

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

6

2ej

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE PRODUCTOS QUIMICOS

RECEIVED
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
MEXICO D.F.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

RICARDO HERRERA FERNANDEZ

ASESOR : LIC. LAURA ALLERA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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

"IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE PRODUCTOS QUIMICOS"

CAPITULO I.- INTRODUCCION.

I.1.- PROLOGO.....	1
I.2.- ANTECEDENTES.....	4
I.3.- GENERALIDADES.....	14
I.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17

II.- LA FUNCION DE COMPRAS.

II.1.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRA.....	32
II.2.- POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRA.....	34
II.3.- IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE COMPRAS.....	37

CAPITULO III.- LAS RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON OTROS DEPARTAMENTOS.

III.1.- ALTA GERENCIA O DIRECCION GENERAL.....	42
III.2.- PRODUCCION.....	43
III.3.- INGENIERIA.....	45
III.4.- ALMACEN O RECIBO.....	47
III.5.- CONTABILIDAD.....	48
III.6.- OTROS DEPARTAMENTOS.....	50

CAPITULO IV.- PLANEACION DE LAS COMPRAS.

IV.1.- PLANEACION DE LOS REQUERIMIENTOS.....	52
IV.2.- PROCEDIMIENTO DE COMPRA.....	54
IV.3.- DESCUENTOS.....	57
IV.4.- FIJACION DEL PRECIO.....	61

CAPITULO V.- ORGANIZACION DE COMPRAS.

V.1.- COMPRAS CENTRALIZADAS.....	64
V.2.- COMPRAS DESCENTRALIZADAS.....	66

CAPITULO VI.- SELECCION Y CONTROL DE PROVEEDORES.

VI.1.- FUENTES DE INFORMACION.....	68
VI.2.- VISITA A PROVEEDORES.....	71
VI.3.- SELECCION DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO.....	72
VI.4.- PROBLEMAS POTENCIALES EN LA SELECCION DE PROVEEDORES.....	78

CAPITULO VII.- DIRECCION DE LAS COMPRAS.

VII.1.- TOMA DE DESICIONES EN LA DIRECCION DE COMPRAS...	84
VII.2.- ANALISIS DEL VALOR.....	89

CAPITULO VIII.- CONTROL DE LAS COMPRAS.

VIII.1.- FORMAS EMPLEADAS EN COMPRAS.....	96
-------------------------------------------	----

CAPITULO IX.- MEDIO AMBIENTE DE COMPRAS.

IX.1.- LA IMPORTANCIA DE LA ETICA EN COMPRAS.....	104
IX.2.- MODERNIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.	107

CAPITULO X.- CONCLUSIONES.

X.1.- RECOMENDACIONES.....	115
X.2.- NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
X.3.- BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	119
X.4.- ANEXOS.....	121

CAPITULO I.- INTRODUCCION.

I.1.- PROLOGO.

La principal inquietud por seleccionar el tema de la presente investigación de tesis, nace desde ejercer el cargo como gerente de compras de una pequeña empresa de productos químicos denominada Geoquimia, S. A. y encontrar un campo que exige grandes responsabilidades y el reto de llevar a cabo la función de compras de manera eficiente y eficaz.

Por lo cual se inicia la investigación de fuentes de información concerniente a la función de compras, como lo son bibliotecas privadas y públicas, revistas especializadas, entrevistas con gerentes de compras de otras empresas y la propia experiencia en el puesto. Estas fuentes son las que permitieron allegarse a la información aquí presentada al lector. Por lo que la presente investigación de tesis se considera de carácter documental.

La presente investigación ha sido el resultado de 3 años de experiencia y de 1 año de investigación. Siempre con la esperanza

de alcanzar un trabajo debidamente documentado y presentado con diversos puntos de vista integrados a un mismo fin, un trabajo profesional.

La problemática actual a la que se enfrentan los departamentos de compras en las pequeñas empresas de productos químicos, se manifiesta en la falta de controles y bases administrativas adecuados para evitar la aglomeración de papeleo innecesario, que no permite ser expedita la función de compras. A la vez, se presenta el problema de la toma de decisiones, a causa de la burocratización de procedimiento de compras y al no analizar adecuadamente las necesidades de la empresa y el consecuente valor del producto que se necesita. Se presentan frecuentemente problemas con los proveedores, debido a que en ocasiones se compra demasiado caro, o en condiciones desfavorables para la empresa, debido a la desatinada selección de las fuentes de abastecimientos.

Todo lo anterior me permite decir que la importancia del departamento de compras en una pequeña empresa de productos químicos es tal, que sin dicho departamento no sería posible llevar a cabo la actividad productiva de manera eficiente, ya que en estos momentos, la pequeña empresa no puede darse el lujo de ser ineficientes en cualquier aspecto; porque como se sabe la competencia por el mercado es cada día mayor y se requieren de empresas verdaderamente capaces de hacer frente a las necesidades del mercado. Es decir, pequeñas empresas eficientes que permitan

el crecimiento industrial y económico que necesita el país para su desarrollo.

Entre otros aspectos que se analizan a través de la presente investigación, se observa el desenvolvimiento de la administración a lo largo de la historia; se definen los principales elementos del proceso administrativo, que intervienen en la función de compras; se recuentan algunos de los objetivos y políticas del departamento de compras; se subraya la importancia del departamento de compras vista en diferentes ángulos. Se describen las relaciones que tiene el departamento de compras con otros departamentos de la empresa, para llevar a cabo eficientemente el proceso productivo. Se observa el procedimiento para llevar a cabo las compras; desde su planeación hasta la determinación de los descuentos y de los precios de compra. Posteriormente se observan la planeación, organización, dirección y control de las compras, se realiza un análisis de la selección y control de los proveedores. Finalmente se extiende la investigación al medio ambiente que envuelve al departamento de compras, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Se cree que la presente investigación de tesis, ha alcanzado los objetivos generales y particulares que desde un principio se establecieron y que posteriormente se fueron ampliando, conforme el avance de la investigación realizada.

I.2.- ANTECEDENTES.

Desde los principios de las civilizaciones, se presentó la administración, hoy conocida a través de la interpretación de primitivos papiros egipcios que llegan al año 1300 A.C., donde indican el reconocimiento de la importancia de la organización y de la administración en los estados burocráticos de aquellos tiempos. Existen testimonios similares en la antigua China. Las parábolas de Confucio contienen sugerencias prácticas para una adecuada administración pública.

