIONARIO SOBRE DIRECCION DE COMPRAS

1. *¿Podría definirnos el concepto de Dirección de Compras?*
2. *¿Determine cuáles son las funciones propias de la Dirección de Compras?*
3. *¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para informar sus adquisiciones y decisiones?*
4. *¿Qué tipo de barreras de comunicación intervienen en dichos canales?*
5. *¿Cuál es su opinión de las comunicaciones informales en la Gerencia de Compras?*
6. *¿Cuáles son los medios que utilizan para motivar a su personal?*
7. *¿Qué actitud observa en su personal respecto a la motivación que usted les proporciona?*
8. *¿A que niveles de jerarquía se ha delegado autoridad en la Gerencia de Compras?*
9. *¿Llega usted a intervenir en las decisiones que toman las personas a las que les ha delegado su autoridad?*
10. *¿Mencione las causas que provocan su intervención?*
11. *¿Al delegar autoridad a su personal, les ha llegado a determinar la importancia de la responsabilidad que le acompaña a ésta?*

12. *¿Qué puestos llevan a cabo la supervisión?*
13. *¿Qué medios utiliza para la supervisión de los subordinados?*
14. *¿A consideración de usted cuáles serían las características principales de un líder?*
15. *¿Considera que exista un líder en la Gerencia de Compras con las características antes señaladas?*

CUESTIONARIO DE CONTROL

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL DE COMPRAS

1. ¿Qué políticas de actuación se han definido para mantener relaciones con proveedores?
2. ¿En que forma se evalúa la actuación de proveedores?
3. ¿Qué formas utiliza en el control de inventarios?
4. ¿Detalle los datos más importantes que el control de inventarios le refleja?
5. ¿Qué periodicidad sería la recomendable para la formulación de inventarios, de tal forma que sea oportuna y veraz para la toma de decisiones?
6. ¿Qué medios utiliza para el control de entregas y pagos a sus proveedores?
7. ¿Existen constantes cambios en los precios de sus materias primas?
8. ¿Cuáles son las causas de éstos cambios?
9. ¿Que normas se han establecido para la aceptación ó rechazos de descuentos por pronto pago, y en su caso por pago de contado ó anticipado?
10. ¿Qué ventajas obtienen de las compras a crédito que realiza la Gerencia de Compras?
11. ¿Quién establece las normas de calidad para la adquisición de materias primas?

12. *¿Cómo lleva a cabo su control de calidad interno?*
13. *¿Qué actitudes toma ante las diferencias en calidad que se presentan entre la calidad contratada y la entregada por los proveedores?*
14. *¿Existe un control presupuestal de todos sus productos?*
15. *¿De no ser así, explicar las causas?*
16. *¿Qué ventajas observaría de la aplicación de una auditoría administrativa a los diferentes puestos de la Gerencia de Compras?*
17. *¿Qué perspectivas importantes consideraría usted de la implantación de un sistema de procesamiento electrónico de datos aplicado al área de compras?*

2. LA CAPTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Con base en la información obtenida, por medio de los cuestionarios y las entrevistas con los ejecutivos de la empresa que estamos analizando, procedimos a elaborar gráficas que indican la evaluación de cada elemento del Proceso Administrativo.

Estas gráficas se desarrollaron en forma de barras, las cuales tienen una escala de la siguiente manera:

<u>EVALUACION</u>	<u>%</u>
Excelente	100
Muy Bien	80
Bien	60
Regular	40
Mal	20
Nulo	0

Por lo que respecta a los factores de evaluación, los consideramos de la siguiente manera:

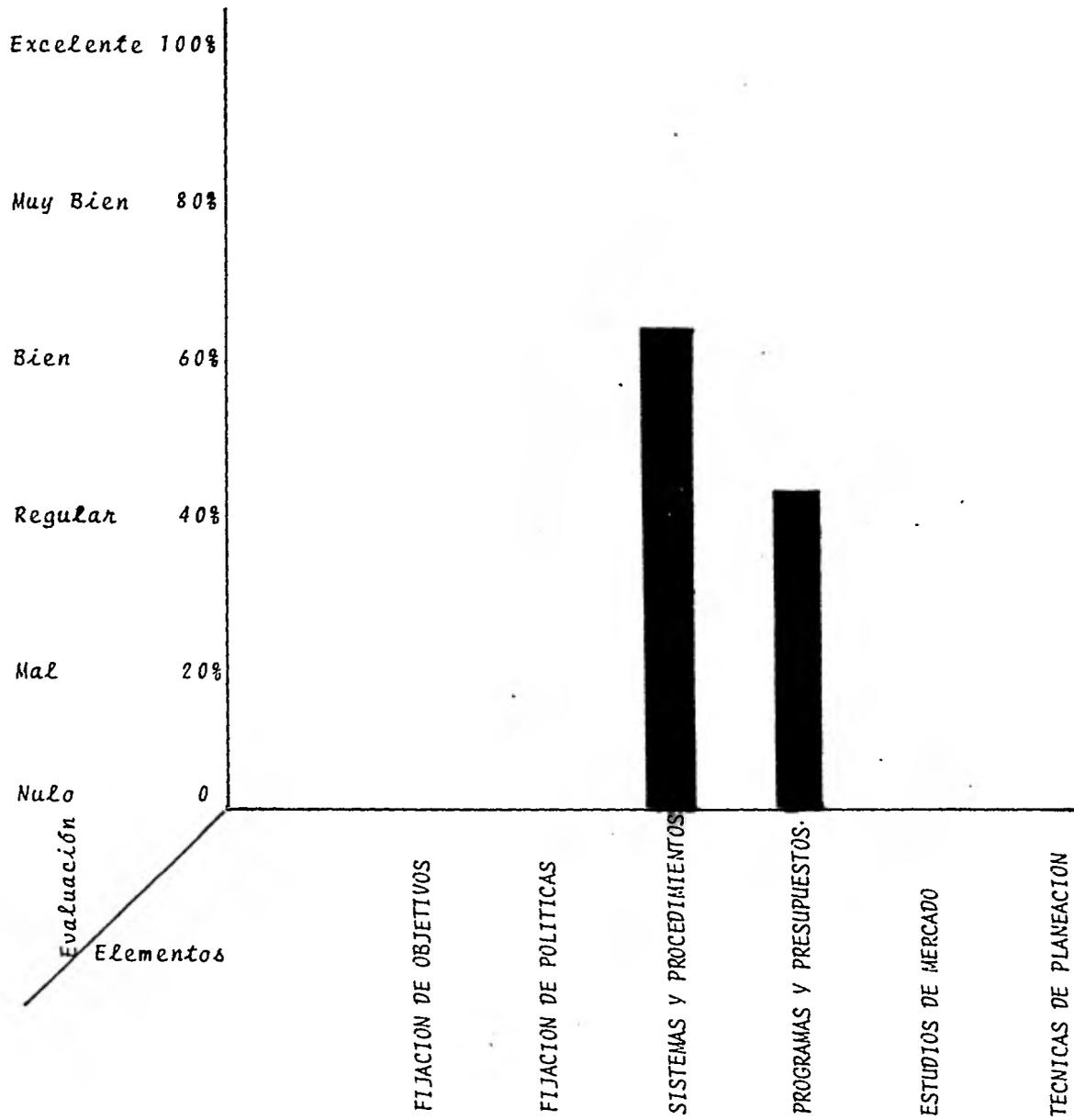
- Excelente:** Las actividades se desempeñan en forma eficiente, con base en la aplicación del Proceso Administrativo.
- Muy Bien:** Dejan de considerar algunos elementos del Proceso Administrativo, pero no revisten mayor importancia.
- Bien:** Desarrollan sus actividades en forma eficiente-considerando algunos elementos principales del Proceso Administrativo.

- Regular:* Las actividades no se desempeñan en forma adecuada, debido a que no existe una aplicación -- del Proceso Administrativo
- Mal:* Las actividades que desempeñan, registran resultados negativo.
- Nulo:* No se realizan actividades de ninguna índole.

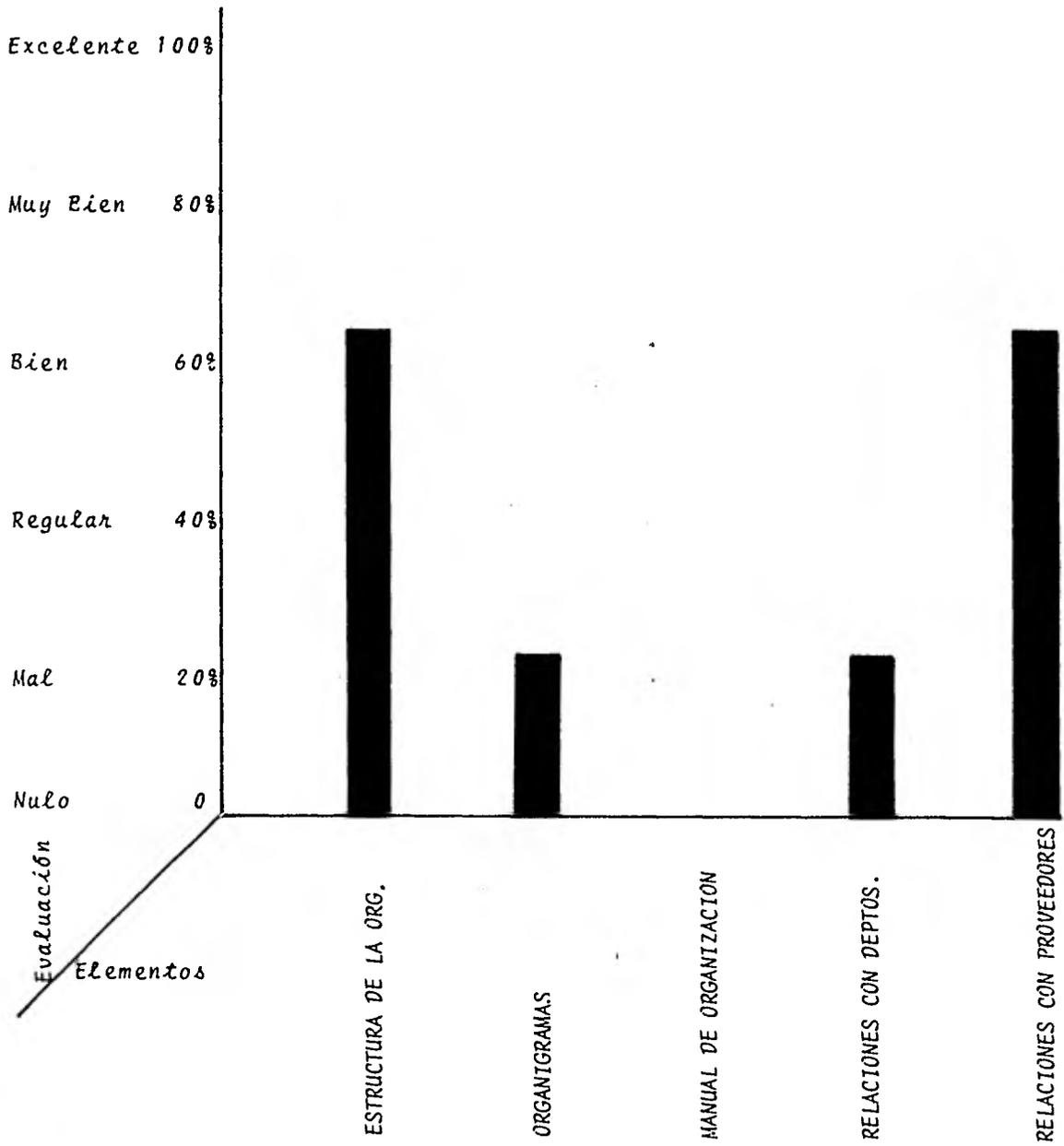
En las posteriores páginas, se presentan las gráficas correspondientes, así como la explicación de cada elemento.

Es conveniente hacer mención que las gráficas indican las actividades que posee cada elemento administrativo.

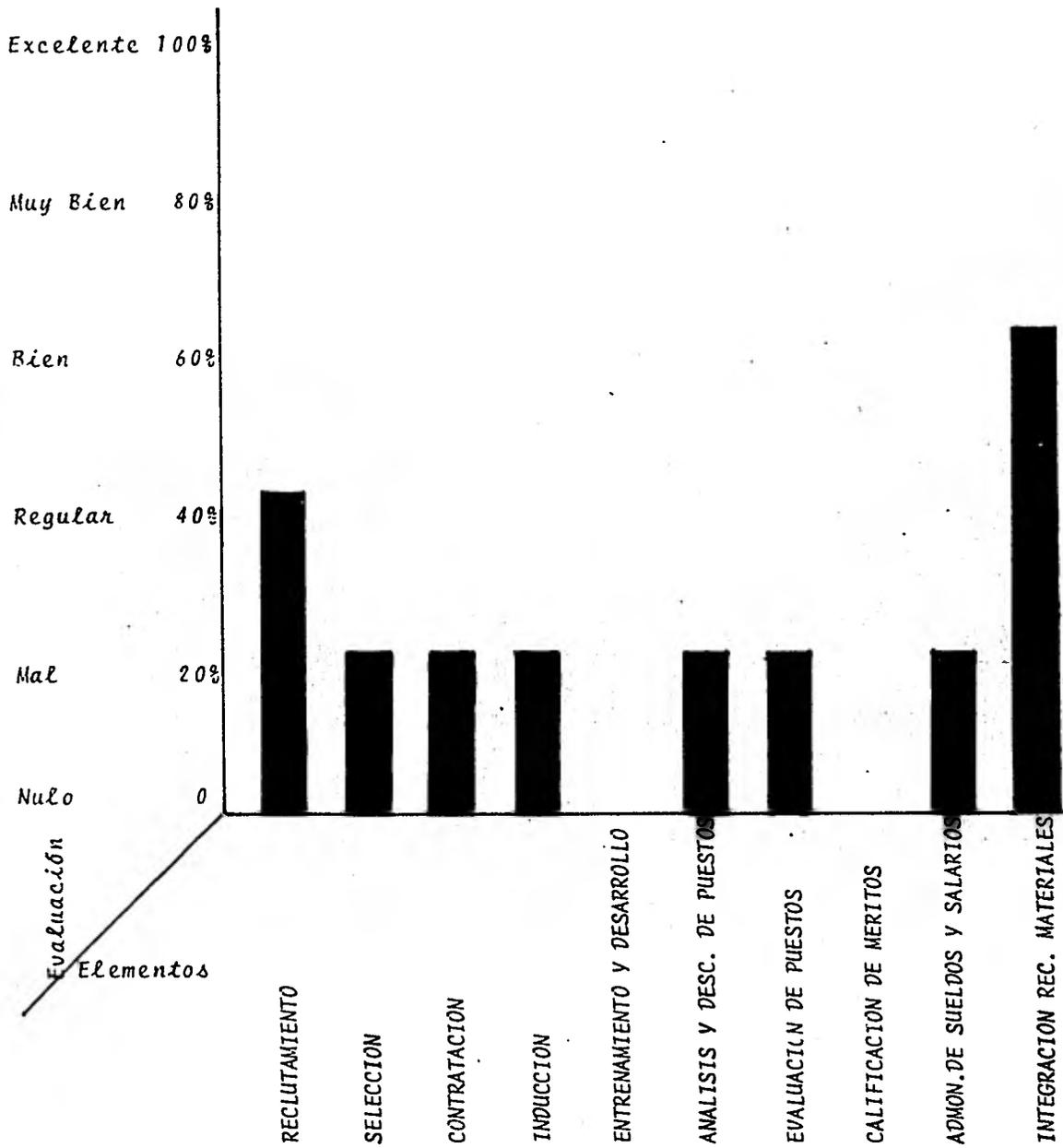
PLANEACION



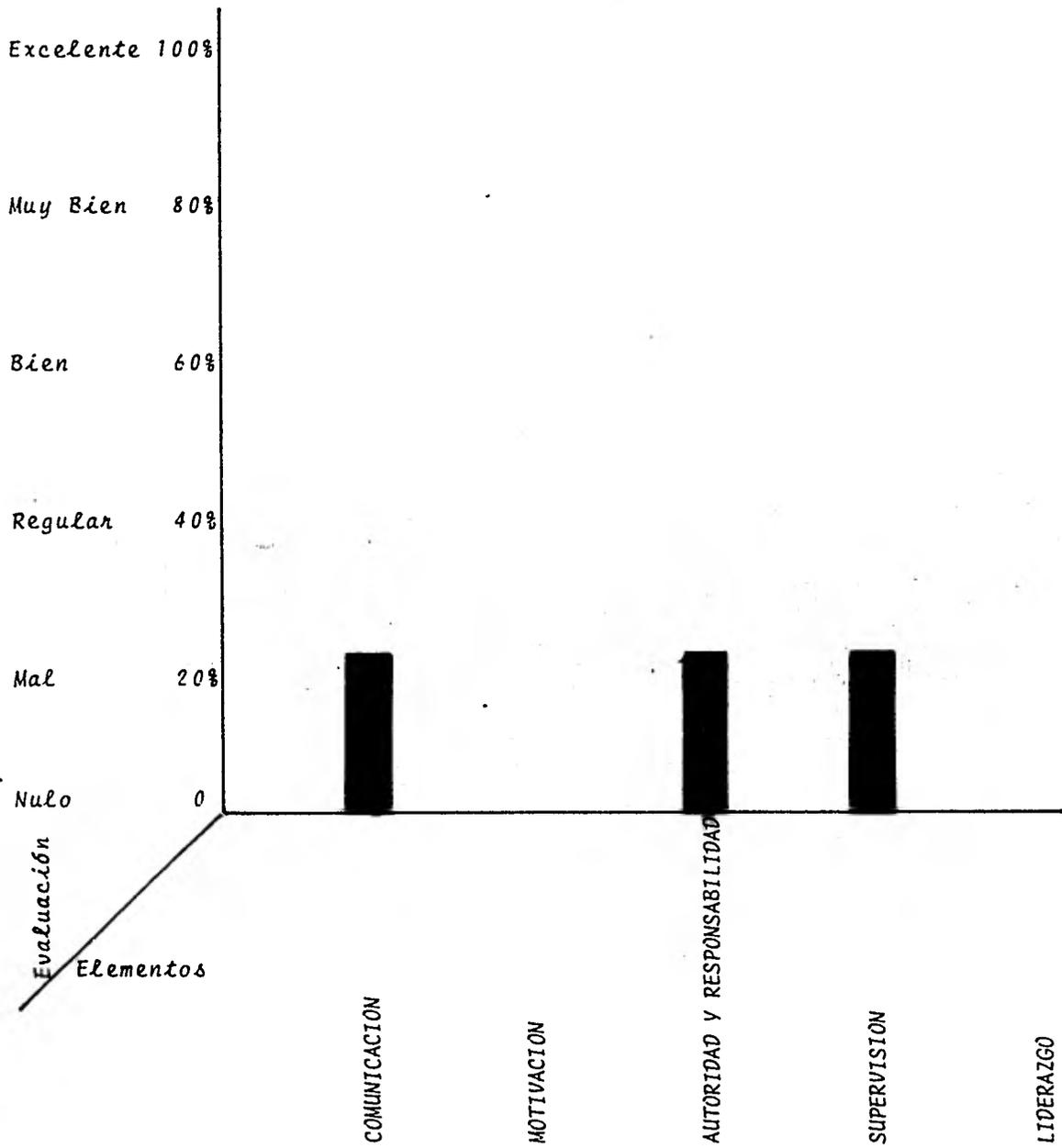
O R G A N I Z A C I O N



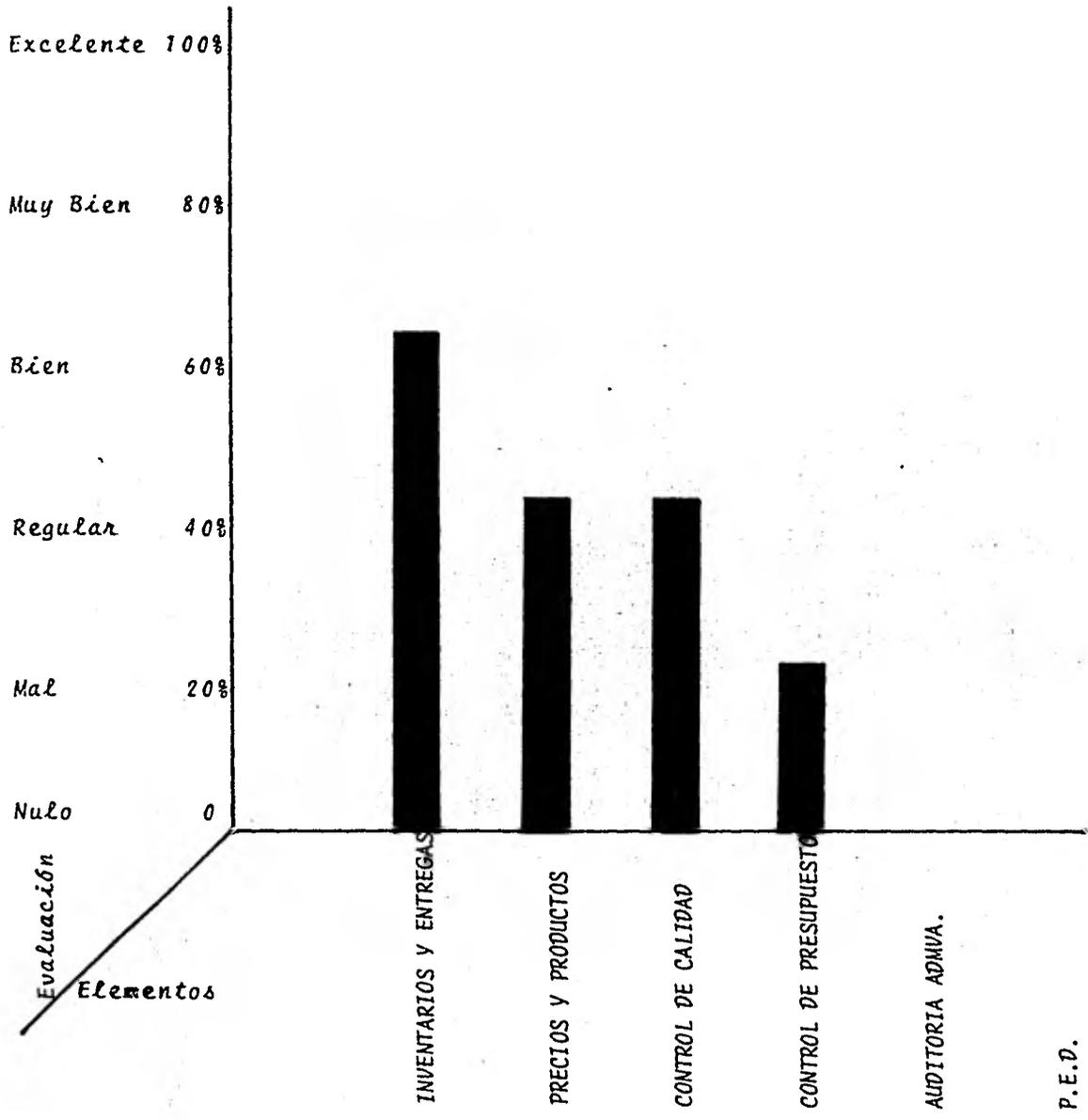
I N T E G R A C I O N



DIRECCION



C O N T R O L



P. E. D.

LA PLANEACION EN LAS COMPRAS

Fijación de objetivos: (Nulo)

En el año de 1976 la Gerencia de Compras fijó sus objetivos, mismos que al no haber sido revisados ni determinados los puntos de control, no lograron ser alcanzados.

A la fecha, no se han formulado nuevos objetivos que le permitan proyectar y dirigir mejor sus actividades. Por lo tanto, el único objetivo que se persigue es el cumplimiento de la función de compras: proveer a la empresa de todos los insumos que se requieran en la cantidad y calidad especificada, con el precio más bajo sin menoscabo de la calidad y en el momento oportuno, para el buen desempeño de sus actividades.

Los objetivos institucionales de la empresa, resultan desconocidos por los integrantes de dicha área (con excepción del Director y Gerente de Compras).

Fijación de Políticas: (Nulo)

Las políticas de actuación internas y externas para la Gerencia de Compras no han sido determinadas por escrito, conociéndose y llegando a aplicarse a través del desarrollo de sus funciones, lo que provoca una divergencia en la toma de decisiones entre sus integrantes para cubrir las necesidades de los demás departamentos de la empresa y en su trato con los proveedores.

Sistemas y Procedimientos: (60 puntos)

Para este efecto, la Gerencia de Compras en el año de 1976 actualizó sus instructivos para el uso de las distin-

tas formas que utilizaba en sus actividades; en la actualidad faltan instructivos para el uso de las nuevas formas, además de que existe una desactualización en las anteriores, ocasionando la falta de integración del total de formas para su --- aplicación en las funciones de compras.

El retraso continuó en el abastecimiento de las solicitudes de compra de las diferentes gerencias de la empresa, se debe principalmente a la falta de determinación por escrito de los procedimientos a seguir con las mismas: autorizaciones, especificaciones técnicas, etc.

Programas de Compras: (40 puntos)

La Gerencia de Compras en la programación de adquisiciones se auxilia principalmente de la forma "Posición de Materias Primas", que considera los siguientes factores: - - (Ver anexo VIII)

- Inventario inicial a la fecha de formulación.
- Contratos y entregas pendientes de surtir.
- Consumos estimados de cada materia prima.
- Estimación de la duración de las existencias probables.

Otro auxiliar importante es la forma "Reporte de Materias Primas por Agotarse", que es elaborado por las plantas de producción con el objeto de tomar decisiones respecto a su abastecimiento lo que implicaría: formular nuevas órdenes de compra ó acelerar las entregas de los contratos pendientes de surtir.

La programación de compras adolece de información oportuna por parte de los almacenes receptores, en lo que se

POSICION DE MATERIAS PRIMAS : _____

FECHA _____

Y DE PRODUCTOS QUIMICOS : _____

DIVISION	INV. EN TON.	PEDIDO N°	E N T R A N S I T O		INV. + TRANS.	DURA- CION C. PZO	PEDIDO	SALDO CONTRATOS		SUR- TIDO	SALDO	TOTAL	DURA- CION L. PZO	PROGRA- MACION
			PROVEEDOR	TONE LAJE				PROVEEDOR	CONTRA- TADO					
CONSUMO ESTIM.														

140

refiere a la existencia de inventarios.

Presupuestos: (40 puntos)

La formulación del presupuesto de compras se basa principalmente en la información que le envían las siguientes gerencias:

Gerencia de Ventas: Proyección de ventas en los próximos seis meses, manifestando oportunamente las modificaciones que se lleven a cabo.

Gerencia de Producción: Producción estimada incluyendo los consumos de materias primas, los porcentajes en que intervienen en la producción, etc.

Los presupuestos son elaborados mensualmente con una proyección a 6 meses, pero son sujetos a modificación por parte de la Gerencia de Compras con base a los cambios que se presenten en los mercados de abastecimiento.

Actualmente se elaboran presupuestos de diez materias primas principales en la fabricación de alimentos balanceados:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Sorgo. | 2. Pasta de Soya. |
| 3. Harinolina. | 4. Metionina. |
| 5. Lisina. | 6. Glutamato Monosódico. |
| 7. Vitamina B-2 | 8. Cromophill Oro. |
| 9. Cromophill Redon. | 10. Florafil A-3. |

De estos presupuestos, solamente son analizados en forma profunda los del Sorgo y Pasta de Soya, por la importancia que tienen para la producción de todos los productos-

que fabrica la empresa, en lo que respecta a los demás, rara vez son analizados.

Estudios de Mercado: (Nulo)

La Gerencia de Compras no realiza estudios de mercado que le proyecten la situación de las fuentes de abastecimiento. Por lo tanto, al tomar decisiones sobre la contratación de órdenes de compra solamente se cuenta con la información de sus proveedores y de la Asociación de la que forman parte.

Además de que existen constantes cambios en las condiciones de compra y la disposición de materias primas que -- provocan aumentos del costo de ventas, así como los paros de producción y a largo plazo la pérdida de clientes.

Las fuentes externas de abastecimiento no son estudiadas, recurriéndose a ellas con las condiciones de venta -- que estén ofreciendo.

En la actualidad, no se buscan nuevas fuentes de -- abastecimiento tanto interna como externamente, por lo tanto todos los años se recurren a las mismas fuentes no llegando -- a tomar a veces en cuenta los problemas de transporte de las materias primas hacia los almacenes de recepción, además de -- que elevan los costos de adquisición.

Técnicas de Planeación: (Nulo)

No se utiliza ninguna técnica de planeación, debido principalmente a su desconocimiento. Su decisión y forma de llevar a cabo sus actividades son basadas en la experiencia -- que los ejecutivos de la Gerencia de Compras tienen en éste-

tipo de industria y de adquisiciones.

La investigación de operaciones determina matemáticamente la aceptación ó no de los descuentos que ofrecen los proveedores. Al desconocer esta técnica, la Gerencia de Compras adopta la política de aceptar cualquier descuento por pronto pago que se le llegue a ofrecer, sin considerar otra alternativa.

LA ORGANIZACION EN LAS COMPRAS

Estructura de la Organización: (60 puntos)

La Gerencia de Compras tiene centralizadas todas las adquisiciones de las plantas de producción y oficinas administrativas de la Empresa, situación que le ha permitido obtener mejores precios por cantidad comprada, hacerse acreedor a mayores descuentos y ampliación de sus plazos de crédito. Pero, la centralización de adquisiciones no proporciona todas las ventajas posibles debido a:

- a) La mala planeación de inventarios de las plantas de producción que provocan compras urgentes y por ende un desajuste en la programación y presupuestación de las compras.*
- b) En la delegación de autoridad a los Gerentes de las Plantas para que realicen compras locales, no se establecieron límites monetarios y por lo tanto se llegan a realizar adquisiciones por un monto considerable sin obtener las mejores condiciones de compra.*
- c) Se envían a la Gerencia de Compras las facturas que amparan las compras de las plantas de producción, pero ésta ignora las condiciones bajo las cuales se llevaron a ca-*

bo, los problemas que existieron en su abastecimiento, -- etc., concretándose específicamente a checar aritméticamente las facturas para su pago.

Organigrama: (20 puntos)

El organigrama de la Gerencia de Compras ha sufrido constantes cambios debido a las decisiones que han tomado sus ejecutivos, provocando una desorientación entre sus integrantes respecto a la ubicación del puesto que ocupan, aunado a que nunca se llega a dar a conocer el organigrama de la Gerencia y mucho menos la posición que guarda la Dirección de Compras en el contexto general de la Empresa. (Ver anexo IX)

En el organigrama de la Gerencia de Compras, se observa una alta dependencia del personal con el Gerente debido a la mínima delegación de autoridad que se realiza. (Ver anexo X).

Manual de Organización: (Nulo)

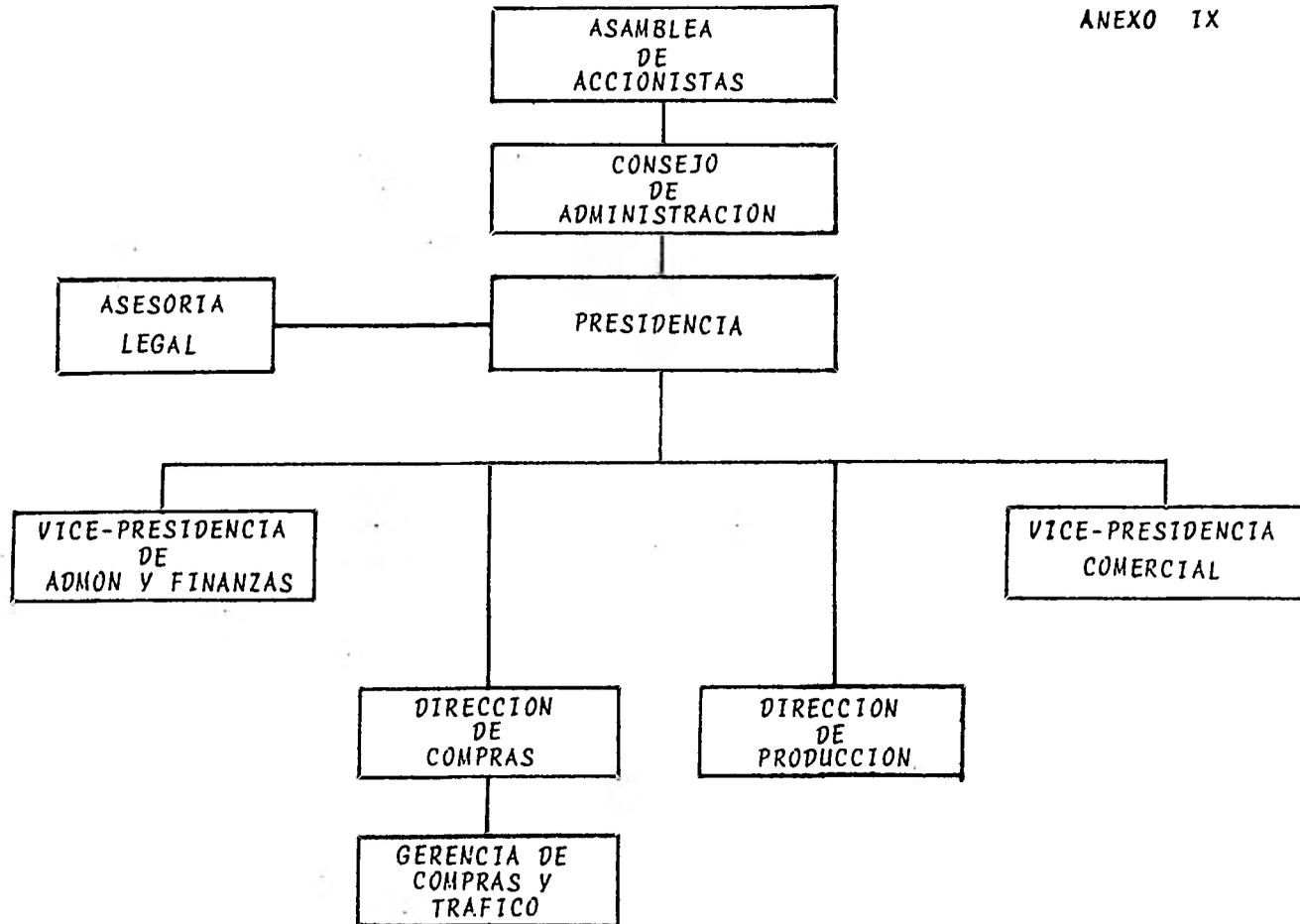
No existe un manual en la Gerencia de Compras que le permita dar a conocer sus objetivos, las actividades que realiza, sus políticas, relaciones con proveedores y demás departamentos de la empresa, etc.