Aunque los testimonios de la antigua Grecia no proporcionan una gran visión de los principios de administración, la existencia misma de la comunidad ateniense, tenía apreciación de la función administrativa. La definición de Sócrates de la administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Los pueblos Olmeca, Maya, Zapoteca, conocían la escritura a base de geroglíficos y una numeración hecha con puntos y rayas lo que les permitió tener un control sobre los bienes que poseían. Su organización social se dividía en 2 clases: El grupo dominante de sacerdotes que se convierten en los directores intelectuales, con poder y dominio sobre la segunda clase que eran los artesanos y campesinos, quienes contribuían al sostenimiento de éstos,

estableciendo así una jeraquía social, administrada, dirigida y controlada por la clase alta, en una sociedad teocrática. Los adelantos industriales como el uso del estuco en la agricultura; y la policromía en la cerámica intensificarón el comercio de éstos pueblos. Alrededor de 500 a. de c. los centros ceremoniales monopolizaban las actividades administrativas de una extensa región, donde periódicamente se activaba el comercio, convirtiéndose así en cabeceras de las aldeas situadas en su jurisdicción como Monte Albán (Oaxaca) e Izapa (Chiapas). 1

"Entre 100 a. de C. y 800 d.de C. se desarrollan nuevas técnicas industriales como las fabricación de figurillas hechas en molde, el riego por medio de canales, el uso de la rueda y el crecimiento del comercio por mesoamerica. Trayendo un florecimiento de estas culturas y el crecimiento de los imperios, donde las clases dominantes decidieron elegir un rey entre ellos que con el tiempo se convierte en monarca de grandes extensiones de tierra y pueblos. Lo que obligaba a tener controles más precisos y esta necesidad los indujo al uso de libros para facilitar la administración."_(1)_ Más tarde aparecieron los caciques políticos, quienes eran jefes supremos de orden público, judicial y militar. La estructura orgánica en el México prehispánico consistia de la clase alta o aristócrata en: Rey, Sacerdotes, Caciques, Nobles y Comerciantes; y la clase subordinada en: Artesanos, Agricultores, Cazadores y Pescadores, siguiendo un orden decreciente.

Hay documentos sobre administración de la antigua Roma,

donde desarrollan complejas técnicas de administración. La existencia de magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grado de importancia, indican una relación jerárquica característica de la organización. La cualidad más importante de los romanos se muestra en su capacidad de organización, lo que contribuyó a la conquista del antiguo imperio.

De la capacidad de organizar sus ejércitos, los romanos inician principios y prácticas importantes de la administración de la empresa moderna. La organización formal la apreciamos en la iglesia católica, sin embargo ésta no influyó directamente sobre las organizaciones de empresas.

Napoleón complementaba su poder de mando con una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

Las organizaciones militares crearon el estado mayor con funciones de organización, asesoría especializada e información, y proporcionaba características especiales de la empresa privada a sus servicios auxiliares.

Se puede apreciar que la práctica del trueque origina las operaciones mercantiles que nuestros antepasados practicaban de una manera rudimentaria y que conforme pasaba el tiempo fue desarrollandose en una forma más extensa, debido al auge de la civilización progresista. Podemos considerar éste progreso como punto de partida, en los diferentes pueblos de la antigüedad que destacaron dentro del registro mercantil, como los Fenicios,

comerciantes por naturaleza y necesidad que influyó de una manera determinante en el desenvolvimiento económico y comercial de los pueblos de la Europa Occidental, ya que situado de una manera estratégica, supo encaminar sus expediciones marítimas, aumentando de una manera admirable la industria del vidrio y de la púrpura. Por consiguiente tuvieron que administrarse para conocer el monto de sus transacciones comerciales con los pueblos vecinos. También Grecia en el siglo V antes de nuestra era, surge con luz propia y el pueblo Ateniense, siendo magníficos mercaderes debían tener un control cuidadoso en sus registros de las operaciones que efectuaban. Las leyes de Solón de Atenas, hacían énfasis en el desarrollo de la industria y el comercio, hasta se llegó al uso de la moneda metálica en su forma más avanzada, provocó un gran cambio social, que después de usarla, relegó a segundo término el que la tierra fuera considerada como signo de riqueza hasta entonces, paso a ocupar su lugar, la moneda.

Después, en la Edad Media encontramos que las cruzadas, además de religiosas sirvieron para aumentar la industria y el comercio, ya que al quedar abierto el Oriente, fueron conocidos aquellos productos llevados de Europa y viceversa que aumentaron el cauce del progreso, ya en sí pujante.

El yugo de los pueblos doblegados por las cruzadas, originó que los obreros se agruparan formando corporaciones, que con el tiempo fueron asociaciones, las cuales no pagaban impuestos, sino que los señalaban ellos mismos, o sea que se administraban por

sí solos.

Los pueblos de la costa mediterránea, no podían escaparse de la influencia del comercio, siendo de por sí aptos para tales menesteres, tuvieron su más amplio desarrollo a fines de la Edad Media, en los principios del siglo XV, como se puede ver en las ciudades Italianas de Florencia, Génova y Venecia, donde se aprecia la magnitud de tal fenómeno ya que son ellas las del dominio militar y económico, en donde hubo mayor concentración de los capitales en masas colectivas y por lo tanto, es natural que en aquellos tiempos, es cuando más auge tuvo el desenvolvimiento de la administración financiera de las empresas constituidas a base de asociaciones cada vez más definidas.

En Viena, en 1494, un monje Francisco, Fray Lucca de Paccioli profesor de Teología y Matemáticas, expuso su teoría de la Contabilidad a base de la partida doble, citando a la vez los libros necesarios para llevarla, y en forma y exposición muy avanzada del procedimiento que plasmó en su libro que denominó "Tractus XI, Particulari de Computis et Scrituris", lo cuál demuestra que la visión que tuvo en el progreso industrial y comercial.

La organización de las tierras en el México prehispánico de 1503, se distribuyó en tres clases de propiedades:
La propiedad comunal o Calpulli, que se distribuía a cada familia con característica de ser heredada al morir el jefe de la familia, consistiendo en la unidad primaria y funcional de la

sociedad; *La propiedad particular*, que eran las tierras que poseía la nobleza y la milicia obtenida como recompensa a sus servicios prestados al Estado. El propietario moría sin dejar descendencia y las tierras volvían al Estado; *La propiedad pública* que eran tierras pertenecientes al Estado para sostener a la burocracia, sacerdotes, ejército y los gastos del palacio real.