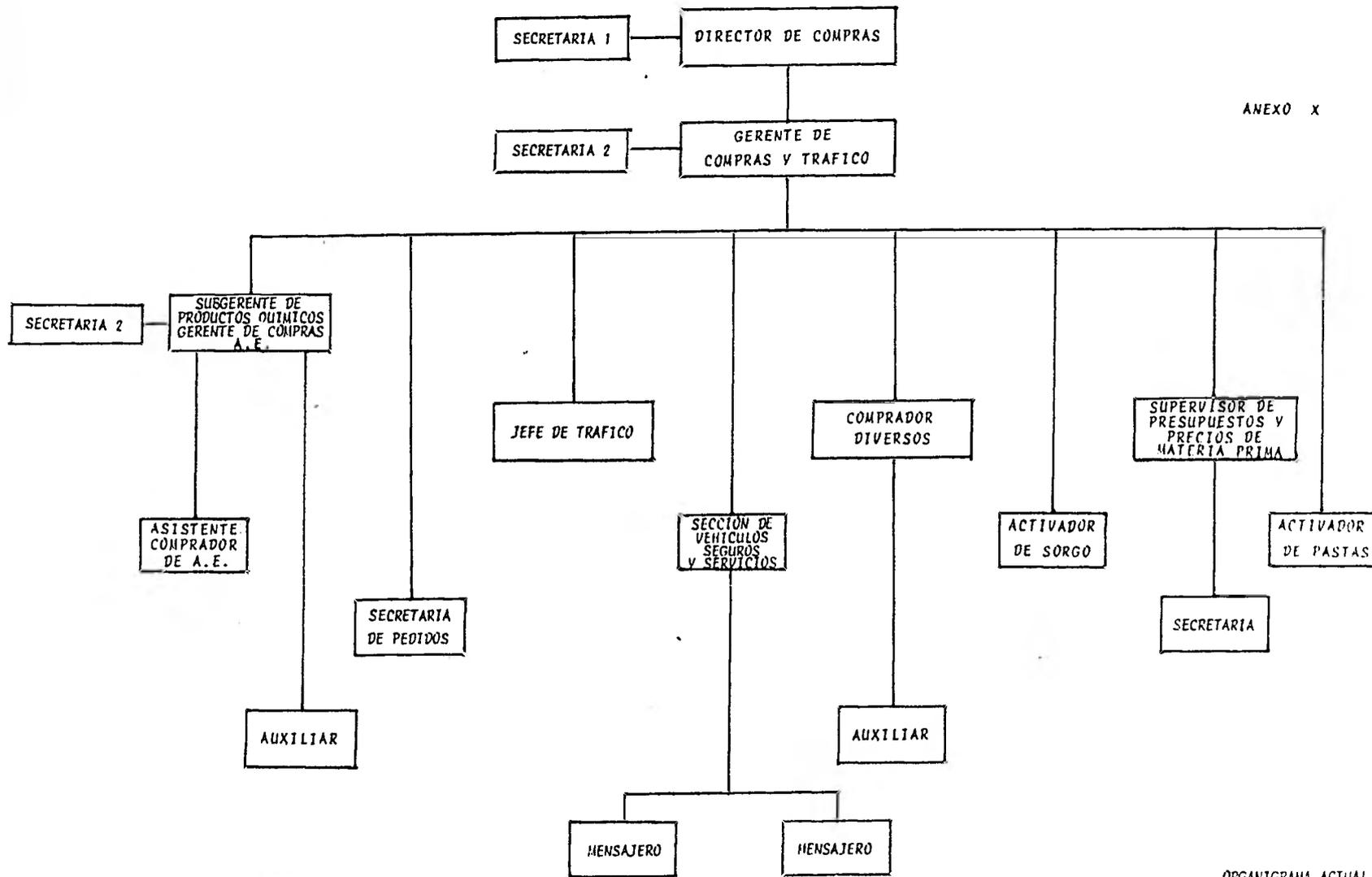
Relaciones con los demás Departamentos: (20 puntos)

La Gerencia de Compras guarda una relación muy estrecha con los diferentes departamentos de la empresa, con el objeto de brindar el mejor abastecimiento para el desarrollo de sus actividades, relaciones que se ven agravadas por la falta de determinación de políticas en las actividades que deben llevar a cabo, ocasionando:

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

ANEXO IX





ANEXO X

ORGANIGRAMA ACTUAL

173

- Faltantes ó exceso de inventarios
- Pérdida de los descuentos por pronto pago por la mala programación de los pagos a proveedores.
- Falta de oportunidad en la información de los almacenes receptores (inventarios y entregas).
- Solicitud de compras con carácter urgente debido a la mala planeación de actividades por parte de los departamentos solicitantes, etc.

Relaciones con Proveedores: (60 puntos)

La Dirección de Compras ha determinado los siguientes puestos para mantener relaciones y contratar órdenes de compras con los proveedores:

<u>P U E S T O</u>	<u>MATERIA PRIMA O PRODUCTO</u>
DIRECTOR DE COMPRAS. GERENTE DE COMPRAS.	Granos y Pastas. Artículos de empaque y productos químicos (Cromophill, Lisina, Metionina).
SUB-GERENTE DE <u>PRODUC</u> TOS QUIMICOS.	Minerales, Vitaminas, Ma -- quinaria, Refacciones.

No se han establecido procedimientos de evaluación de los proveedores que determinen su actuación con base a los productos y entregas de los mismos.

En su trato con los proveedores, la Gerencia de Compras lleva a cabo las siguientes políticas:

- a) Tratar con atención y cortesía a los proveedores, informándoles oportunamente de los cambios que sufran las órde

nes de compra o de los ajustes realizados en el pago de sus facturas.

- b) Mantener una actitud imparcial con los proveedores.
- c) Las cotizaciones de los proveedores son tratadas en forma confidencial.

LA INTEGRACION EN LAS COMPRAS

Reclutamiento: (40 puntos)

Ante la urgencia de personal, la Gerencia de Recursos Humanos se ve restringida a obtener un número considerable de candidatos, aunado a los bajos sueldos ofrecidos, las mínimas prestaciones que se otorgan y el horario de trabajo.

Carece la Gerencia de Recursos Humanos de un perfil ó descripción de puestos que le permita reclutar en forma más específica a los candidatos a ocupar las vacantes que se presentan.

Selección: (20 puntos)

La selección de personal se ve disminuida en su fluidez debido a la falta de personal en el área de Reclutamiento y Selección, actualmente una sola persona lleva a cabo dichas funciones.

A los candidatos se les aplican exámenes técnicos y psicológicos en relación al puesto y escolaridad de los candidatos; los exámenes médicos e investigaciones socioeconómicas no han sido llevadas a cabo, resultando negativa dicha situación ya que por medio de éstos se tendrían más elementos para evaluar a los candidatos.

La Gerencia de Compras no ha elaborado un examen -- que determine los conocimientos que deben poseer los candidatos acerca de las actividades de adquisiciones.

Después de determinar a los candidatos más viables, la Gerencia de Recursos Humanos los presenta ante el Gerente de Compras para que éste los entreviste y decida qué persona ha de cubrir la vacante.

Las personas que entrevistan a los candidatos en la Gerencia de Compras, no tienen una forma común de llevarla a cabo, por lo que existirá una divergencia de decisiones, mismas que a veces son revocadas por el Director de Compras.

La Gerencia de Compras reporta a Recursos Humanos -- la persona seleccionada para cubrir la vacante, para que ésta proceda a informar la decisión al candidato y se inicien los trámites de contratación.

Contratación: (20 puntos)

El personal de nuevo ingreso firma contratos a prueba por plazos de 28 días, tres y seis meses según el puesto -- que vaya a ocupar; una semana antes de la terminación del contrato se decidirá si se otorga el contrato por tiempo indefinido o se le otorga otro contrato más.

En muchos de los empleados se realizan evaluaciones apresuradas que no reflejan fielmente su desempeño en el trabajo debido al corto plazo del contrato a prueba. En la Gerencia de Compras al tomar esta decisión no se basan en una -- evaluación de puestos, sino solamente por la apreciación de -- los ejecutivos y del jefe inmediato respecto a su desempeño.

Inducción: (20 puntos)

La Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con un Manual de Inducción y un Reglamento Interior de Trabajo que le permitan dar una imagen de la empresa tanto de su estructura como de las actividades que lleva a cabo y de las prestaciones que otorga al personal que la integra.

Por lo tanto, sólo les da una plática muy superficial sobre las actividades de la empresa y de la gerencia a la que ingresará; informándole de las obligaciones de la persona con la empresa (horario, días de trabajo, disciplina, etc.) y de las prestaciones a que tiene derecho al haberse contratado con la compañía (seguro de vida, vacaciones, plan de jubilaciones, etc.).

La inducción que proporciona la Gerencia de Compras consiste solamente en el otorgamiento de folletos publicitarios de la compañía, para después enseñarle las actividades específicas que va a realizar debido a la urgencia de desempeñar las funciones del puesto.

Entrenamiento y Desarrollo: (Nulo)

Todo el entrenamiento que recibe el personal de la Gerencia de Compras es al momento de enseñarle las actividades que va a desempeñar en el puesto. En ningún momento la Gerencia ha intentado desarrollar un programa de capacitación para todo su personal.

Cuando los ejecutivos llegan a requerir de un curso para sus empleados o para ellos mismos, enfrentan el obstáculo de que no les autorizan erogaciones por este concepto.

Al no existir planes del desarrollo de su personal, los integrantes de la Gerencia de Compras han caído en la rutina, debido a que llevan un promedio de dos años realizando las mismas actividades. Situación que los ha inducido a buscar empleo en otras empresas que puedan otorgarle mejores --- perspectivas de desarrollo y mayores conocimientos sobre - -- otras actividades.

Analisis y Descripción de Puestos: (20 puntos)

En 1976, la aplicación del "Sistema HAY" en las descripciones de puestos de la Gerencia de Compras adoleció de la participación de sus integrantes, así como la eliminación de algunos puntos importantes para obtener un conocimiento -- objetivo.

En la actualidad, la Gerencia de Recursos Humanos - se ha enfocado principalmente a la elaboración de las descripciones de puestos de los niveles ejecutivos, por consiguiente falta mucho tiempo para que llegue a formular las descripciones de puestos no ejecutivos de la empresa.

Evaluación de Puestos: (20 puntos)

Estas actividades sólo se han realizado en los puestos ejecutivos por lo tanto, los demás integrantes de la Gerencia de Compras no tienen conocimiento de ellas.

Los ejecutivos de compras realizan un análisis y evaluación de sus subordinados por medio de sus apreciaciones -- personales, llegando a tomar a veces la opinión de su perso--nal, pero sin que ésta influya en la decisión que de antemano hayan tomado.

Calificación de Méritos: (Nulo)

Estas actividades de integración hasta el momento no han sido llevadas a cabo en la empresa, llegando a observarse un alto porcentaje de renunciadas del personal debido a la falta de atención en su desarrollo profesional y de los bajos sueldos que se pagan.

Administración de Sueldos y Salarios: (20 puntos)

Solamente se llevan a cabo estadísticas sobre los sueldos solicitados por los candidatos y los sueldos ofrecidos por la empresa, actividad que solamente los ha llevado a la siguiente conclusión: "los sueldos que se pagan son mínimos, pero no somos la empresa que paga los sueldos más bajos".

Integración de Recursos Materiales: (60 puntos)

a) Monetarios:

La Gerencia de Compras guarda una importante relación con la Gerencia de Finanzas en el pago de todas las adquisiciones que se lleven a cabo para el desarrollo de las actividades de la empresa, por lo que se llegan a presentar los siguientes problemas:

- La carencia de flexibilidad de las políticas de la Gerencia de Finanzas implantadas desde 1976, provoca la pérdida de oportunidades de compra a mejores precios y de entregas inmediatas cuando hay escasez de materia prima, debido principalmente a los trámites a seguir en las solicitudes de cheques urgentes, llegando a durar varios días para su entrega.

- Las programaciones de pago por parte de la Gerencia de Finanzas en ocasiones provocan la anulación de los descuentos por pronto pago que haya logrado contratar la Gerencia de Compras, y
- Los retrasos en los pagos a proveedores por parte de la Gerencia de Finanzas, le provoca tensiones con los mismos.

b) Instalaciones:

La adecuación técnica de los equipos e instalaciones de producción para el cumplimiento de los objetivos de la empresa requieren del trabajo en grupo de las Gerencias de Producción y Compras.

Proporcionando la Gerencia de Producción el asesoramiento técnico en las adquisiciones de maquinaria, refacciones, materia prima, etc., que lleve a cabo la Gerencia de Compras y ésta a su vez busque los proveedores adecuados para satisfacer dichos requerimientos y además proporcionen un mejor precio, calidad y plazo de crédito. Además de contratar los servicios de seguros para cubrir los activos fijos de la empresa.

c) Oficinas:

La Gerencia de Compras tiene como responsabilidad la adquisición del equipo e instalaciones de la Oficina Central, además de otorgarles el mantenimiento adecuado, compra de papelería y artículos para escrito, etc. Existiendo un buen control al solicitar una requisición para el surtimiento de papelería o la prestación de un servicio de mantenimiento.

LA DIRECCION EN LAS COMPRAS

Comunicación: (20 puntos)

Debido a los constantes cambios en la estructura de la Gerencia de Compras, la comunicación formal no ha sido definida claramente por lo que se llegan a presentar duplicación de decisiones por parte de los ejecutivos a sus subordinados.

Con los demás departamentos de la empresa, existen deficiencias administrativas para que se pueda desarrollar una comunicación veraz y oportuna; muchos de los obstáculos en las labores que llega a afrontar la Gerencia de Compras se deben principalmente al aspecto psicológico de los integrantes de la empresa debido a los diferentes grados de escolaridad y cultura, que propician diferentes enfoques en la detección y solución de problemas.

La comunicación informal entre los integrantes de la Gerencia de Compras presenta constantes fricciones entre los mismos, disminuyendo la coordinación para el logro de sus objetivos.

Motivación: (Nulo)

En la actualidad no existe la motivación como tal en la Gerencia de Compras y en la empresa, lo que ocasiona una alta rotación de personal, debido al descontento que se tiene de las condiciones de trabajo establecidas.

Autoridad y Responsabilidad: (20 puntos)

Existe una falta de delegación de autoridad y res--

ponsabilidad por parte de los ejecutivos de compras hacia sus subordinados. Actualmente el Gerente de Compras tiene bajo su mando directo a la mayoría de los integrantes de la gerencia.

Cuando se llega a delegar autoridad, es frecuente observar constantes revocaciones a las decisiones que hayan tomado los subordinados y sin explicaciones del por qué de esa actitud. Además, no se determinan por escrito las responsabilidades a que se hace acreedor cada puesto con base a la autoridad que se le delega.

Supervisión: (20 puntos)

La supervisión es llevada a cabo directamente por los ejecutivos de compras, a quienes les interesa más los resultados que la forma en que se llegaron a lograr.

Es importante hacer notar que las actividades de supervisión deberían delegarlas a sus subordinados más competentes, de tal forma que obtengan mayor tiempo para desarrollar actividades de planeación.

Liderazgo: (Nulo)

Los atributos que describen a un líder no son características de ninguno de los integrantes de la Gerencia de Compras, por lo tanto existen constantes fricciones y una falta de trabajo en equipo para el logro común de los objetivos.

EL CONTROL EN LAS COMPRAS

Inventarios y Entregas: (60 puntos)

El control de inventarios que llevan a cabo los al-

macenes de materias primas es deficiente, ya que existen retrasos en la elaboración de sus repotes a la Gerencia de Compras, ocasionando que las "Posiciones de Materias Primas" ocupen mayor tiempo en su formulación, y por lo tanto, las decisiones correctivas para evitar la escasez de materia prima no sean las adecuadas.

El control de "entregas de los proveedores" que se envía a la Gerencia de Compras resulta incompleto, llegando en ocasiones los proveedores a requerir el pago de sus facturas sin tener la Gerencia el respaldo de los recibos de almacén para liquidarlas. (Anexo)

Precios y Productos: (40 puntos)

En el control de inventarios por productos se registran materias primas que ya no se utilizan en la producción, así como cantidades remanentes que normalmente resultan obsoletas tanto para su utilización, como para registro de control.

El control de productos esta basado en las siguientes áreas:

A) Granos y Subproductos:

Malz

Trigo

Sorgo

. Cebada

Salvado de Malz

Salvado de Trigo.

Pasta de origen vegetal (Proteínas):

Gluten de Malz

Pasta de Soya
Pasta de Algodón
Pasta de Ajonjolí
Pasta de Cártamo
Harina de Alfalfa
Levadura de Cerveza.

C) *Proteínas de origen animal:*

Harina de Carne
Harina de Pescado
Suero Seco de Leche.

D) *Minerales y Vitaminas:*

Sal.
Sulfato Ferroso
Óxido de Hierro
Roca Fosfórica
Sulfato de Cobre
Carbonato de Calcio
Bentonita
Vitaminas.

E) *Misceláneos:*

Acido Arsanílico
Propionato de Sodio
Urea
Azúcar
Glutamato Monosódico
Florafil
Grasa Animal
Melaza
Cromophyll.

F) Antibióticos y Antiparásitos:

Bacitracina de Zinc

Wormal

Terramix

Mecadox

Este control de productos de las materias primas y productos químicos, es llevado por 2 puestos:

- 1) Director de Compras (Granos y sub. productos, Pastas de origen vegetal.
- 2) Sub. Gerente de Productos Químicos (productos químicos y animal)

Si consideramos que el Director de Compras lleva -- las adquisiciones señaladas, propiciando la desocupación total de su tiempo en las actividades de planeación.

Además de que el Gerente de Compras se concreta a -- las actividades de adquisiciones de materiales diversos, no -- existiendo una proporción razonable de trabajo entre los ejecutivos de compras en todas las adquisiciones de la empresa.

En lo que respecta al precio, al existir una gran -- diversificación de materias primas, productos químicos, etc., el control de precios se basa en la última compra y por medio de las cotizaciones de proveedores.

Debido a la escasez de las materias primas principa les, los precios aumentan constantemente quedando la opción -- de aceptar los aumentos de precios ó buscar su importación, -- acarreándole esto último trámites de permisos de importación, aumentos de costos de transportes y mayor tiempo de entrega.

Control de Calidad: (40 puntos)

Es llevado directamente por el Departamento de Control de Calidad, quien formula un reporte dirigido a la Dirección de Producción con copias para la Dirección de Compras y Vicepresidencia de Comercialización y Plantas de Producción.

Este Departamento indica si la calidad que se contrató es acorde con las entregas, denotando en los casos apropiados las deficiencias de calidad para negociar con el proveedor el precio o la devolución de las materias primas por no cumplir con los requisitos mínimos de calidad. Debido a la sobrecarga de trabajo que tiene el Departamento de Control de Calidad, los resultados de análisis de materias primas pierden oportunidad en el respaldo al pago de proveedores.

Control Presupuestal: (40 puntos)

El control sobre los presupuestos de compra son llevados a cabo por la Gerencia de Finanzas y la Vicepresidencia de Administración y Finanzas, de tal forma que cuando se exceda la Gerencia de Compras en su presupuesto le sea reportado para que se tome en cuenta para las futuras contrataciones de órdenes de compra.

Las erogaciones siempre exceden los presupuestos -- debido a la alta inflación de precios que existe en los mercados de abastecimiento.

Auditoría Operacional: (Nulo)

En la Gerencia de Compras nunca se han llevado a cabo estudios para la implantación de este tipo de auditoría, aunque los directivos reconozcan su utilidad y necesidad de llevarla a cabo.

Procesamiento Electrónico de Datos: (Nulo)

La compañía cuenta con una computadora, pero su uso se ha enfocado íntegramente a las actividades contables y de personal (nóminas). Actualmente todas las operaciones de compras son controladas en forma mecánica existiendo una falta de aprovechamiento del sistema de la computadora; del procesamiento electrónico de datos en las funciones de compras ayudaría a los ejecutivos a mantener un mejor control sobre las -- órdenes de compra: entregas, pagos a proveedores, determinación de faltantes, etc., de tal forma que lleguen a tomar -- decisiones efectivas e inmediatas en las situaciones más provechosas del mercado.

3. RESULTADOS

Para finalizar vamos a evaluar a cada elemento del proceso administrativo en forma global, considerando únicamente las etapas que tienen calificación e indicaremos en forma somera que tiene cada una de ellas.

PLANEACION:

Su promedio final fue de 20 puntos por las siguientes razones:

Objetivos:

No existe en la actualidad una fijación de objetivos, los anteriores fueron elaborados en el año de 1976

Políticas:

No han sido determinadas políticas de actuación, estas se aplican según experiencia de cada uno de los ejecutivos de compras.

Sistemas y Procedimientos:

Falta de coordinación para integrar un sistema general homogéneo de todas las adquisiciones.

Programas y Presupuestos:

Los programas carecen de informaciones oportunas de entradas y salidas en los almacenes.

Los presupuestos de adquisiciones resultan deficientes debido a la falta de estudios de mercado, que ayuden a -- obtener un mayor conocimiento de los cambios que sufren éstos, en lo que se refiere principalmente a precios.

Estudios de Mercado:

Nulo.

Técnicas de Planeación:

Nulo.

ORGANIZACION:

Su promedio final fué de 32 puntos por las siguientes razones:

Estructura de Organización:

La falta de una mejor coordinación de actividades -

con las plantas de producción, no le permite obtener todas -- las ventajas que tiene la centralización de compras que se -- lleva a cabo en la Gerencia de Compras.

Organigramas:

Existen constantes cambios debido a la falta de comunicación más estrecha entre ejecutivos y subordinados respecto a su estructura organizativa. La inseguridad en la determinación de la estructura interna de la Gerencia de Compras lo que provoca constantes cambios y una desorientación entre sus integrantes.

Manual de Organización:

Nulo.

Relaciones con los demás departamentos:

Falta definir políticas de actuación y una mejor -- coordinación con las demás áreas de la empresa.

Relaciones con los proveedores:

Faltan políticas de evaluación con los proveedores, asimismo no se han determinado los factores de estas. Las -- políticas de relaciones con los proveedores no han sido revisadas.

INTEGRACION:

Su promedio final fué de 20 puntos por las siguientes razones:

Reclutamiento:

Las fuentes son buenas pero los bajos salarios y -- falta de perfiles de puestos, provocan que no acudan personas capaces.

Selección:

Falta definir en forma específica los elementos que debe intervenir en la selección como son: exámenes técnicos y psicológicos, entrevistas, etc, aplicados a la función de adquisiciones.

Contratación:

No existe una evaluación de puestos que respalde el otorgamiento o rechazo del contrato por tiempo indefinido de las personas de nuevo ingreso, además de que el tiempo del -- contrato de prueba resulta mínimo para conocer en forma objetiva el desempeño de éstas personas.

Entrenamiento y Desarrollo:

Nulo

Análisis y Descripción de Puestos:

Falta de intervención de los integrantes de la Gerencia de Compras que desarrollan las actividades en la elaboración de su descripción de puestos y como resultado el -- análisis no tiene validez.

Evaluación de Puestos:

Falta elaborar este tipo de evaluación de puestos a-

los subordinados actualmente se desarrollan únicamente a nivel ejecutivo de la empresa.

Calificación de Méritos:

Nulo

Administración de Sueldos y Salarios:

No existe un análisis profundo sobre este punto, ya que toman en consideración la estadística de sueldos y salarios que formula la Gerencia de Recursos Humanos, con base en las remuneraciones que solicitan los candidatos que llegan a la empresa.

Integración de Recursos Materiales:

Estos recursos presentan diversos problemas, debido a que hace falta una mayor comunicación entre las Gerencias de la Empresa.

DIRECCION:

Su promedio final fué de 12 puntos por las siguientes razones:

Comunicación:

Falta comunicación ascendente, es decir de subordinados a ejecutivos, además de existir una mala comunicación informal que constantemente provoca fricciones entre los integrantes de la Gerencia.

Motivación:

Nulo

Autoridad y Responsabilidad:

Existe una delegación parcial de autoridad y responsabilidad de parte del Director de Compras hacia ejecutivos y subordinados, presentándose constantemente revocaciones en -- las decisiones que toman éstos.

Supervisión:

Esta supervisión se desarrolla conforme a los resultados que obtienen sus subordinados en el trabajo y no definen el tipo de supervisión que llevan a cabo.

Liderazgo:

Nulo

CONTROL:

Su promedio final fue de 26 puntos por las siguientes razones:

Inventarios y Entregas:

Falta de coordinación entre los Almacenes y la Gerencia de Compras, lo que provoca que los inventarios y entregas no se encuentren plenamente controladas, por la información deficiente que se le reporta a esta Gerencia.

Precios y Productos:

No existe una proporción equitativa en las cargas de trabajo sobre la contratación y control de los productos entre los ejecutivos de compras, por lo que respecta al control de precios la única base que toman es la última compra que efectuaron.

Control de Calidad:

Falta de oportunidad en el envío de las muestras de materias primas al Laboratorio por parte de los almacenes, lo que provoca restricciones en pagos a proveedores por no elaborar los análisis correspondientes con la celeridad requerida, como consecuencia se realizan pagos a proveedores sin el respaldo del análisis del Departamento de Control de Calidad.

Control Presupuestal:

La Gerencia de Finanzas ejerce exclusivamente el control presupuestal de todas las adquisiciones, no informando a la de Compras los controles establecidos por los directivos de la empresa debido a una mala comunicación, lo único que reportan son los excedentes registrados en ese período.

Auditoría Operacional:

Nulo.

Procesamiento Electrónico de Datos:

Nulo.

C A P I T U L O I V

PROPOSICION A LA GERENCIA DE
COMPRAS, COMO IMPLEMENTAR EL
PROCESO ADMINISTRATIVO

IV PROPOSICION A LA GERENCIA DE COMPRAS, COMO IMPLEMENTAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una vez ya analizada la situación actual que tiene la Gerencia de Compras en cuanto a su proceso administrativo, a continuación señalaremos las proposiciones o sugerencias -- que consideramos son las adecuadas para mejorar el desempeño de sus actividades.

1.- PLANEACION

FIJACION DE OBJETIVOS

Los objetivos que proponemos, requieren de una realización a corto plazo para mejorar las funciones administrativas y de operación de la Gerencia de Compras:

1) Determinar los Stocks máximos y mínimos de las materias primas así como su punto de reorden, esto es con el propósito de evitar los paros de producción por falta de materias primas ó mayores costos por sobreinventarios.

2) Allegarse fuentes de abastecimiento seguras que proporcionen las mejores condiciones de compras que existan en el mercado.

3) Determinar los factores de evaluación para mejorar la actuación de los proveedores:

- a) Precio.
- b) Calidad.
- c) Tiempo de entrega.

- d) Descuentos.
- e) Plazos de crédito.

4) Realizar estudios de mercado que den a conocer:

- a) Fuentes de abastecimiento potenciales: nacionales y ex--
tranjeras.
- b) Estados productores de las principales materias de origen
agrícola, así como sus épocas de cosechas.
- c) Condiciones de compra que imperan en el mercado (cotiza--
ciones).

Estudios que permitirán efectuar una planeación adecuada de compras, determinando las necesidades futuras y las órdenes de compra a contratar con los proveedores más seguros.

5) Formular un sistema homogéneo de compras para ser aplicado en todos los tipos de adquisiciones que realice la empresa, siendo indispensable que cuente con puntos de con--
trol que sirvan como retroalimentadores en el desarrollo de las funciones de compras y se lleve a cabo una toma de deci--
siones oportuna.

6) Capacitar al personal por medio de cursos, que permitan desarrollar al máximo las cualidades de los integrantes de la Gerencia de Compras para un mejor desempeño de sus fun--
ciones.

7) Determinar por escrito las relaciones con los demás departamentos, además de mantener relaciones cordiales para obtener un logro común de objetivos.

FIJACION DE POLITICAS

Ante los cambios constantes de las condiciones de compra que presentan los mercados de abastecimiento, resulta necesaria la implantación de políticas por escrito que unifiquen - el criterio de los integrantes de la Gerencia de Compras para tomar decisiones eficaces y oportunas ante los problemas de adquisiciones que se presenten. A continuación damos a conocer políticas que pueden ayudar a un mejor desarrollo de sus actividades:

1) La Gerencia de Compras es el único organismo dentro de la empresa que está autorizada para realizar todo tipo de adquisiciones, pero podrá delegar su autoridad a los departamentos solicitantes para cubrir sus propias necesidades cuando la situación así lo requiera.

2) Para efectos de planeación de inventarios se deberán mantener stocks de inventarios con duración de dos meses - con el propósito de contar con el tiempo suficiente para realizar cotizaciones con proveedores y contratar las adquisiciones con las mejores condiciones de compra.

3) Para iniciar las actividades de compras, es necesario que los departamentos solicitantes presenten a la gerencia: una solicitud de compras debidamente firmada por el Gerente del área solicitante o la presentación de un Informe de Materias Primas por Agotarse formulado por los Almacenes Receptores de Materias Primas.

4) Todas las adquisiciones deberán estar respaldadas con una orden de compra autorizada por los ejecutivos de la gerencia.

5) Todo cambio que registren las condiciones originales de la orden de compra, serán formalizados con la expedición de la forma "Cambios al Pedido".

6) La selección de proveedores para la contratación de las adquisiciones deberá basarse en una "Cotización", donde se indiquen las condiciones de venta ofrecidas: precio, calidad, tiempo de entrega, descuentos y plazo de crédito.

7) Se deberán enviar memorándums a los departamentos solicitantes con el fin de informarles la situación que guardan sus solicitudes de compra que hayan turnado a la Gerencia de Compras.

8) Los pagos a proveedores deberán estar respaldados con una orden de compra, además de la siguiente documentación:

- a) Conocimientos de embarque cuando las adquisiciones sean enviadas por ferrocarril.
- b) Guía de porte cuando se utilice el camión.
- c) Remisión sellada por los almacenes receptores, y
- d) Original del recibo de almacén.

Es importante que estas políticas sean dadas a conocer por escrito a los integrantes de la gerencia y demás departamentos de la empresa, así como otorgarle flexibilidad a las mismas para que resulten eficaces ante los constantes cambios que presentan los mercados de abastecimiento, debiendo establecerse períodos para su revisión y actualización.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

En la actualidad, de todas las formas que utiliza la Gerencia de Compras en el manejo y control de sus actividades, solamente se han elaborado cinco instructivos, los cuales no han sido dados al personal para su conocimiento.

A continuación señalamos el sistema general propuesto para la adquisición y liquidación de las órdenes de compra; este sistema existe dentro de la Gerencia, pero en ningún momento los ejecutivos han tratado de integrarlo.

Sistema de Compras:

1) Determinación de necesidades:

Se deberá hacer llegar a la Gerencia de Compras una solicitud de Compras señalando: el producto, la cantidad y calidad que es requerida.

Así mismo debe indicar su consumo mensual y sus existencias para estimar la duración de las mismas.

2) Recibe requisición de compras y revisa órdenes de compras-pedientes de surtir:

La Gerencia de compras recibirá la requisición de -- compras en dos formas:

- a) El informe de materias primas por agotarse que es formulado por el Almacén de las Plantas de Producción, ó
- b) La solicitud de compras en caso de materiales diversos y -- activos fijos que elabora las Oficinas Generales y las --

Gerencias Administrativas de las Plantas de Producción.

- 3) Decisión de comprar ó activar embarques de proveedor:
Existen órdenes de compra pendientes por surtir?
- 4) Si existen órdenes de compra pendientes por surtir, la Gerencia de Compras activará los embarques de proveedores con el objeto de cubrir en forma inmediata las necesidades del Departamento Solicitante.
- 5) El Almacén Receptor recibe las materias primas y materiales diversos procediendo a elaborar su "Recibo de Almacén"
- 6) Toma de muestras para el análisis de calidad:

Cuando la materia prima ya se encuentra en los almacenes, se deberá tomar una muestra de la recepción y debe enviarla en forma inmediata al Laboratorio de Control de Calidad, indicando los conceptos que contenga el "recibo de almacén".