A su vez el comercio estaba organizado en: Mercados y Pochtecas. Donde los primeros existen hasta nuestros días y son concentraciones semanales en lugares como Tolúca, Amecameca, Tlatelolco, etc. Donde afluyen comerciantes de varias regiones, vigilado por funcionarios que resuelven los conflictos de carácter mercantil. Lo que muestra la organización social y comercial que alcanzarón los pueblos americanos antes de su conquista.²

A fines de la Edad Media, surgen los grandes descubrimientos, como el de América y los inventos de la brújula, el papel, la imprenta, etc. que hicieron cambiar el curso económico y comercial de aquella época, culminando en el Renacimiento donde aparecen los primeros Bancos en el siglo XVII, que se establecen con autorización estatal o concesión. Entre ellos el de Amsterdam en 1609 y los de Hamburgo y Venecia en 1619, que trajeron con su implantación, un gran desarrollo de las más fuertes Compañías de colonización y de comercio exterior. Comercio que dió origen a lo que hoy se llama "Sociedad Anónima".

Con el tiempo y a fines del siglo XVIII el comercio se desplaza a los mares del norte, en cuyos países se fundan y operan grandes Compañías con monopolios de colonización y de comercio exterior.

Estas Compañías reunían capitales colectivos muy grandes, lo que nos da la idea de la importancia económica y jurídica del contrato de sociedad.

Dichos capitales poco a poco extienden su influencia hacia otros países, como Suecia, Dinamarca, España, sobresaliendo Inglaterra, Holanda y Francia por su gran diversidad de Compañías dedicadas al comercio y a la navegación.

En el siglo XVIII existió en Alemania la Ciencia Cameral, nombre con que los escritores de la época designaron las múltiples Ramas en la materia Administrativa, refiriéndose a tratados que servían para ejercerla. Algunos se referían a la economía privada y otros, en sí a las finanzas públicas, subrayaron la administración sistemática y la universalidad de la administración. A. Small realizó un análisis de los cameralistas, siendo estas una de las primeras contribuciones importantes a la administración.

"Los precusores de la Administración científica surgieron en el inicio del siglo XIX y desarrollaron sus contribuciones hasta mediados del mismo siglo 1860.

En el año de 1800, James Watt, Jr. y Mathew Robinson Boutlon, emplearon en el enfoque científico en Soho, Inglaterra, donde se desarrollo la primer investigación de mercados,

establecieron el procedimiento de los pronósticos, planeación de la producción, disposición de la maquinaria conforme al flujo de trabajo, estandarizaron los componentes del producto y de los sistemas de control.

El llamado "padre de la moderna administración de personal" Robert Owen, realizó experimentos en fabricas textiles, mejorando las condiciones de trabajo de los trabajadores, los entrena y construye viviendas para ellos en el año de 1810.

Charles Babbages, conocido como "el padre de la computadora", profesor, científico y matemático. Inventó la "máquina de diferencia" en 1822, una calculadora mecánica, y una "máquina analítica" en 1833 que contenía los elementos básicos de una computadora moderna.

Henry Varnum Poor, sugirió considerar la administración como un sistema con una clara estructura organizacional, comunicación adecuada y liderazgo administrativo en lo que se refiere a la administración de ferrocarriles.

El llamado "padre de la Administración científica", Frederick W. Taylor, tuvo la preocupación de aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y un aumento en el pago de los trabajadores a través de la aplicación del método científico, en 1903. Sus principios elaborados en 1911, subrayaron el uso de la ciencia, la creación de la armonía en el grupo y la de la cooperación, la obtención del máximo rendimiento y del desarrollo de los trabajadores.

En 1901, Henry L. Gantt propuso la selección científica de

los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre trabajadores y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt, que permitía observar la duración de las actividades en un evento. Destacó la necesidad del entrenamiento.

Frank y Lillian Gilbreth son famosos por sus estudios de tiempos y movimientos, así como la aportación de la psicología industrial, respectivamente donde se definieron los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de la personalidad y necesidades del trabajador.

La moderna teoría administrativa operacional desarrollada por el llamado "padre de la teoría administrativa moderna" Henry Fayol, quién dividió las actividades industriales en seis grupos. Reconoció la necesidad de la enseñanza de la administración. Formuló catorce principios administrativos como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena jerárquica y espíritu de equipo.

Dentro del campo de las Ciencias del comportamiento encontramos a Hugo Münsterber, quien en 1912 realizó un estudio sobre "la aplicación de la psicología a la industria y a la administración".

Walter Dill Scott, aplicó la psicología a la publicidad, a la comercialización y a la administración del personal, en 1911.

B. Seeborhn Rountree, desarrolló y aplicó en su compañía varias técnicas de personal.

Max Weber conceptualizó la "Teoría de la burocracia" en 1946.

Wilfredo Pareto, conocido como "el padre del enfoque de sistemas sociales" para la organización y la administración.

Elton Mayo y F. J., famosos por sus estudios realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. Tienen influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos en el desempeño del trabajo, en 1933.

Y finalmente, lo referente a la "Teoría de sistemas", Chester Barnard quien opinaba que la tarea del administrador consiste en mantener un sistema de cooperación en una organización formal. En 1938, sugirió un enfoque comprensivo de sistemas sociales para la administración." 3

La ciencia de la Administración, no es una ciencia moderna; apareció en los estados más antiguos, al tener que atender éstos a las necesidades colectivas del gasto público mediante la recaudación de impuestos.

I.3.- GENERALIDADES.

En la gran mayoría de las pequeñas empresas el empresario es una persona que lleva simultáneamente diversas funciones: Dirección, Ventas, Compras, etc. por lo que se les conoce como "Todólogos", es decir, una persona realiza el trabajo de todos, y la importancia de delegar funciones no se práctica. De ahí la importancia de delegar funciones a mandos intermedios que permitan desempeñar cada una de las funciones correcta y eficientemente. Esto permitirá al empresario tener tiempo para atender adecuadamente los asuntos de mayor importancia y dirigir sus esfuerzos en beneficio de la organización.

Al contar la empresa con diversos departamentos surge la necesidad de establecer un departamento que atienda los requerimientos y necesidades de disponer de los insumos apropiados, en las cantidades convenientes, en el lugar apropiado y en el momento requerido. Denominado "Departamento de Compras", el cual proporciona: continuidad de los suministros, calidad, bajos costos de operación, rotación de inventarios, permite bajar los precios al consumidor final y mantiene las relaciones con los proveedores. Esta función en sí, permite a la empresa incrementar sus utilidades, siendo el departamento de compras generador utilitario. Ya que realizar esta función requiere de tiempo y dedicación para cumplir con eficacia los objetivos preestablecidos

por la empresa.

La dificultad para la adquisición de materias primas, equipo y herramientas en una pequeña empresa, se presenta ya que el volúmen reducido que requiere no ofrece atractivo para los abastecedores, por lo que esta pequeña industria se ve obligado a pagar a mayor precio, al contado o a plazos muy cortos y a una tasa de interés muy elevada.

Aunque esto no responde a las características del propio empresario, la falta de apoyo por parte de las asociaciones que los agrupan, contando con una débil capacidad de negociación, que les impide captar una parte importante de los recursos financieros y la realización de acciones comunes que los beneficien en aspectos tan vitales como el abastecimiento de materias primas y la comercialización del producto.

En aspectos de financiamiento, indispensable para adquirir los insumos necesarios que las pequeñas y medianas empresas requieren para llevar a cabo su actividad industrial. La Banca de Desarrollo por medio de Nacional Financiera (NAFINSA) y El Banco e México, apoyan a la pequeña y mediana industria por medio de fideicomisos; sin embargo, están instituciones financieras piden demasiados requisitos para proporcionar el financiamiento que las pequeñas empresas necesitan para hacer frente a la situación por la que atraviesa el país, aunado a la excesiva regulación por parte del gobierno federal, estatal y municipal, misma que limita la instalación de nuevas empresas y la sana evolución de las ya

establecidas; se considera importante mencionar que en el "Programa de Modernización de la Pequeña y Mediana Industria" se busca que se formen grupos de pequeñas y micro empresas para incrementar la capacidad de negociación las compras en mayores volúmenes y más bajos costos de financiamiento. Sin embargo, es necesario considerar que se induzcan cambios en materia de financiamiento, tecnología, organizaciones interempresariales y su relación con el sector gobierno.

I.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

Cuando deseamos conocer algo adecuadamente, el mejor camino es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, y así mismo para analizarla mejor, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejan y, las partes o elementos de que se compone.

"Definición etimológica de "administración". La palabra administración, se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister". de "magis", comparativo de superioridad y de "ter". Así pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" espresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos dá pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrollar bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos."⁴

"Diversas aplicaciones de la palabra administración, en razón de tratarse de una disciplina en estudio tiene diversas definiciones dadas por los principales autores en Administración, de los que se desprenden las siguientes:

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que se da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".⁵

Agustín Reyes P.: "Es el conjunto sistemático de reglas para

lograr la máxima eficiencia en las forma de estructurar y manejar un organismo social". O bien, "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Tales elementos del proceso administrativo son:

- 1) Planeación.
- 2) Organización.
- 3) Dirección.
- 4) Control.

Para conocer los elementos de compras es necesario analizarlos por separado."

PLANEACION

Este elemento es de gran importancia en la administración, pues consiste en preparar el terreno sobre el cual se piensa trabajar. La dirección realiza ciertos trabajos que le permiten anticiparse al futuro, trazando de antemano el camino a seguir en un período determinado.

La planeación tiende a presentarse de varias formas, por lo general va acompañado del programa de acción, que no es otra cosa sino el resultado de las investigaciones de la línea de conducta a seguir en los problemas y obstáculos que suceden en una empresa la cual por medio de ciertos datos, nos proporciona los antecedentes con cierta claridad, para poder tener idea de los acontecimientos y camino a seguir en la resolución de los mismos.

Las principales actividades comprendidas en la planificación de un buen programa de acción, encontramos las siguientes:

- a) Pronósticos.
- b) Determinación de los objetivos.
- c) Cronología.
- d) Presupuestos.
- e) Procedimientos.
- f) Establecer las políticas.

Los pronósticos, son un cálculo a futuro y se realizan proyectando una visión a futuro, con el fin de anticiparse a la situación, los problemas y las oportunidades que han de presentarse. La preparación de todo programa de acción requiere de todos los servicios y funciones de la empresa; para elaborarlo, se requiere de la capacidad del administrador enfocada hacia el objeto y fin del programa.

Es necesario determinar los objetivos que persigue la organización. Ante todo, es necesario conocer la meta que se desea alcanzar. Las empresas y los individuos desperdician constantemente sus energías y recursos sin saber adónde quieren llegar. Es muy importante que exista un equilibrio entre las metas y los objetivos generales y particulares de la organización.

La cronología es siempre un elemento importante para dominar al factor tiempo. La cronología consiste en el trabajo mediante el cual un director determina el orden cronológico en que se

cumplirán las diversas etapas de un programa. Es decir, es necesario establecer si los trabajos se realizarán en etapas de periodos cortos, medianos o largo plazo.

Los presupuestos son necesarios, ya que el costo es un factor decisivo. En lugar de gastar dinero sin control se decide de antemano la mejor forma de utilizar los fondos disponibles. Mediante el presupuesto se asignan los recursos disponibles en la consecución de un objetivo.

Los procedimientos son todos aquellos métodos uniformes en el desempeño de ciertas tareas que siempre deben realizarse en la misma forma para lograr un fin determinado. Y nos permiten conocer de antemano las actividades que se deben hacer para realizar una tarea, y no desperdiciar tiempo.

Para planificar adecuadamente es necesario establecer las políticas. Cuando se presentan con alguna frecuencia ciertos asuntos y problemas, la empresa debe anticiparse a ellos y contar con las respuestas que más le convengan a los intereses de la organización.

Es por ello que un buen programa de acción, bien elaborado, además de ser necesario, es indispensable para el buen desarrollo de la empresa.

Ventajas de un Programa de Acción:

- a) El debido aprovechamiento de los recursos materiales.
- b) La posibilidad de aprovechamiento de los recursos humanos.
- c) Los medios utilizados para la obtención de los recursos (Ventas, Producción, etc.).

Desventajas:

- a) El mejor programa, no pudiese prever todos los acontecimientos extraordinarios.
- b) Un programa improvisado, perjudica la mayoría de las veces.

ORGANIZACION

Organización es la provisión necesaria de todos los recursos humanos y materiales, que toda empresa necesita para funcionar eficientemente.

La organización tiene como fin ejecutar de la mejor manera posible todas las operaciones de la empresa.

En cualquier grupo, los integrantes siempre encontrarán algún trabajo que hacer. Sin embargo, lo importante es hacer que tal trabajo represente una verdadera contribución a los objetivos de la empresa y no se reduzca simplemente las tareas que el individuo desea realizar. Es por ello que a la organización se le define como "el trabajo mediante el cual se ordena y coordina las tareas a realizar, de modo que se cumplan con la máxima eficiencia".⁵

Dentro de la empresa, es posible encontrar varios tipos de organización o uno solo que cumpla el cometido general. La organización como función administrativa presenta una serie de hechos que se tienen que cumplir, desde cuidar que el organismo social y material se encuentren en relación con el objetivo, los recursos y necesidades de la empresa, pasando por diferentes etapas relacionadas con la organización que nos demuestran que todo aquel personal encargado de un trabajo específico, por simple que sea, deberá cumplir satisfactoriamente en una empresa.