- 7) De no existir órdenes de compra pendientes de surtir, la Gerencia de Compras localizará los proveedores adecuados para el surtimiento de la Solicitud de Compra con base en una "cotización".

Las cotizaciones serán basadas en:

- a) Precio
- b) Producto
- c) Servicio
- d) Calidad

- 8) Decisión que determine: si existe el proveedor adecuado para cubrir las necesidades de los departamentos solicitantes.
- 9) Si no se localiza un proveedor adecuado para cubrir las necesidades plasmadas en la solicitud de compra, se procederá a enviar un Memorandum al Departamento Solicitante para informarle de la situación que prevalece en los mercados de abastecimiento.
- 10) El Departamento Solicitante analiza si las ofertas de los proveedores logran cubrir sus necesidades.
- 11) Decisión de aceptar las condiciones que se le ofrecen.

Si acepta las condiciones ofrecidas, lo notificará a la Gerencia de Compras para que realice la adquisición. En el caso contrario, de no cubrir sus necesidades, se dará por cancelada su solicitud de compra.

- 12) Decide compra con proveedor adecuado:

En base a las cotizaciones realizadas por los encargados de la Gerencia de Compras, se procederá a decidir cuáles son los proveedores adecuados para el surtimiento de sus necesidades.

- 13) Expide orden de compra y la distribuye:

Después de determinar el proveedor adecuado, el paso inmediato es la elaboración de la orden de compra, la cual debe ser autorizada por los ejecutivos de la Gerencia. Su distribución será de la siguiente manera:

- a) Original: Enviar al proveedor para su conformidad.
 - b) Primera copia: Para elaborar el expediente en el archivo de la Gerencia de Compras.
 - c) Segunda copia: Para elaborar el control de proveedor en el Departamento de Compras.
 - d) Tercera copia: Enviar a la Gerencia de Finanzas, para informar las adquisiciones hechas y programación de pagos a proveedores.
 - e) Cuarta copia: Enviar a la Gerencia de Contabilidad, informando el costo de adquisición de las Materias Primas.
 - f) Quinta copia: Se Turna a los departamentos solicitantes para dar a conocer en que condiciones se llevó a cabo la compra.
 - g) Sexta copia: Se envía a los Almacenes Receptores, para preparar la recepción de las adquisiciones contratadas.
- 14) Al expedir la Orden de Compra, la Gerencia elabora su -- "Control de Proveedor" con el objeto de registrar el surtimiento y pago de las mismas.
- 15) La Gerencia de Compras recibe las facturas y revisa conforme la orden de compra:

El encargado del área de Compras a la que pertenezca el proveedor, procederá a revisar la factura conforme a los puntos establecidos en la orden de compra (precio, descuentos, impuestos, etc.)

Además registrará los datos que sean plasmados en los Recibos de Almacén que envíen las Plantas de Producción.

Cuando ya se tengan los datos anteriores, la persona encargada en la Gerencia de Compras de llevar a cabo el control del producto recibido, procederá a registrarlos y comparar las diferencias (calidad, precio, faltantes, etc).

16) El proveedor recibe orden de compra y procede a surtir:

Al recibir el proveedor el original de la orden de compra, procederá a efectuar los embarques. siempre y cuando esté de acuerdo con las condiciones establecidas con los ejecutivos de compras, embarcando las materias primas o materiales según las programaciones hechas por la Gerencia de Compras. (Regresar al punto 5).

17) El proveedor envía factura a revisión.

Al paralelo que lo anterior, debe enviar a la Gerencia de Compras las facturas para su revisión.

18) El Almacén de Materias Primas recibe el producto y expide el Recibo de Almacén:

Los encargados de los almacenes deben estar preparados para la recepción de las materias primas y materiales, debiendo exigir a los transportistas su remisión de envío del proveedor y revisar el estado de la mercancía.

Una vez hecho el pesaje del camión o furgón, el almacenista procederá a elaborar el recibo de almacén, indicando:

- a) N° de camión o furgón.
- b) Proveedor
- c) Materia prima o material recibido.
- d) Unidades recibidas (toneladas, piezas, litros, -- unidades etc).

e) Número de orden de compra.

19) Envía original y copia del recibo de almacén al Departamento de Compras:

Una vez elaborado el comprobante de entrada al almacén, enviará el original y copia a la Gerencia de Compras, relacionado en el documento denominado "transmisión de compras".

20) Recibe muestras para su análisis.

El Laboratorio de Control de Calidad recibe las muestras que le envían los Almacenes Receptores, detallando la orden de compra para llegar a conocer la calidad contratada con los proveedores.

21) Análisis de Calidad y Elaboración de un Reporte:

Al recibir las muestras, el Laboratorio de Control de Calidad procederá a analizarlas, y con base en los resultados elaborará un reporte dirigido a la Gerencia de Compras para que sea tomado en cuenta en el pago de facturas a los proveedores.

22) Reporte de Análisis de Calidad.

En este reporte, se señalan en forma especial las muestras que tengan una calidad menor a la contratada para: proceder a elaborar un ajuste en el precio si la calidad sigue siendo aceptable, ó, devolver el embarque por no cumplir con los requisitos mínimos de calidad establecidos.

23) La Gerencia de Compras realiza la liquidación de proveedores:

Se analiza el Control de Proveedor con el objeto de determinar el surtimiento de las órdenes de compra por medio de los "Recibos de Almacén", y el pago de proveedores con base en el registro de las facturas, de tal forma que se determinen las diferencias existentes para realizar los ajustes correspondientes.

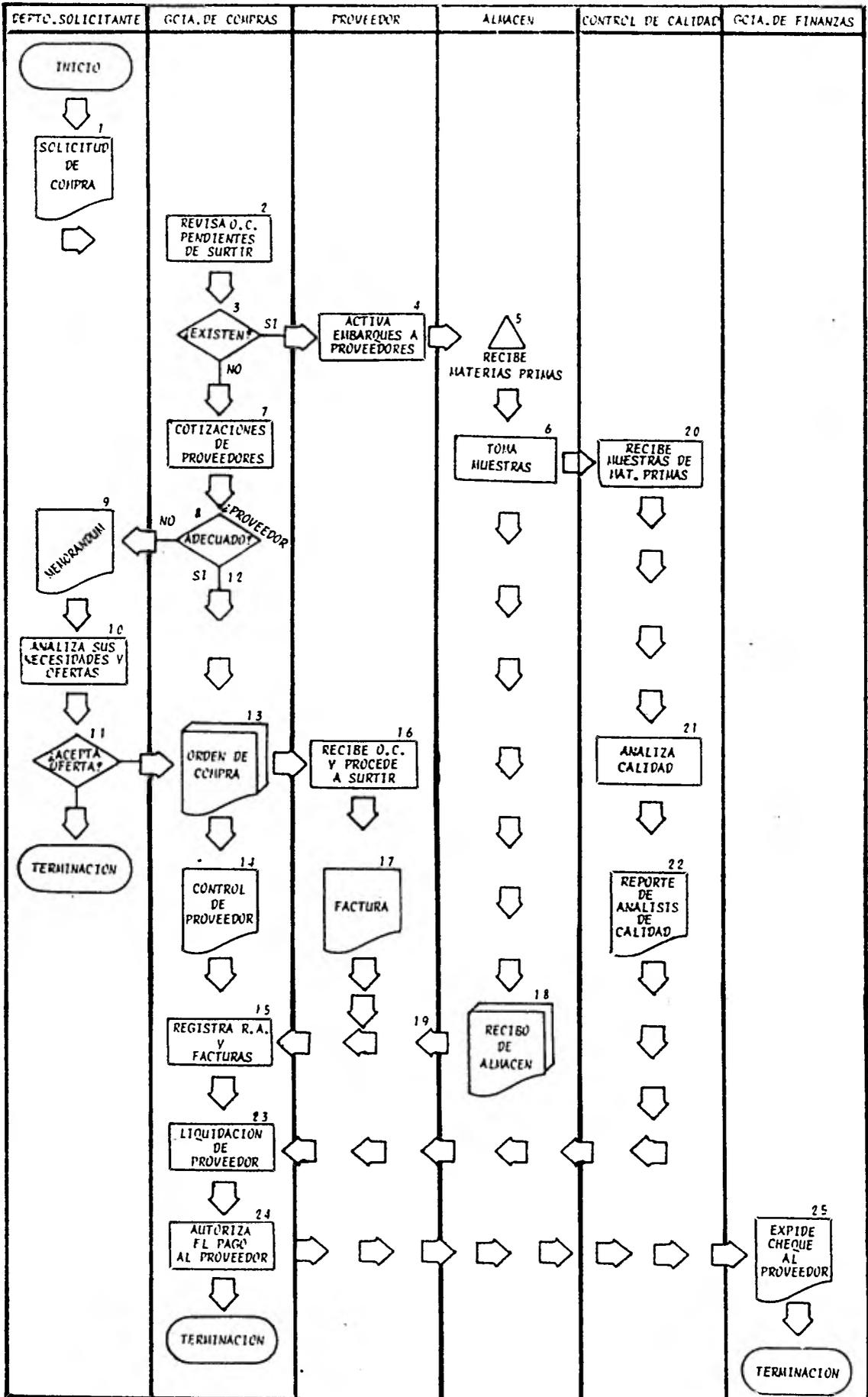
24) Autorización del pago a proveedores:

Con base en el resultado que arroje la liquidación del proveedor así como el respaldo de los "Recibos de Almacén" la Gerencia de Compras notificará a la Gerencia de Control de Fondos de su autorización para el pago de facturas, terminándose la función de adquisiciones dentro de la Gerencia de Compras.

25) Pago al proveedor.

La Gerencia de Control de Fondos procederá a elaborar los cheques correspondientes para pagar en forma directa al proveedor, de esta forma se termina todo ciclo de Adquisiciones en la Empresa.

Por último se deberán elaborar una serie de instructivos que respalden a las formas utilizadas y que se entregue un juego de éstas a los subordinados, quienes tienen bajo su cargo la mayoría de las actividades ya señaladas. (Ver el -- anexo XI, formas utilizadas).



**SOLICITUD DE COMPRA
DE MATERIALES DIVERSOS**

N°...

NOMBRE DE LA EMPRESA

N° CONTROL.....
ORDEN DE COMPRA N°.....

LUGAR Y FECHA

PARTIDA	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE

COMPRA INMEDIATA ANTERIOR

PARTIDA	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO	PEDIDO	FECHA

COTIZACION	NOMBRE DEL PROVEEDOR	PARTIDAS									
		1a.		2a.		3a.		4a.		5a.	
a)											
b)											
c)											
d)											
e)											
f)											
g)											

EXISTENCIA A LA FECHA:

DURACION APROXIMADA :

1a.	2a.	3a.	4a.	5a.

Departamento Solicitante. _____ Firma	Aprobado	Autorizado	Fecha de Recibido.	Depto. Compra
---	----------	------------	--------------------	---------------

INFORME DE MATERIAS PRIMAS POR AGOTARSE

NOMBRE DE LA EMPRESA

DE LA PLANTA:

A: Gerencia de Compras

Nombre Materia Prima	Kilos	Duración	Observaciones
FECHA	FORMULO	Vo.Bo.	

NOMBRE DE LA EMPRESA.
DIRECCION.
TELEFONO.

182

PEDIDO N°	
-----------	--

NOMBRE Y DIRECCION DEL PROVEEDOR

FECHA	DIA	MES	AÑO
-------	-----	-----	-----

Atiende Solicitud de Compra N°
División:
Departamento:

Teléfono N°:	
Con intervención de:	

Materia Prima N°:	
Proveedor N°:	

PRODUCTO Y CALIDAD	
CANTIDAD	
PRECIO	
EMBARQUE	
CONSIGNAR A:	
TRANSPORTE	
FORMA DE PAGO	
DOCUMENTACION	
INSTRUCCIONES ESPECIALES	

Precio:	
Fletes:	
Gastos:	
Total:	

PROVEEDOR

Atentamente

CONFORME

GERENCIA DE COMPRAS

CONTROL DE MATERIA PRIMA POR PROVEEDOR

MATERIA PRIMA
PROVEEDOR

Nombre _____
Nombre _____

Precio _____
Impuestos _____
Fletes _____
Maniobras _____
Otros _____

División _____
O.de Compra _____
Cantidad Contratada _____
O.de Retiro _____

TOTAL _____

PROVEEDOR					A	NUESTRO MOLINO.....				B	C	FACTURACION Y PAGO D			E	=D-E	CONTROL DE CALIDAD		
FECHA DE EMBARQUE	N° DE REMISION	N° GUIA o CONOCIMIENTO **	N° CARRO	PESO EMBARCADO	ACUMULADO	FECHA DE R. A.	R. DE A. N°	PESO NETO RECIBIDO	ACUMULADO	FALTANTE o SOBANTE	FECHA DE FACTURA	FACTURA N°	KGS. FACTS.	** PESO CTA. DE GASTOS	FALTANTE o SOBANTE	CTA. DE GASTOS N°	H	G	P

OBSERVACIONES _____

CALIDAD CONTRATADA:
HUMEDAD _____
GRASA _____
PROTEINA _____

* N° GUIA: EMBARQUES POR CAMION.
** N° CONOCIMIENTO: EMBARQUES POR FURGON.

KILOGRAMOS	NOMBRE DE LA EMPRESA	RECIBO DE ALMACEN	N°		
BRUTO:					
TARA:	PROVEEDOR:	REMISION N°	FECHA		
NETO:	CODIGO:		DIA	MES	ANO
	PROCEDENCIA:				

ORDEN DE COMPRA

NOMBRE MATERIA PRIMA	SACOS		KILOS	PRECIO POR TON. O UNITARIO	IMPORTE
	CANT.	PRECIO UNITARIO			

NETO KARDEX

OBSERVACIONES:

FLETE	ARRASTRES V. DEMORAS	MANIOBRAS	OTROS	IMPORTE
\$	\$	\$	\$	\$
				IMPORTE TOTAL
				\$

PESADOR

ALMACENISTA

SUPERINTENDENTE

REPORTE DE ANALISIS DE CALIDAD

Planta _____

Fecha de elaboración _____

Fecha	Recibo de Almacén	Materia prima	Proveedor	ANALISIS DE CALIDAD					
				Húmedad	Grasa	Proteína	Digest.	Act. Ur	otros

185

ANALIZO

REVISO

Observaciones:

Vo. Bo. Jefe Laboratorio

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE COMPRAS

PROGRAMAS DE COMPRAS

Ver artículo de Técnicas de Planeación, sobre Programas de Compras (Gráficas de GANTT, PERT y PROGRAMACION LINEAL).

PRESUPUESTO DE COMPRAS

La elaboración del presupuesto de compras requiere de las siguientes modificaciones para obtener una proyección más apegada a la realidad:

1.- Reducir a dos meses el período de estimación de consumo de las materias primas, debido a que las cantidades compradas tienen una duración de dos meses.

2.- Registrar mensualmente las desviaciones que existan entre lo presupuestado y real, de tal forma que los ejecutivos de compra tomen medidas correctivas en las estimaciones de consumo y costo.

3.- Elaborar presupuestos de las principales materias primas, productos químicos y vitaminas de las cuales se realizan cuantiosas adquisiciones y pueda ser costeable su formulación.

4.- Capacitar a los subordinados en la elaboración y control del presupuesto y que tengan una mejor visión en cuanto a la contratación y activación de compras.

ESTUDIOS DE MERCADO EN QUE SE OPERA

Los problemas climatológicos que año con año afectan

la Agricultura Mexicana, provocan escasez de materias primas para la Industria de Alimentos Balanceados y consecuentemente aumentos de precios. Resultando indispensable que la Gerencia de Compras lleve a cabo estudios que le permitan tomar -- decisiones oportunas y eficaz ante los cambios que presenten los mercados de abastecimiento.

A continuación proponemos algunas actividades a llevar a cabo por la Gerencia de Compras para el estudio de sus mercados de abastecimiento:

1) Realizar cotizaciones de proveedores, de tal forma que se mantenga un flujo constante de información con los mismos, para conocer las ofertas de materias primas que se -- presentan en el mercado y que requieren de una toma de decisión inmediata.

2) Determinar los mercados de abastecimiento internos y externos a los cuales se pueda recurrir para el abastecimiento de materias primas y evitar con ello los paros de -- producción.

En el caso de los mercados de abastecimiento externos, se deben conocer los trámites legales a realizar para la importación de materias primas.

3) Acudir a las principales zonas productoras de materias primas para contratar órdenes de compras en forma directa y evitar con ello los costos incurridos con el trato -- por medio de intermediarios.