Dentro de las principales actividades comprendidas en la organización, se encuentran:

- a) Determinar la estructura de la organización.
- b) La delegación de la autoridad y la responsabilidad.
- c) Establecer las relaciones.

Determinar la estructura de la organización. Un requisito básico para cumplir con el trabajo es que lo realicen las personas indicadas, determinando y clasificando el trabajo a realizarse.

No basta que el negocio esté bien organizado, sino que se requiere del elemento humano competente para desarrollar tal fin.

La delegación de autoridad y responsabilidad. Como se mencionó con anterioridad el director puede ocuparse de efectuar todo el trabajo y tomar todas las decisiones necesarias o bien puede asignar una gran parte de las mismas a otras personas y

reservar para sí lo que los demás no puedan hacer. La delegación de autoridad y responsabilidad consiste en confiar y transmitir funciones y autoridad a otros y hacerles que respondan por los resultados obtenidos.

El trabajo en equipo es un requisito indispensable para una buena labor colectiva; puede surgir como resultado de fricciones internas o como producto de un esfuerzo deliberado. El establecimiento de relaciones se realiza para crear un ambiente de cooperación entre la gente.

La organización no solo es necesaria para crear industrias, sino también, para impulsar el crecimiento económico, porque la organización es la suma de los esfuerzos coordinados de muchas personas hacia unos objetivos comunes, de donde se desprenden las jerarquías de los superiores y subordinados.

DIRECCION

En toda empresa se encuentra la dirección, la cual tiene que estar relacionada con los objetivos de la organización para alcanzar sus metas.

La dirección es la jerarquía de personas que desempeñan funciones claves en la organización. Comprende de todo el potencial humano que tenga talento necesario para la dirección de empresa, en sí, personas que tienen una ideología, un propósito, una tendencia y un sentido de la autoridad. Se puede decir que la dirección es el trabajo que efectúa un director para provocar a los demás el deseo de desenvolverse eficazmente.

Dentro de la dirección tenemos cinco puntos importantes:

- a) La formulación de decisiones.
- b) La comunicación.
- c) La motivación.
- d) La selección de personal.
- e) El adiestramiento de personal.

Para la *formulación de decisiones*, los resultados que obtiene la dirección están estrechamente relacionados al tipo de decisión que toma y a cómo las toma. La formulación de decisiones es el trabajo que realiza la dirección para llegar a conclusiones y aplicar su buen criterio.

La *comunicación* debe ser para el desarrollo de la empresa una fase indispensable del proceso de coordinación, precedida por la programación y la colaboración.

La comunicación lleva el conocimiento a los puntos de decisión y constituye por ello una manifestación esencial de la actividad en la administración.

Hay dos funciones esenciales de la comunicación:

- a) Dar y recibir directrices.
- b) Dar y recibir informaciones.

La *motivación* consiste en inspirar, animar y estimular al trabajo a los demás. El inducir a la gente a realizar su trabajo de buena voluntad, y no porque se le obligue a ello, es un arte que todo empresario debe llegar a dominar.

La selección de personal es la actividad de escoger a los candidatos idóneos para cubrir el puesto adecuado.

Para una buena selección de personal se requiere:

- a) Determinar que funciones se necesitan y para que fines.
- b) Formar un juicio en el personal existente y formar tentativamente los que se necesitan para la creación de puestos nuevos y para cubrir vacantes.

El adiestramiento del personal es una actividad que lamentablemente no se realiza con la intensidad en las pequeñas empresas, ya que son muy pocas las personas que aprovechan su capacidad. La importancia de promover en el personal el deseo de aumentar sus conocimientos, cultivar sus propias cualidades y explotárselas en el mayor grado posible.

Dirigir también es implantar o introducir la armonía en todos los actos de una empresa, con el fin de facilitar su funcionamiento y su éxito.

Es también dar al organismo material y social de cada una de las funciones las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica. Es tener en cuenta, en una operación cualquiera, las obligaciones y las consecuencias que ésta operación entraña para todas las funciones de la empresa.

Es controlar los gastos en relación a los recursos financieros, la amplitud de los inmuebles y de los útiles de trabajo a las necesidades de fabricación, los aprovisionamientos

al consumo, las ventas a la producción.

Es en resumen, dar las cosas y a los hechos las proporciones que conviene, adaptar los medios al objetivo de la organización.

En el cumplimiento de ésta función, es necesario contar con el personal que se sienta llamado constante para el cumplimiento de su obligación para con la empresa y los demás miembros del cuerpo social. Uno de los medios de mantener al personal dispuesto a colaborar y facilitarle el cumplimiento de su deber son las reuniones.

Su objeto es el de informar a la dirección sobre la marcha de la empresa, establecer relaciones de trabajo entre uno y otro Jefe de Departamento, así como resolver problemas de interés común.

En dichas reuniones se podrá facilitar la realización del programa de trabajo de la empresa, conforme se desarrollen los acontecimientos en el periodo que se determine para efectuarlas.

En su caso, el Director o sus representantes, bien pueden plantear un problema que no hayan tomado en cuenta los Jefes de Departamento, o que crea que puede funcionar mejor, según opinión personal.

CONTROL

En toda empresa industrial, se deberá llevar un control consistente en verificar si todo se está llevando a cabo conforme al programa elaborado de antemano, de acuerdo a los planes trazados.

El objetivo de llevar un control adecuado, es señalar las

faltas y errores que puedan ocasionar un trastorno grave dentro de las operaciones de la empresa para sí evitar a su tiempo y solventar la buena marcha del negocio, determinando en su oportunidad y reparando en su caso, dichos errores.

HENRY FAYOL explica desde varios puntos de vista lo que significa el control.

- 1) *Control Administrativo:* Hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que las Reuniones de Coordinación se celebren oportunamente si las hay, etc.
- 2) *Control Comercial:* Es preciso asegurarse de que las materias o productos que han entrado y salido son exactamente apreciadas en cantidades, calidades y precios, de que los inventarios están bien llevados, de que los compromisos se mantienen, etc.
- 3) *Control Técnico:* Hay que observar la marcha de las operaciones, resultados, desigualdades el estado de conservación, el funcionamiento del personal y de las máquinas, etc.
- 4) *Control Financiero:* El control se ejerce sobre los libros y la caja, sobre los recursos, las disponibilidades, las necesidades, sobre el allegamiento de fondos, etc.
- 5) *Control de Seguridad:* Hay que asegurarse de que los medios adaptados para proteger los bienes y las personas, se encuentren en buen estado de funcionamiento.
- 6) *Control de Contabilidad:* Hay que comprobar que los

documentos necesarios lleguen rápidamente, que permitan obtener una visión clara de la situación de la Empresa, etc.

En sí, todas estas funciones de la vigilancia de las operaciones corresponde al Director o Gerente General, pero para que sean ejecutadas en la medida que sean necesarias, se ejercerán delegando tal función a los mandos medios.

Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno, para que se sancionen las faltas de inmediato, cuando las haya.

El proceso de control consiste en varios pasos:

- 1) Determinar qué debe hacerse.
- 2) Investigar lo que se ha hecho.
- 3) Comparar los resultados obtenidos con los que se esperaban.
- 4) Aprobar en su caso los resultados obtenidos.
- 5) Establecer el dispositivo de control para corregir la actuación."⁶

CAPITULO II.- LA FUNCION DE COMPRAS.

En este capítulo se presentan la definición del concepto de compras, los objetivos, políticas y las funciones del departamento de compras, ya que una vez familiarizados con ellos se podrá apreciar la función y la importancia del departamento de compras en una pequeña empresa de productos químicos. Sin embargo, esta importancia se puede aplicar a cualquier tipo de empresa.

La función de compras en una pequeña empresa que se dedica a la fabricación de productos químicos, tiene gran relevancia en el adecuado funcionamiento general de la organización, ya que dependen de su eficiente funcionamiento varios departamentos importantes, que necesitan cubrir sus requerimientos materiales para desempeñar con eficiencia sus funciones específicas.

Se puede definir la función de compras como "La función que lleva a cabo el departamento de compras y que consiste en la obtención de un bien o servicio, que necesita la Empresa en la cantidad exacta; así como evaluar cualidades, calidades, precios, tiempos de entrega, servicio ofrecido, y tipos de financiamiento

con el objeto de seleccionar los proveedores más convenientes dentro del mercado y permitir el continuo funcionamiento de la Empresa".⁷

Esta definición implica saber qué es lo que se compra y por qué se compra, además de analizar cualquier aspecto de una compra, ya que puede afectar alguna operación provechosa para la empresa.

II.1.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Para conocer a profundidad la función del departamento de compras es importante conocer los objetivos de la compra:

- 1.- Pagar precios bajos por los mejores productos obtenibles, y que se encuentren dentro de los requerimientos de calidad, negociando y ejecutando todos los compromisos de la empresa.
- 2.- Tener las cantidades correctas de artículos para que la producción no se interrumpa y se mantengan a un mínimo los niveles de inventarios.
- 3.- Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.
- 4.- Asegurar que el proveedor realice la entrega de los artículos a tiempo para su uso, de manera que la empresa no se encuentre carente de ellos y, al mismo tiempo, no se acumulen demasiado los inventarios de tales artículos.
- 5.- Localizar nuevos materiales y productos a medida que se vayan requiriéndose.

- 6.- Introducir buenos procedimientos, además de controles adecuados y una buena política de compras.
- 7.- Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
- 8.- Mantener un departamento de compras, lo más económico posible sin desmejorar su actuación.
- 9.- Actuar correctamente dentro de los límites legales y éticos que rodean las actividades del personal de compras.
- 10.- Diseminar la información relativa a nuevos materiales, equipos, servicios y suministros que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la empresa a otros departamentos de la compañía.

Todos los objetivos antes mencionados constituyen la parte de la función básica de las compras. Para lograrlos, los departamentos de compras utilizan procedimientos estándar para las compras.

II.2.- POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Para comprender y estandarizar la función del departamento de compras es importante conocer algunas de sus políticas:

- 1.- Las políticas de compras sostienen como propósito conservar el tiempo de los departamentos de operación, cuyo personal tiene otras responsabilidades.
- 2.- El departamento de compras iniciará, dirigirá y llevará a terminación todos los tratos referentes a materiales y servicios.
- 3.- El contacto con proveedores estará dirigido con el conocimiento y aprobación del departamento de compras.
- 4.- El departamento de compras se reserva la autoridad total para objetar la calidad y tipo de materiales que se hayan solicitado; a fin de proteger los intereses de la compañía.
- 5.- Toda la correspondencia con los proveedores debe manejarse a través del departamento de compras; excepto en casos especiales en los que se les entregará una copia de dicha correspondencia.

- 6.- Las requisiciones deberán definir claramente las especificaciones y la fecha de entrega.
- 7.- El departamento de compras hará cuanto esfuerzo sea posible para localizar dos o más fuentes de suministro.
- 8.- Se deberán elaborar cuadros comparativos para decidir el pedido.
- 9.- Fomentar el uso de los "Comités", para realizar compras en grupos de pequeñas empresas pertenecientes a la misma Cámara Industrial.

Se puede concluir del análisis de los objetivos y políticas del departamento de compras, que tal departamento tiene un control adecuado de los insumos de la compañía, que va desde el análisis de los inventarios y artículos necesarios para que la empresa desarrolle eficientemente su giro, en este caso el de la fabricación de productos químicos; seguida por la detección de fuentes de suministros seguros; la selección de los proveedores; llevar a cabo las operaciones comerciales necesarias; la seguimiento del adecuado suministro del proveedor a la empresa; y el oportuno pago a los proveedores.

Es importante señalar que la función del departamento de compras es vital para que no se retrasen las actividades de los

departamentos que conforman la compañía, ya que el suministro adecuado en el tiempo exacto, impide que se vean afectados por la carencia de los insumos necesarios.

La función de compras en una pequeña empresa de productos químicos debe estar a cargo de un departamento debidamente entrenado y capacitado para llevar a cabo esta importante función.

II.3.- IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Comprar es una actividad muy importante. Y se demuestra, ya que simplemente hay que tomar en cuenta la situación actual en que se vive, en donde desde una persona física hasta un ente económico por pequeño que sea, necesita "comprar" para poder subsistir y lograr sus objetivos.

Cualquier negocio que se dedica al comercio, no importando el tipo de producto de que se trate, debe comprarlo antes de venderlo; al igual que otras cosas necesarias para su establecimiento, operación y logro de los objetivos comerciales.

Podemos decir que el sistema de compras es el eslabón entre la empresa y sus proveedores. La importancia del departamento de compras la señala Peter F. Drucker al mencionar que: "La clave de una mercadotecnia eficiente y fructífera no es el proveedor sino el comprador." Y continúa diciendo " El comprador industrial tiene que conocer, naturalmente, su propio negocio (y los progresos logrados en años recientes, en este sentido son muy alentadores); tiene que saber en qué forma el producto o suministro que está comprando contribuirá a los resultados finales de su empresa; tiene que comprarlo al costo por unidad de su propio artículo terminado más bien que por el marbete del precio. Pero debe

también conocer, a la perfección, la estructura y la situación económica de la industria del proveedor."8

Con frecuencia el gerente de compras está en condiciones de hacer sugerencia creativas y estudios que pueden redundar en productos mejorados, programas de producción más rápidos y hasta en un mejor diseño y presentación. En realidad, las consideraciones de precios probablemente vendrán en primer lugar. Pero, día a día, las empresas se están percatando de que las prácticas creativas de compras pueden redundar en algo más que un simple ahorro de dinero; pueden también proporcionar dinero.