TECNICAS DE PLANEACION

Debido a la falta de aplicación de técnicas de planeación en el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Compras, a continuación damos a conocer las más apropiadas a implantar dentro de esta área, siendo indispensable realizar un estudio exhaustivo para ver la factibilidad de su aplicación:

1) Diagramas de Flujo:

Técnica que ayudaría a implementar los sistemas y procedimientos para obtener una mejor secuencia en las operaciones de compras.

2) Gráficas de Gantt:

La aplicación de este tipo de gráficas permitirá a la Gerencia de Compras; programar el surtimiento de órdenes de compras por volúmenes y que son enviadas por diferentes transportes, así como las actividades a realizar.

3) Técnicas de Valuación y Revisión de Programas (PERT):

Debido a la importancia que tienen las materias primas de origen agrícola, se tienen que comprar grandes volúmenes con diferentes proveedores para poder satisfacer las necesidades de producción.

Esta técnica puede utilizarse para vigilar el abastecimiento de varios proveedores por cada una de las materias primas.

4) Programación Lineal:

La aplicación que se puede dar a esta técnica es en -

Las siguientes actividades:

- Pedido de compra económico en las diversas fuentes de abastecimiento.
- Elección de proveedores con base a costos.
- Administración de inventarios con el establecimiento de stocks máximos y mínimos.
- Programación de compras con base en la fijación de puntos de reorden.
- Método de transporte con el objeto de disminuir los costos de envío que actualmente representan fuertes erogaciones de la empresa.

2.- ORGANIZACION

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La centralización de las adquisiciones en la Gerencia de Compras requiere del establecimiento de políticas que proporcionen mayor flexibilidad a la estructura orgánica, con el objeto de hacer frente con las mejores condiciones de compra a las necesidades de materias primas, materiales y servicios que se deriven de las actividades de la empresa.

Las políticas que proponemos para hacer más eficiente esta estructura de organización son las siguientes:

- a) El establecimiento de un límite monetario que le otorgue autoridad a los Gerentes de Plantas para realizar compras locales con el objeto de satisfacer necesidades urgentes.
- b) Con relación al inciso anterior, es indispensable que las facturas que amparen compras locales sean pagadas por las

Plantas de Producción para que verifiquen si los proveedores cumplieron con todos los requisitos establecidos en las órdenes de compra, de otra forma, si las facturas son enviadas a la Gerencia de Compras, ésta realiza una revisión aritmética para autorizar su pago, desconociendo las diferencias que existieron en los envíos de proveedores.

- c) Establecimiento de puntos de control en el surtimiento de las órdenes de compra, con el objeto de proporcionar un servicio más oportuno y por ende evitar los paros de producción por falta de materias primas.

La implantación y desarrollo de las anteriores políticas ayudarán a aprovechar mejor las ventajas que le proporciona su actual centralización:

1.- La aplicación de un sistema homogéneo en las adquisiciones de materias primas, refacciones y servicios para todas las plantas de producción y oficinas administrativas.

2.- Se lograrán obtener mejores condiciones de compra con los proveedores, conforme a los volúmenes adquiridos para cubrir las necesidades de las diferentes plantas de producción.

3.- Los proveedores se reducen, existiendo un trato directo con ellos para conocer la situación que presentan los mercados de abastecimiento y los efectos que provoca tanto a los compradores como a ellos.

Esta estructura de organización debe estar basada en un sistema de políticas que permita una mayor flexibilidad ante la satisfacción de las necesidades urgentes en las Plantas de Producción y en las Oficinas Centrales, delegándoles -

autoridad y estableciendo los alcances y responsabilidades para cada una de ellas.

ORGANIGRAMA

El organigrama del anexo XII que presentamos, hace hincapié en una mayor delegación de autoridad por parte del Gerente de Compras hacia sus subordinados, con el objeto de que dedique más tiempo a las actividades de planeación para hacer frente en la mejor situación posible a la incertidumbre que presentan los mercados de abastecimientos.

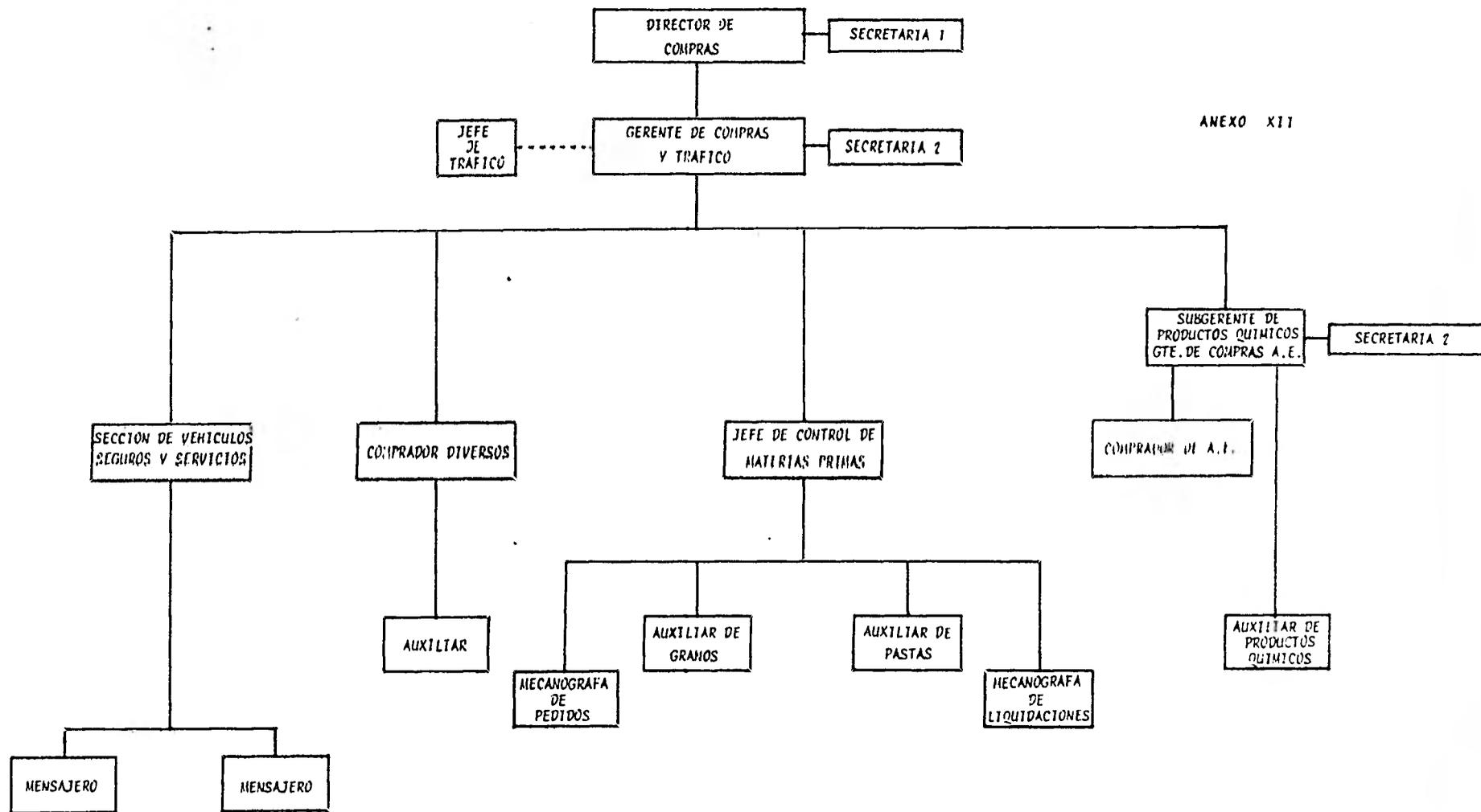
Basados en el organigrama, a continuación damos a conocer los puestos que reportarán en forma directa al Gerente de Compras y de manera enunciativa la función principal que desarrolla cada puesto:

- a) El Subgerente de Productos Químicos y Gerente de Compras de Alimentos Especiales tendrá bajo su mando un auxiliar para el control de los Productos Químicos y un Comprador que se encargará de efectuar las adquisiciones y llevar el control correspondiente en las compras de "Alimentos Especiales".

Lo anterior, es con el objeto de contar de inmediato con toda la información requerida para la toma de decisiones.

Además, tiene a su cargo la importación de Materias Primas, Equipo de Producción y Refacciones.

- b) La Sección de vehículos, seguros y servicios: lleva a cabo todas las adquisiciones de automóviles, contratación de seguros y los financiamientos otorgados a los empleados de la empresa. Así como proporcionar el servicio de-



ANEXO XII

ORGANIGRAMA PROPUESTO

mensajería que se derive de las actividades administrativas.

- c) El Jefe de Compras Diversas: realiza adquisiciones que intervienen en forma indirecta en la producción como son: - Materiales, Refacciones, Artículos de Oficina, de Limpieza, etc.
- d) El Jefe de Control de Materia Prima: tiene como responsabilidad principal la de informar al Gerente de Compras de la situación que prevalece en el surtimiento de las órdenes de compra y el movimiento de inventarios tanto reales como estimados que arrojan las "posiciones de materias -- primas".
- e) El Jefe de Tráfico: se encarga de vigilar el tránsito de todas las materias primas que sean enviadas por ferrocarril, además de auxiliar en las liquidaciones que se presentan a:
- Los proveedores, referentes al surtimiento de materias primas, y a
 - Ferrocarriles Nacionales de México, en las liquidaciones de fletes por cuentas de gastos.

MANUAL DE ORGANIZACION DE COMPRAS

La elaboración del Manual de Compras proporcionará a la Gerencia una imagen más objetiva ante la empresa y sus proveedores de las funciones que lleva a cabo así como de la autoridad y responsabilidad que se le delega. A continuación damos a conocer los puntos principales que deberá contener el Manual de Compras:

- 1.- Prólogo de introducción al manual, respaldado por un eje cutivo de alta jerarquía.
- 2.- Objetivos y políticas.
- 3.- Definir el alcance y responsabilidad de la Gerencia.
- 4.- Organigrama de la empresa y de la Gerencia de Compras, - así como la ubicación de los puestos (niveles).
- 5.- Limitaciones que impiden el desarrollo de las adquisiciones.
- 6.- Políticas de actuación y contratación con proveedores.
- 7.- Determinación de las relaciones con las demás Gerencias-
ó Departamentos.
- 8.- Planes de visitas a plantas de proveedores y de la empresa.
- 9.- Elaboración de formas que contengan los procedimientos - que efectúa la Gerencia de Compras.

La elaboración del Manual de Compras permitirá a la Gerencia:

- Indicar su campo de autoridad y responsabilidad que tiene - al llevar a cabo todas las adquisiciones de la empresa, -- así como las limitaciones que se le presentan en los mercados de abastecimiento.
- Resultará un auxiliar importante en el proceso de induc---
ción de sus nuevos integrantes, de tal forma que obtengan - un conocimiento inmediato de las actividades que lleva a -
cabo la Gerencia de Compras.
- Informa de las funciones que tiene a su cargo, así como los
puestos que integran la Gerencia.

RELACIONES CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS

Para que exista una mejor coordinación de actividades en la empresa en cuanto a las adquisiciones, es conveniente que la Gerencia de Compras cree una atmósfera de relaciones adecuadas para atender las necesidades de los demás departamentos, obteniendo de éstos:

1.- Ayuda al logro de objetivos de la Gerencia, así como los de la Empresa.

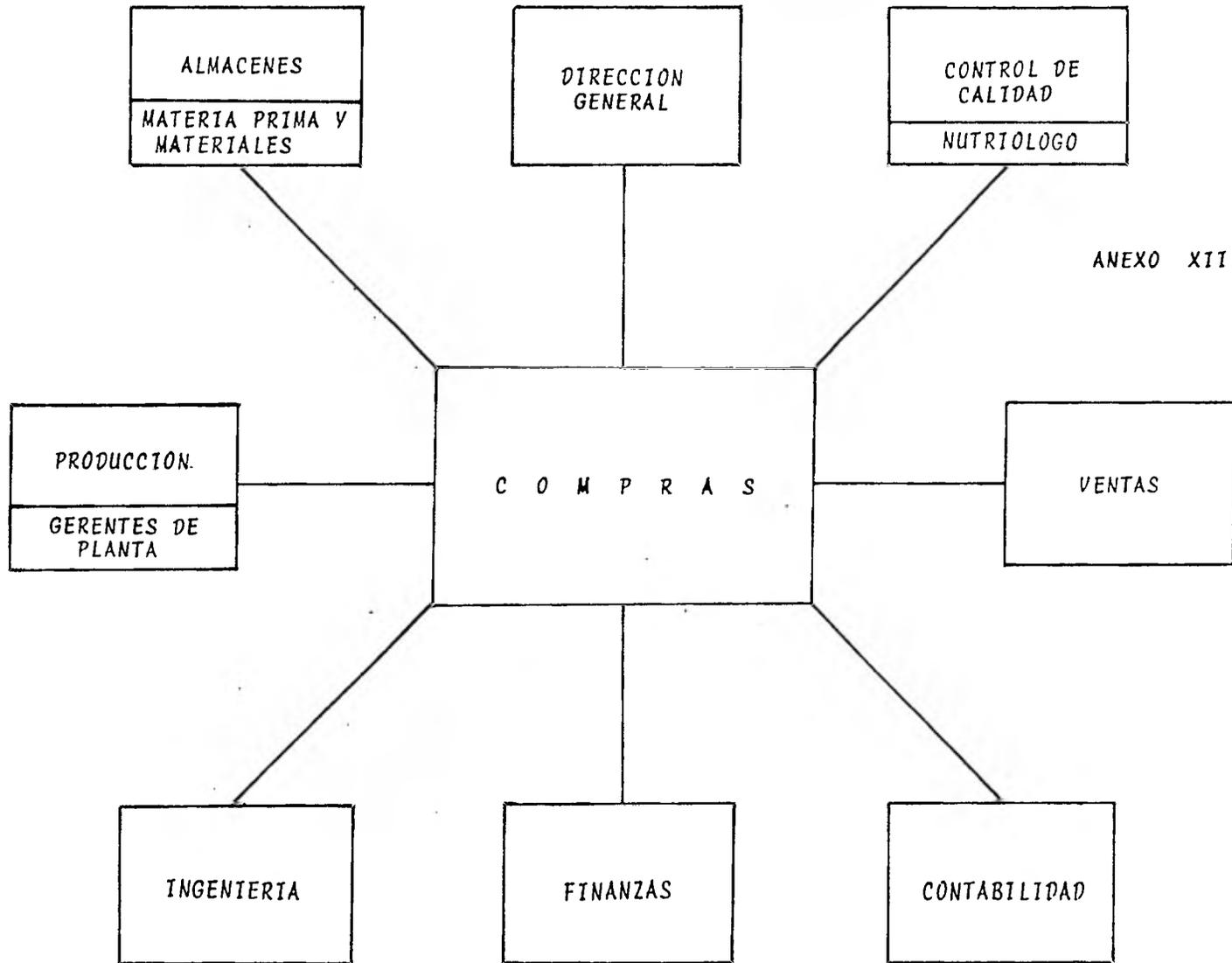
2.- La información de los departamentos en cuanto a las características de los productos requeridos para agilizar la compra en el menor tiempo posible y con las condiciones más favorables.

A continuación se presenta el cuadro modificado, mostrando las gerencias y departamentos con los que deben tener una relación más estrecha la Gerencia de Compras. (Ver anexo XIII).

COMPRAS - FINANZAS

La forma en que la empresa cubre sus obligaciones la hacen acreedora a mayores plazos de crédito, descuentos sobre precios y calidad, menor tiempo de entrega y en consecuencia un mejor servicio por parte de sus proveedores.

-Siendo necesario que la Gerencia de Finanzas lleve a cabo el pago a proveedores con base a lo estipulado en la orden de compras: producto, cantidad, precio, descuento y pla-



ANEXO XIII

zos de crédito, evitando con ello que se pierdan descuentos - de proveedores por el pago extemporáneo de sus facturas.

Proponemos la elaboración de los siguientes procedimientos, con el objeto de liquidar las obligaciones con los - proveedores en forma precisa y oportuna:

- a) Pago de contado o por anticipado: estableciendo un menor tiempo de entrega de las solicitudes de cheques urgentes - con el objeto de aprovechar las ofertas que se presentan en las fuentes de abastecimiento.
- b) Pago a crédito: programando las fechas de pago a proveedores con base al plazo estipulado en la orden de compra.
- c) Ajustes a facturas por: descuentos estipulados, menor ca-
lidad cantidad menor o faltantes, etc.

COMPRAS - DIRECCION GENERAL

La Dirección General proporcionará los lineamientos - fundamentales en la fijación de los objetivos de la Gerencia - de Compras para contribuir en forma eficaz al logro de los ob -
jetivos institucionales de la empresa.