Si consideramos las utilidades como uno de los objetivos podemos decir que comprar es uno de los actos que coadyuvan a generarlas, y en la medida en que se realice una buena compra, tarde o temprano redundará en mayores utilidades. Es evidente que el departamento de compras como tal no genera utilidades. Pero tampoco lo hacen el departamento de ventas o el de producción. Es la organización en conjunto la que obtiene utilidades.

Una reducción neta en los costos constituye una contribución directa a las utilidades, si suponemos todos los demás factores constantes; pero sería desorientador el querer igualar la reducción de costos.

A menudo la función de compras es rutinaria y casual, no obstante es de las funciones más vitales de todas las demás en

término de impacto sobre las utilidades, ya que esta puede significar la diferencia de reducir los costos de los insumos que se emplean en la organización y obtener la calidad adecuada de los mismos; que representan ahorros para la empresa que se convierten en utilidades adicionales para la organización.

El gerente de compras, tiene que ser uno de los gerentes más preparados de su compañía. A menos que entienda suficientemente y con bastante detalle sobre diseño, ingeniería, producción, mercadotecnia y sobre las demás funciones relacionadas, de lo contrario, le será absolutamente imposible llevar a cabo su labor.

Se puede decir, que el departamento de compras tiene también la función de servicio, ya que abastece de materiales auxiliares a cualquier departamento de la Empresa.

Poco comprendida ha sido la función de compras por parte de los ejecutivos no relacionados con ella, probablemente porque esta función no tenía en otros tiempos la importancia que está adquiriendo hoy, y porque los compradores no estaban considerados como personal de talento superior en las pequeñas empresas. Por lo tanto, las compras han estado relegadas a una posición subordinada a otros departamentos, especialmente al de producción. En Años recientes una labor de compras eficaz requiere de individuos con intereses y conocimientos especializados y con capacidad para hacer frente a las

condiciones cambiantes que experimentan los negocios modernos.

En el futuro, a la función de compras se le impondrán, probablemente nuevas y pesadas responsabilidades a fin de mantener la posición de la empresa en el mercado. Con el crecimiento de la empresa en el desarrollo de una pequeña empresa a una empresa de mediano tamaño, el empresario se enfrenta a situaciones que representan un cambio en la importancia de la función del departamento de compras, como lo son: procurar la mayor confianza del proveedor en la empresa, obtener mejor servicio del suministrador, realizar estrictos análisis de valor de los insumos, establecer pronósticos de precios a largo plazo, encontrar la adaptación del sistema adquisitivo a procedimientos automatizados, establecer relaciones comerciales más eficacias, introducir nuevos materiales y coordinar los requisitos de los materiales. A su vez, deben mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabar la calidad. Esta expansión creará muchos problemas en las relaciones y en el trato con otras personas y departamentos.

**CAPITULO III.- RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
CON OTROS DEPARTAMENTOS.**

El gerente de compras debe trabajar en armonía con otros departamentos dentro de la empresa, a fin de lograr la participación activa de otros departamentos y su cooperación. La compañía; por necesidad, cruza las líneas departamentales.

Deber tener cuidado de evitar fricciones recurriendo a la definición clara de las responsabilidades departamentales, intentando cuanto pueda para que los demás se familiaricen con los objetivos, políticas y organización del departamento.

El departamento de compras colabora con casi todos los demás departamentos de un negocio ya sea diaria u ocasionalmente. Todos debieran acudir al departamento de compras para pedir consejos y ayuda en aspectos tales como: qué se debe comprar, cuando, a quién, y a qué precio. Dentro de otros servicios que presta el departamento de compras están los siguientes: comunicar información concerniente a nuevos descubrimientos, cambios en los precios, tendencias de mercados, nuevos productos o procesos; ponerse en contacto con los técnicos especializados que trabajan con el proveedor para que discutan o intercambien opiniones con el personal de ingeniería y producción, entre otros.

III.1.- ALTA GERENCIA O DIRECCION GENERAL.

La coordinación entre compras y la alta gerencia deber ser tan estrecha que cualquier cambio en los planes que afecte a la tasa de producción, o los cambios en el tipo ó clase de producto químico, sean puestos en conocimiento del departamento de compras mucho antes que se efectúe el cambio.

¿Cómo asiste compras a la alta gerencia?

Reporta clara y constantemente las actividades mediante un sistema formal e informal de reportes. lleva los registros que permitan a la alta gerencia el control de los compromisos contraídos . Está constantemente al tanto de la orientación que dé la alta gerencia. Crea confianza en la administración cumpliendo bien con el trabajo.

¿Cómo asiste la alta gerencia a compras?

Define cuidadosamente la autoridad y responsabilidad del departamento de compras. Notifica al gerente de compras los planes principales con la debida anticipación. Autoriza que compras para que los salarios sean suficientes para contratar y retener personal bien calificado. Pone en vigor la coordinación necesaria entre compras y otros departamentos.

III.2.- PRODUCCION.

La relación de compras con producción requiere del cambio de información de las necesidades de los departamentos de producción a adquisiciones. Para una producción efectiva, las necesidades deben cubrirse a tiempo, de manera que los programas de producción no se demoren. Además, la calidad de los productos químicos que se proporcionan deben ser conforme a las especificaciones de producción.

¿Cómo asiste compras a producción?

Suministra los materiales requeridos en el tiempo correcto, en la calidad correcta y en el precio correcto, de acuerdo con las especificaciones requeridas por producción, a su vez, le retroalimenta información técnica de nuevas tecnologías y sistemas de producción que agilicen los actuales sistemas. Obtiene especificaciones y aplicaciones de nuevos productos que favorecen la producción de mejores productos. Obtiene muestras para que sean analizadas por producción.

¿Cómo asiste producción a compras?

Entrega las requisiciones a compras con bastante anticipación para evitar los pedidos urgentes. Notifica a compras cualquier cambio de los planes o diseños. Suministra información precisa acerca de los requerimientos. Lleva los registros de

control de producción y registros de inventario, poniendolos a la disposición de compras. Cooperar en el muestreo de nuevos productos y procesos. Sugiere sustitutos de fuentes de abastecimientos que tengan una difícil localización.

III.3.- INGENIERIA.