Además de definir la autoridad que le confiere el Director General a la Gerencia de Compras en sus actividades -- dentro de los mercados de abastecimiento.

COMPRAS - PRODUCCION

Es necesario, que se mejore la comunicación entre las Gerencias de Producción y Compras, con el objeto de evitar paros en la producción por falta de materias primas, así como la dismunición de costos por medio de una mejor planeación de inventarios. Para lograr lo anteriores se requiere:

- a) Que la Gerencia de Producción indique oportunamente los programas a efectuar, proyectos especiales, nuevos productos y cambios en el diseño, y todo lo relativo a las necesidades de materiales, materia prima y refacciones.
- b) La Gerencia de Compras informará a la de Producción de todas las órdenes de compra contratadas, pedidos pendientes de embarcar ó surtir, y los nuevos productos que aparezcan en los mercados de abastecimiento que sean susceptibles de incluir en los procesos de producción
- c) Se debe tener una relación con los Gerentes de Plantas de Producción, para poder agilizar la solución a los problemas que se les presenten a éstos (Producción y Abastecimientos).

COMPRAS - INGENIERIA

Se deben establecer relaciones para dar a conocer especificaciones y diseños de productos con el objeto de localizar los mercados de abastecimiento para satisfacer las nuevas necesidades que se lleguen a presentar.

COMPRAS - CONTABILIDAD

Las órdenes de compra, recibos de almacén, reportes de inventarios, etc., fueron formulados de manera conjunta -- con la Gerencia de Contabilidad, con el propósito de facilitar el registro contable de las adquisiciones. Por lo tanto, la única consideración que haríamos sería la de agilizar el flujo de información (documentación que es utilizada en el proceso contable) por parte de la Gerencia de Compras hacia la de Contabilidad para realizar un registro oportuno.

COMPRAS - VENTAS

Debe existir una relación más estrecha entre dichas Gerencias al momento de elaborar los presupuestos de ventas -- y determinación de costo, de tal forma que que la Gerencia de Compras de su opinión sobre las situaciones que imperán en -- los mercados de abastecimientos.

A la vez, servirá a la Gerencia de Compras para estudiar los mercados de abastecimientos y ver la posibilidad -- de allegarse las materias primas suficientes para cumplir con los programas de producción y por ende los presupuestos de -- venta.

COMPRAS - ALMACENES

Se deben establecer stocks mínimos y máximos por cada una de las materias primas, con el objeto de determinar -- puntos de reorden de adquisiciones, además de evitar los faltantes o sobreinventarios.

Es necesario, que la Gerencia de Compras de a conocer al personal que se encuentra a cargo de los almacenes de materia prima, la importancia que tiene la copia de la orden de compra para llevar un mejor control de los embarques que se reciben, en cuanto a:

- 1.- Nombre del proveedor.
- 2.- Materias Primas.
- 3.- Cantidad y Calidad establecida.
- 4.- Tiempo de entrega.
- 5.- Transporte por el que se envío camión o ferrocarril.

Asimismo, el almacenista debe enviar con oportunidad las muestras que recibe de materia prima al Laboratorio de Control de Calidad para que sea analizada.

COMPRAS - CONTROL DE CALIDAD

Establecer una serie de normas entre la Gerencia de Compras y el Laboratorio de Control de Calidad para obtener factores de evaluación a proveedores:

1) Deben crear un oportunismo en las informaciones para ver la calidad entregada por proveedores.

2) Establecer los límites de aceptación de las materias primas.

3) Reportar inmediatamente a la Gerencia de Compras las anomalías en las entregas de calidad.

4) Tanto la Gerencia de Compras, Producción y Control de la Calidad, deben tener un especial contacto con el nutriólogo para analizar las distintas fórmulas de mezclas alternativas al carecer de una materia básica, así como las cantidades a utilizar de las otras.

RELACIONES CON PROVEEDORES

Debido a la magnitud de la empresa y las adquisiciones que lleva a cabo la Gerencia de Compras, el número de proveedores es sumamente amplio, siendo necesario que se establezcan procedimientos de evaluación y normas de actuación.

Las actividades que consideramos importantes para -- ser llevadas a cabo ante los proveedores, son las siguientes:

1.- Definir por tipos de materias primas los proveedores reales y potenciales que pueden satisfacer las necesidades, así como las condiciones de venta que cada uno de ellos -- está ofreciendo.

2.- Evaluación mensual de los proveedores actuales, de tal forma que se lleguen a proyectar las condiciones de -- los mercados de abastecimiento y conocer la actuación de cada proveedor en el cumplimiento de las órdenes de compra.

3.- Definir la autoridad que tiene cada uno de los -- ejecutivos y asistentes de la Gerencia de Compras en la contratación de adquisiciones con proveedores.

3.- Establecer políticas de actuación en las rela-- ciones con proveedores.

5.- Debido a la total dependencia que se tiene de los proveedores para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Compras y de la Empresa, es necesario que se realicen visitas a las plantas de producción de los proveedores para conocer los trámites que siguen los pedidos de sus clientes, las instalaciones con las que cuenta, nuevos productos que introducirán al mercado, etc. Todo esto, con el objeto de contratar proveedores seguros en el cumplimiento de las órdenes de compra y que proporcionen un mayor apoyo en la planeación de inventarios.

6.- Definir los procedimientos por ajustes que se llevarán a cabo en las facturas de los proveedores, en el caso de que se presente un incumplimiento a las condiciones pactadas: precio, calidad, cantidad, y costos adicionales.

3) INTEGRACION

TECNICAS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

En el presente inciso, damos a conocer las actividades que proponemos se realicen conjuntamente entre Gerencia de Compras y la de Recursos Humanos sobre la integración del personal a las actividades de la empresa, así como el proporcionarle los medios para desarrollar al máximo su capacidad.

Es importante hacer notar, que estas actividades no representan un problema específico de la Gerencia de Compras; sino de todas las Gerencias y Departamentos que componen a la empresa.

REQUISICION DE PERSONAL

Al enviar la Gerencia de Compras una solicitud de --

personal al departamento encargado del reclutamiento y selección, debe anexarle un perfil del puesto o como mínimo la descripción del puesto vacante.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

La Gerencia de Recursos Humanos debe formular un "Inventario de Recursos Humanos" para obtener las ventajas:

- a) Cubrir la vacante que surgen con personal que ya se encuentre laborando en la empresa.
- b) Que sea un auxiliar para realizar planes de desarrollo y promoción en toda la empresa.

RECLUTAMIENTO

Al recibir el departamento de Reclutamiento y Selección la solicitud de personal enviada por la Gerencia de Compras, se procederá a revisar el inventario de Recursos Humanos para promover a personas que ya están trabajando en la empresa y que el cambio signifique para ellos un ascenso. En caso de no encontrar a la persona idónea, se deberá recurrir a las fuentes de reclutamiento ya establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos.

SELECCION

Es necesario que la Gerencia de Compras elabore exámenes que determinen los conocimientos mínimos que se requieren para el desarrollo de las funciones de compras y, que no se basen solamente en la escolaridad de los candidatos para su elección. Además deberán llevar a cabo exámenes médicos e investigaciones socioeconómicas con el objeto de obtener ma-

yores elementos para la selección de personal.

CONTRATACION

La Gerencia de Compras enviará al Departamento de Selección y Contratación a la persona que haya seleccionado para cubrir la vacante, de tal forma que inicie los trámites de contratación llevando la siguiente documentación: Número de Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, Registro Federal de Causantes, Fotografías, Cartas de Recomendación, etc. Además, se les informara el sueldo a devengar, las prestaciones a que tiene derecho al contratarse con la empresa. Nuestra proposición es que toda contratación este respaldada por una evaluación del candidato.

INDUCCION

Es conveniente que la Gerencia de Recursos Humanos, formule un Manual de Bienvenida al personal de nuevo ingreso para indicarle los siguientes puntos:

- Actividades que desarrolla la empresa.
- Estructura de la empresa.
- Organigrama:
 - a) General.
 - b) Particular de las Gerencias o Departamentos.
 - c) Objetivos y actividades principales de las mismas.
- Prestaciones que otorga la empresa.
- Reglamento interno de trabajo.
- Y por último, presentar al candidato con todo el personal, con el propósito de que tengan una mayor identificación en la empresa.

Además, se deberán programar visitas a las plantas -

de producción con el objeto de que conozcan las actividades operativas que se originan de la contratación de órdenes de compras, además de identificar las materias primas que controlan, el registro en los almacenes de la recepción y salida de materia prima, etc.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

La Gerencia de Recursos Humanos debe hacer notar ante la Vicepresidencia de Administración, la importancia que reviste el entrenamiento y desarrollo del personal de la empresa con el doble objetivo de: cubrir una necesidad legal y además adiestrarlo en las diferentes áreas de la empresa. De esta forma, se motivaría a los empleados y se aumentaría su eficiencia, se aportarían ideas nuevas para la realización de las actividades y ante todo, se prepararían prospectos para ocupar puestos de mayor jerarquía.

Debiendo desarrollarse programas de entrenamiento basados en los cursos que imparte organizaciones educativas especializadas, a continuación damos a conocer el temario del curso "Organización y Administración de la Función de Compras" impartido por una de estas instituciones.

- I. El punto de vista de la alta gerencia. La capacidad total de la compañía para producir utilidades y su relación con la función de compras efectiva.
- II. Funciones y responsabilidades básicas de administración que tiene la Gerencias de Compras.
- III. Organización para lograr compras efectivas.
- IV. Problemas de administración de materiales y energéticos en la actualidad.

- VI. Planeación de las utilidades en las compras.
- VII. Análisis de precios de los proveedores.
- VIII. Las adquisiciones como elemento integral en la Dirección de las Empresas (evaluación de la actuación del Departamento de Compras).

Dichas instituciones educativas ofrecen cursos sobre diferentes temas de administración que beneficiarían a la empresa si los ejecutivos asistieran a las mismas.

Otra alternativa para esta actividad de integración, es la organización de Seminarios por cada área de la empresa donde informarían de los objetivos y actividades que llevan a cabo, así como los problemas que afrontan para el desarrollo de las mismas y posibles soluciones que pudieran proponerse durante el Seminario.

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Se deben realizar inicialmente los análisis correspondientes de las descripciones de puestos de toda la Gerencia de Compras, con el asesoramiento de la Gerencia de Recursos Humanos. Debiendo recabarse toda la información posible de las actividades, responsabilidades y relaciones que lleva a cabo cada uno de los puestos, siendo importante que se tome en cuenta la opinión de los titulares de los puestos.

Lo anterior tiene como finalidad principal aplicar con mayor frecuencia el sistema "HAY" que existe dentro de la empresa.

EVALUACION DE PUESTOS

Esta actividad resulta indispensable para conocer el desempeño que van teniendo los integrantes de la Gerencia de Compras y qué a su vez llegue a servir como auxiliar en la Administración de Sueldos y Salarios. En los anexos XIV y XV, mostramos las formas para llevar a cabo las evaluaciones de empleados y ejecutivos así como su procedimiento.

Siendo necesario, que se fijen los períodos en que serán llevadas a cabo; nuestra proposición es que sean cada cu trimestre para tener un conocimiento real del desempeño de ca da uno de los integrantes de la Gerencia de Compras.

a) Procedimiento para la evaluación de empleados: (anexo XIV)

1.- La calificación será efectuada por el jefe inmediato de la persona a evaluar.

2.- Se califican seis conceptos que engloban la actuación del titular.

3.- El peso de cada concepto será dado en las columnas de:

- "R" (rutinario) que se refiere a puestos cuya actividad es rutinaria, ejemplos: mensajeros, mecanógrafas, etc.
- "SR" (semi-rutinario) características que llegan a tener -- los puestos de secretarias, auxiliares, etc.
- "C" (creativo) como son los puestos de asistentes de com---pras, jefes de compra y los ejecutivos de dicha gerencia.

4.- El desempeño de cada factor se calificará utilizando la escala de porcentajes que van del 75% al 120%.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

NOMBRE _____ PUESTO _____ SUELDO _____
 DEPARTAMENTO _____
 PERIODO COMPRENDIDO _____
 FECHA ULTIMA AUMENTO _____ CANTIDAD _____ MOTIVO _____

C O N C E P T O S	R	SR	C	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	TOTAL
1 CALIDAD DE TRABAJO <i>El trabajo desarrollado es limpio sin errores y bien presentado.</i>	6	6	6	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
2 CANTIDAD DE TRABAJO <i>Su productividad es alta en cuanto al volumen y al tiempo establecido para cada trabajo.</i>	6	5	4	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
3 CRITERIO E INICIATIVA <i>Dá solución oportuna a los problemas que se le presentan, sugiere mejoras y cambios adecuados.</i>	3	4	5	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
4 COLABORACION <i>Se integra al equipo de trabajo, coopera en las labores de su puesto así como en aquellas fuera de rutina.</i>	3	3	3	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
5 RELACIONES INTERPERSONALES <i>Se relaciona con facilidad, no provoca conflictos.</i>	2	2	2	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
6 DISCIPLINA <i>Cumple con el reglamento de la institución, así como con las instrucciones que recibe.</i>	2	2	2	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
TOTAL DE PUNTOS														

209

ANEXO XIV

1 En caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, cuáles cree que fueron las principales causas?

2 Considera usted necesario que el titular se capacite en alguna área específica?

3 Describa los acuerdos o metas que se fijaron para mejorar la actuación durante el siguiente período de calificación:

210

TITULAR

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

GERENTE

Los porcentajes entre 75% y 90% serán asignados cuando el desempeño no cumpla los requerimientos del puesto.

Porcentajes del 95% al 100% se asignarán cuando el desempeño cumpla plenamente con los requerimientos del puesto.

Se asignarán porcentajes entre 105% y 120% cuando el desempeño rebase los requerimientos del puesto.

5.- Una vez calificados los conceptos en porcentajes, estos valores se multiplicaran por el peso que se trate según el tipo de actividad, anotándose el resultado en la columna final.

Se sumaran todas las cantidades de la columna final, obteniéndose así el total de puntos.

6.- El reverso de la hoja será completado, llenando los tres puntos que se mencionan.

7.- Por último, la evaluación será firmada por el titular del puesto su jefe inmediato y el gerente correspondiente.

b). Procedimiento para la evaluación de ejecutivos: (anexo XV)

1.- Se califican siete conceptos en total por el jefe inmediato, los cuales tienen diferente impacto en los resultados que se logren en el puesto, dependiendo de su naturaleza por lo que la persona que califique deberá darles el porcentaje que considere adecuado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE _____

PUESTO _____

PERIODO COMPRENDIDO _____

FECHA DEL ULTIMO AUMENTO _____

DEPARTAMENTO _____ SUELDO ACTUAL _____

CANTIDAD _____ MOTIVO _____

1 CONCEPTOS

PLANEACION Y FIJACION DE METAS

Estructura programas de trabajo, define planes, de termina prioridades, asigna tiempos razonables de ejecución en base a los objetivos de su área, tiene bien definidas sus metas.

2 ORGANIZACION

Planea adecuadamente la asignación de funciones y responsabilidades al personal a su cargo; integra sus recursos materiales y humanos.

3 SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DECISIONES

Detecta, analiza y soluciona problemas adecuadamente; sus decisiones son oportunas y precisas.

4 RELACIONES HUMANAS

Maneja habilmente sus relaciones con personas de la institución. ó fuera de ella relacionadas con su trabajo.

5 MANEJO DE SU PERSONAL

Selecciona, capacita y desarrolla con acierto al personal a su cargo, propicia su participación en la fijación y consecución de las metas de su área.

6 CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE TRABAJO

7 CUMPLIMIENTO DE STANDARES DE OPERACION

PESO

8

TOTAL

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

75 80 85 90 95 100 105 110 115 120

ANEXO XV

1 Mencione aquellos aspectos en los que la actuación del titular haya sido buena y describa las metas que se fijaron para seguir mejorándola:

2 Señale aquellos aspectos en los que la actuación del titular no haya sido satisfactoria, anotándolos en orden de importancia de acuerdo a su gravedad con respecto a los objetivos del puesto, así como las medidas que se establecerán para corregirlos y en qué fecha:

A S P E C T O S	M E D I D A S	F E C H A
1		
2		
3		
4		
5		

213

TITULAR

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR

CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos es el concepto que pondera a los factores que se señalaron en la Evaluación de Puestos -- con el objeto de otorgar sueldos justos e inducir hacia el desarrollo profesional de los subordinados. Por otro lado, no se debe olvidar que existen otras formas para calificación de méritos, los cuales deben también ser considerados por los ejecutivos de compras.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Con la realización del análisis y evaluación de puestos, así como el llevar a cabo estudios de los salarios existentes en las empresas del mismo ramo, se llegara a obtener -- una mejor administración de Sueldos y Salarios y tratar con -- ello de evitar el alto porcentaje de renunciaciones del personal de bido a los bajos sueldos que se otorgan y al nulo desarrollo -- dentro de la empresa.

INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES

En la integración de Recursos Materiales proponemos -- la creación de común acuerdo de políticas entre todas las Ge -- rencias de la empresa, para fijar cursos de acción en las adqui siciones de la misma, desde su solicitud hasta su pago. De -- tal forma, que lleguen a evitarse fricciones entre las diferen tes Gerencias de la empresa por la divergencia de políticas de cada una de ellas.

4) DIRECCION

COMUNICACION Y MOTIVACION

COMUNICACION

Debido a la función primordial de la Gerencia de Compras en el abastecimiento de las necesidades de la empresa, es necesario que reporte por escrito a los demás departamentos: las órdenes de compra contratadas, los cambios que sufran las condiciones de compra, suspensión o retraso de embarques, pagos de facturas, etc.

Con la ayuda del organigrama, se puede determinar las líneas de comunicación formal para llevar a cabo las funciones propias de la Gerencia de Compras en lo que se refiere a las órdenes e instrucciones que den los ejecutivos y a los informes que preparen y entreguen los subordinados, de tal forma que se evite la duplicación de decisiones.

Se deberá dar más importancia a la comunicación informal existente entre los miembros de la Gerencia, debido a que casi siempre este tipo de comunicación se basa en rumores que pueden ser evitados con un mejor flujo de información entre los ejecutivos y los subordinados.

MOTIVACION

La Gerencia de Compras debe tomar en cuenta los incentivos financieros y no financieros para motivar y desarrollar al máximo a su personal, como son:

a) Incentivos Financieros:

- Sueldos y salarios justos.
- Mayores prestaciones.

b) Incentivos no financieros:

- Planes de desarrollo y de promoción.
- Cursos de capacitación.
- Flexibilidad en el horario para que los subordinados continúen con sus estudios.
- Comunicación abierta hacia los subordinados en la sugerencia de nuevas ideas, además de escuchar opiniones sobre el desarrollo de tal actividad de la Gerencia.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Para el buen desarrollo de sus actividades es importante que la Gerencia de Compras defina en forma clara y concisa:

- 1.- La autoridad y responsabilidad que tiene para -- realizar las adquisiciones de toda la empresa.
- 2.- Las situaciones bajo las cuales delegará su autoridad a las Plantas de Producción para efectuar adquisiciones-locales, así como los límites monetarios que se impongan a las mismas.
- 3.- Definir la responsabilidad de los departamentos-solicitantes ante las especificaciones que lleguen o nó a es--tar plasmadas en las solicitudes de compra.

Dentro de la estructura interna de la Gerencia de Compras y con base en las descripciones de puestos, se dará a co--nocer por escrito la autoridad y responsabilidad que se le de-

lega a cada puesto para el correcto cumplimiento de sus funciones, haciendo hincapié en que éste es el mejor medio para capacitar a los subordinados en el desarrollo de funciones de mayor importancia.

SUPERVISION

Con el organigrama que propusimos, el Gerente de Compras delegará más autoridad a sus subordinados, de tal forma - que los jefes de sección desempeñen funciones de supervisión - con un corto tramo de control.

La supervisión tendrá como propósito el dar a conocer a los subordinados la importancia que reviste el cumplimiento de su trabajo para el logro de sus objetivos particulares y de la empresa.

Así también, como el de inducir a que los integrantes de la Gerencia de Compras aporten nuevas ideas para el desarrollo de procedimientos que simplifiquen sus actividades.

LIDERAZGO

Las funciones de liderazgo deberán ser desempeñadas - por los principales ejecutivos de la Gerencia, con el objeto - de obtener una mejor productividad en los planes de trabajo basados en la aplicación de estímulos financieros y no financieros hacia sus subordinados.

Las principales características que deberán presentar los líderes que proponemos son las siguientes:

- 1) Inspirar confianza a sus subordinados para desarrollar sus funciones dentro del departamento.

- 2) Aplicar la motivación adecuada en sus subordinados para desarrollar al máximo sus capacidades.

El Director y Gerente de Compras deberán motivar a los subordinados a trabajar en grupo para la solución eficaz de los problemas que presenten los mercados de abastecimiento.

5) CONTROL

CONTROL DE INVENTARIOS Y ENTREGAS

Ante la escasez de materias primas para la Industria de Alimentos Balanceados, resulta necesario llevar a cabo las siguientes actividades para un mejor control de sus inventarios y entregas en la Gerencia de Compras:

1.- Realizar reportes semanales de inventarios, de tal forma que la estimación del consumo probalbe resulte una diferencia mínimo en la planeación de inventarios, y así proceder a atender las necesidades que requieran los almacenes.

2.- Es indispensable que los Almacenes de Recepción observen un buen control y cumplimiento de las órdenes de compra que contrate la Gerencia.

Esta actividad tiene un doble objetivo:

- a) Conocimiento oportuno de las entregas que realizen los proveedores a los Almacenes de Materias Primas.
- b) Pagos a proveedores con respaldo de la información que dan los recibos de almacén que formulan dichas Unidades.

3.- Las plantas de producción deberán enviar con toda oportunidad la forma "Existencias de Materias por Agotar-

se" a la Gerencia de Compras para proceder a realizar un reabastecimiento oportuno.

4.- Es necesario que se le dé importancia a las --- transferencias de materias primas realizadas entre Almacenes, pues resultan un factor importante en los stocks de inventarios, ya que los Almacenes que transfieren son la base para corregir las diferencias de abastecimiento de las Unidades solicitantes (receptoras).

5.- Deben efectuar una serie de pruebas para la -- aplicación acertada de técnicas matemáticas (Gráficas de -- Gantt, PERT, Pedido Económico, Punto de Reabastecimiento, Programación Lineal, etc)., que servirán para una buena programación de inventarios.

CONTROL DE PRECIOS Y PRODUCTOS

La Gerencia de Compras deberá llevar a cabo constantes cotizaciones con los proveedores para que llegue a observar la tendencia de precios de cada una de sus materias primas, y le permitan proyectar posible aumentos para tomar decisiones efectivas que se anticipen a los mismos.

Los datos que proporcionen los proveedores deberán ser vaciados en un formato donde se especifique:

- Tipo de producto.
- Proveedor.
- Mes en que se cotiza.
- Precio que se ofrece.
- Porcentaje de variación en relación al mes anterior.
- Observaciones: descuentos por cantidad. ó pago anticipado, -plazo de crédito, tiempo de entrega y costos adicionales.

En las principales materias primas: Sorgo y Pasta de Soya, al ser abastecidas por CONASUPO requieren de pagos anti cipados, debido a esta situación, se debe buscar una mejor -- fluidez de fondos en la adquisición de las demás materias primas con base a mayores plazos de crédito y la obtención de -- descuentos por pronto pago y por cantidad.

En el control de productos, consideramos conveniente que el Director de Compras delegue el control de gran parte - de sus productos que en la actualidad tiene bajo su cargo, al Gerente de Compras con el doble objetivo de:

- a) Obtener un mejor control de las compras por producto.
- b) Exista una mejor proporción en la carga de trabajo entre - los ejecutivos de compras.

CONTROL DE CALIDAD

Es indispensable que la Gerencia de Compras envíe al Departamento de Control de Calidad, las copias de las órdenes con el objeto de que conozcan la calidad contratada con los - proveedores y la reporten de inmediato los resultados que ha- yan obtenido, para estar en condiciones de tomar una serie de decisiones oportunas con respecto a:

- 1.- Rechazar ó aceptar la calidad de las materias - primas antes de que éstas entren al proceso de producción.
- 2.- Aceptar calidades mínimas, pero con el ajuste - correspondiente al precio contratado.

Esto se debe a que muchas de las adquisiciones son - contratadas con base a una calidad mayor a la exigida por la-

Dirección General de Normas y se puede aceptar hasta la calidad mínima determinada por dicha institución gubernamental. - Lo anterior ayudará a que la Gerencia de Compras haga con -- oportunidad sus pagos a proveedores, siempre y cuando el Departamento de Control de calidad proporcione:

- a) Una disminución en el tiempo de entrega de los análisis de calidad, debido a que se realizan pagos a proveedores sin contar con los resultados.
- b) Que las Unidades de Producción envíen de inmediato al Departamento de Control de Calidad las muestras de mate--- rias primas que reciben de proveedores, para proceder a realizar el análisis correspondiente.

CONTROL DE PRESUPUESTO

Que se elaboren presupuestos adecuados al tipo de - actividades que desarrolla la empresa y de ser posible presen tar nuevos procedimientos que incluyan puntos de control pa - ra la toma de decisiones, siendo características principales la simplicidad de su elaboración y la flexibilidad ante los - cambios que presenten los mercados de abastecimiento.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Proponemos a ejecutivos de compras, se documenten - sobre lo que es la Auditoría Administrativa y efectuar una - serie de estudios preliminares a toda la Gerencia, para loca lizar las deficiencias que existen en el nivel ejecutivo y - operativo, ya una vez efectuados éstos análisis, se procede - rá a contratar a un Despacho de Auditores Administrativos pa - ra que les indiquen en dónde se encuentran las anomalías y - la forma de subsanarlas. Asimismo, los ejecutivos de compras de

ben de cotizar los presupuestos que presenten los despachos, - evaluando la forma en que se va a efectuar el análisis para - así tomar una decisión adecuada y se adapten a las necesidades que requieran.

PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

La actual computadora que existe en la empresa tiene 2 años funcionando, su sistema es el 34 de IBM con el lenguaje RPG II, el cual puede adaptarse a cualquier forma de trabajo alterno, teniendo como funciones de compras:

- Planeación de materias primas y materiales.
- Planeación de producción.
- Control de inventarios.
- Control de proveedores.

Las cuales proponemos para ser llevadas a cabo por - la Gerencia de Compras con los programas exprofesos que tiene IBM, relacionados al área de compras.

Así mismo IBM tiene como implementos para la adaptación de los programas de compras una serie de cursos, los cuales ayudarán a desarrollar sus funciones en forma más rápida y tener un control adecuado de todas las adquisiciones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A través del presente estudio, hemos plasmado nuestros conocimientos teóricos y prácticos sobre la administración y función de compras, mismos que nos han permitido analizar las actividades que desarrolla una Gerencia de Compras de Alimentos Balanceados con base a su proceso administrativo, de tal forma que realizemos proposiciones objetivas para obtener la mejor eficiencia de sus funciones.

A continuación, damos a conocer las conclusiones a las que hemos llegado sobre cada uno de los principales capítulos de nuestro seminario de investigación:

1) DETERMINACION DEL PROBLEMA

El desarrollo de las empresas fabricantes de alimentos balanceados se ve continuamente obstaculizado por la escasez de materias primas de origen agrícola, debido a que la producción del Agro-Mexicano se restringue por la presencia de sequías y heladas, que ocasionan pérdidas económicas a los agricultores, a la vez que a las industrias de este ramo por los paros en sus plantas de producción.

Ante ésta situación, se considera indispensable que la Gerencia de Compras lleva a cabo una buena aplicación de la administración en el desarrollo de sus actividades, de tal forma que se llegue a crear una estructura orgánica flexible a los cambios que presentan los mercados de abastecimiento.

2) TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO

En la actualidad, la teoría administrativa sobre el área de compras resulta mínima, existiendo un número reducido de libros que traten este tema y varios de ellos tienen información muy superficial. Por lo tanto, cada ejecutivo de compras deberá realizar la aplicación de sus conocimientos administrativos en la función de adquisiciones de acuerdo a los recursos con los que cuente: materiales, técnicos y humanos.

En este capítulo proporcionamos muchos conocimientos teóricos con el objeto de tener mayores bases para el análisis de la situación actual que guarda la aplicación de la administración en la Gerencia de Compras y llegar a dar proposiciones objetivas a la empresa.

3) APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE COMPRAS.

A continuación, mencionamos las conclusiones a las que llegamos con base a cada una de las etapas del proceso administrativo sobre la situación actual de la Gerencia de Compras en cuanto a la aplicación de la administración en sus actividades y sobre las proposiciones que hacemos.

Es importante hacer notar que las conclusiones son muy concretas, pero tienen una amplia explicación en los capítulos correspondientes:

PLANEACION:

Es necesario que los ejecutivos de compras dejen de realizar funciones operativas que actualmente desempeñan y que les resta tiempo para llevar a cabo actividades de planea

ción, que le permitirían proyectar la actuación futura que -- tendrá en los mercados de abastecimiento con base a la fija-- ción clara y precisa de sus objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, etc.

Es necesaria la aplicación de técnicas de planea -- ción para desarrollar en forma eficaz las funciones de la Ge-- rencia de Compras: Programación Lineal, PERT (Camino Crítico), Gráficas de Gantt. etc.

ORGANIZACION:

La elaboración del Manual de Compras resulta una -- actividad sumamente indispensable para la fijación de la es-- tructura orgánica de la Gerencia, la determinación de funcio-- nes, así como la fijación de relaciones con proveedores y de-- más departamentos de la empresa. Lo anterior ayudará a mejo-- rar la imagen administrativa de la Gerencia de Compras tanto-- interna como externamente.

INTEGRACION:

Existe la necesidad de llevar a cabo un trabajo en-- grupo entre las Gerencias de Compras y Recursos Humanos, con-- el objeto de implantar sistemas que permitan: una mejor selec-- ción y desarrollo de su personal, sueldos más justos, mayores prestaciones, etc; situación que sería un aliciente para la -- entrada de nuevo personal y principalmente disminuiría la --- alta rotación de personal que actualmente sufre tanto la Ge-- rencia de Compras como la Empresa.

DIRECCION:

Las constantes revocaciones de decisiones y la du--

plicación de órdenes que se presentan en la Gerencia de Compras, pueden evitarse con la definición de autoridad y responsabilidad para cada puesto; además es importante que se mejore e incremente la comunicación entre los miembros de la Gerencia para contrarrestar dichos problemas.

Debe crearse un puesto de supervisión que cuide el desarrollo eficiente de las actividades de compras y que reporte en forma directa a los ejecutivos de compras, debiendo estudiar distintos medios de motivación para aumentar la eficiencia del personal de compras.

CONTROL:

Es necesaria la implantación de nuevas técnicas de control: procesamiento de datos y auditoría administrativa, que permita a la Gerencia de Compras obtener una rápida retroalimentación del desarrollo de sus funciones para una toma de decisiones más oportuna y eficaz. Crear una forma de control integral para evaluar la actuación de los proveedores en lo que se refiere a productos, calidad, precio, tiempo de entrega, etc.

Por último, la importancia que está adquiriendo en la actualidad la función de compras en las empresas: como uno de los medios más efectivos para la reducción de costos de la producción y por ende una mayor obtención de utilidades, será uno de los propósitos principales para que se inicien nuevas investigaciones para una aplicación más eficaz de la administración en las adquisiciones.

En los programas de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración, solamente se ha contemplado a las adquisiciones como un tema de la materia Administración de la

Producción, pero debido a la importancia que representa la función de compras para las empresas, creemos que resultará necesario impartirla como una materia en dichos programas.

Así mismo, el área de compras le otorga al Licenciado en Administración un campo de actividades propicio para el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y -- técnicos de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas.*
 tr: Adolfo Deras Escobedo y Adolfo Deras Quiñones.
 1a. edición. Edit. Limusa, S.A. México, D.F. 1979
 157 pp
- ALVAREZ, Anguiano Jorge. *Auditoría Administrativa. Apuntes de clase.* Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. 121 pp
- ARIAS, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos.* 2a. edición. Edit. Trillas, S.A. México, D.F.- 1977 525 pp
- BAVARESCO DE PRIETO, Aura M. *Técnica de la Investigación* - 4a. edición. Edit. South Western Publishing Co. -- Impreso en los Estados Unidos de América, Maracaibo Estado Zulia (Venezuela) 1979 302 pp
- CEJA, Gómez Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas.* 1a. edición. Edit. Diseño y Composición - Litográfica, S.A. México, D.F. 1973 221 pp
- DICKSON, Franklyn J. *El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas.* tr: Alberto García M. - 1a. edición. Edit. Diana, S.A. México, D.F. 1978 316 pp
- FERNANDEZ, Arena Juan Antonio. *El Proceso Administrativo* 3a. edición. Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, D.F. 1969 249 pp

OTRAS FUENTES

Asociaciones:

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos Pecuarios Balanceados, A. C.

Cámara Nacional de la Industria de Transformación, - Sección de Fabricantes de Alimentos Pecuarios Balanceados para Animales.

Revistas:

"Expansión" Economía - Negocios - Finanzas del mes de octubre de 1980.

"Agro - Síntesis" - varias del año de 1980 y 1981.

Estudios del Perfil-Socio-Económico de la Industria de Alimentos Balanceados para Animales de 1976, del Lic. Fernando Lozano P.