El departamento de ingeniería es el responsable del diseño de los productos químicos que va a fabricar la compañía. Su enfoque se centra en el funcionamiento eventual del producto. Por lo general los ingenieros son muy precisos al indicar cuales son los materiales que se necesitan, en términos de resistencia, dimensiones, dureza, métodos de fabricación, etc. Como los diseños influyen en los materiales que debe ordenar compras, entre los dos departamentos deben intercambiarse importantes informaciones.

¿Cómo asiste compras a ingeniería?

Proporciona catálogos actualizados a ingeniería. Hace circular el material de publicidad entre los ingenieros interesados. Estimula a ingeniería para que participe en negociaciones de carácter técnico, análisis de valores y programas de estandarización, ya que la investigación que conjuntamente se lleve a cabo, puede ser muy efectiva en los análisis de las situaciones en que debe determinarse si se va a fabricar o a comprar un insumo. Hace una depuración de los agentes de ventas para ingeniería.

¿Cómo asiste ingeniería a compras?

Consulta con compras cuando se fijan especificaciones, dejando el margen más amplio posible. Insiste en que todas las transacciones sean por escrito. Evita los pedidos urgentes. Concede el tiempo máximo de ejecución que sea posible.

III.4.- ALMACEN.

El Departamento de almacén es el responsable de descargar los artículos que fueron comprados, revisarlos y trasladarlos al punto de uso en la planta o a las zonas de almacenamiento del inventario.

¿Cómo asiste compras a almacén?

Suministra prontamente todas las copias de pedidos de compra y pedidos de cambio. Donde sea posible, evita los embarques parciales. Colabora para proyectar los requerimientos de espacio. Se asegura de que los pedidos de compra muestren claramente el sitio donde han de entregarse los materiales.

¿Cómo asiste almacén a compras?

Se asegura de que todos los reportes muestren la información precisa. Dá pronto curso a la recepción de los pedidos. Reporta daños, retrasos, mermas, etc., determinando si la culpa es del transportador o del proveedor. Notifica prontamente al requirente con respecto a los artículos que son urgentes. Conserva sistemas de archivo adecuados y precisos.

III.5.- CONTABILIDAD.

Así también, debe existir estrecha coordinación con el departamento de contabilidad para facilitar la preparación completa de registros para pronto pago a los proveedores, a fin de evitar posibles errores y poder aprovechar al máximo todos los descuentos.

¿Cómo asiste compras a contabilidad?

Registra las operaciones comerciales que lleva a cabo la empresa en las formas que se requieran. Envía copias de las transacciones para su clasificación. Comparan la información recabada a fin de eliminar errores. Cuando los artículos comprados están sujetos a inspección y pruebas antes de ser aceptados, el departamento de compras puede notificar a contabilidad con el fin de retener el pago hasta que los resultados sean conocidos. En forma similar, si alguno de los artículos recibidos está defectuoso, compras puede negociar con el proveedor alguna rebaja. Esta información también debe enviarse a contabilidad.

¿Cómo asiste contabilidad a compras?

Conserva las copias de las adquisiciones realizadas por compras y conserva sistemas de archivo adecuados y precisos.

Comprueba los asientos y las sumas en las facturas y registra los detalles financieros de las operaciones. Proporciona información concerniente con los inventarios de productos físico.

Puesto que el *departamento de finanzas* proporciona los fondos para las compras, debe haber aquí también una estrecha coordinación, ya que el departamento de compras establece proyecciones de la demanda estimada para un período determinado, puede utilizarse como base para el establecimiento del presupuesto general del departamento de compras. Sin embargo, es importante señalar que las proyecciones y demás estimaciones siempre tienen un margen de error y no se consideran muchas veces las compras imprevistas. La función de compras es la responsable de asegurar las utilidades, puesto que debe mantenerse bajos los costos de financiamiento, y mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante análisis de valor y reducción de costos.

La relación de compras con el *departamento de mercadotecnia* debe ser muy estrecha ya que la información que proporciona el departamento de mercadotecnia al analizar los pronósticos de la demanda de los productos de productos químicos, es de primordial importancia en la compra y venta de factores futuros. Es decir, la información que proporciona mercadotecnia a compras, indicará hasta qué punto es posible comprar por adelantado.

El gerente de compras tendrá que pensar mucho con respecto a la forma de coordinar las actividades con los demás

departamentos. Esto a veces acarrea problemas. En ocasiones un departamento usuario puede requerir partes demasiado tarde que imposibilita que se reciban los artículos a tiempo aún cuando se busque al proveedor más rápido. Los especificadores podrán comprometer a la compañía a que acepte ofertas específicas o que se negocie con proveedores específicos. A los compradores se les podrá culpar de problemas no causados por ellos, sino más bien provocados por una inadecuada planeación por sus colegas de otros departamentos, cosas que puede hacer para que otros quieran cooperar con los compradores, pero se considera un gran primer paso y en el sentido apropiado que el comprador quiera colaborar con ellos.

Es necesario que se precise el tiempo suficiente para recibir las requisiciones y la información que se deba brindar. Si esto no funcionara, será necesario que se haga un análisis más profundo. Una empresa con rápido crecimiento y que se encuentre dentro de la industria química, que cambia rápidamente y se esté en constante evolución, y que compre grandes cantidades de componentes a la orden y de considerable grado de dificultad, no podrá utilizar el enfoque de esperar a recibir la requisición, aún cuando se requiera una solicitud para cada compra que se haya de hacer, por considerarse parte de un procedimiento establecido.

CAPITULO IV.- PLANEACION DE LAS COMPRAS.

La planeación de las compras es una actividad constante en el departamento de compras, que depende mucho de la comunicación entre los demás departamentos involucrados en el proceso productivo para poder canalizar los requerimientos a los proveedores, quienes necesitan conocer las fechas límites de entrega para surtir oportunamente las órdenes de compra que solicita el comprador.

Es importante que el comprador se asegure de que tanto las personas que hacen las requisiciones de compra como los que planean o diseñan los productos, conozcan los tiempos de espera que se deban de tomar en cuenta para que el proveedor suministre los insumos solicitados, avisando con la debida anticipación todos aquellos requerimientos difíciles de surtir. Estimar los requerimientos que se realicen por medio de pedidos abiertos, en los períodos de corto, mediano y largo plazo; determinando a su vez el punto de equilibrio de cada insumo, de acuerdo con la cantidad-precio. Por lo que a continuación se detalla la planeación de los requerimientos a profundidad.

IV.1.- PLANEACION DE LOS REQUERIMIENTOS.

Los programas de requerimientos se pueden considerar como un conjunto de necesidades específicas las cuales se relacionan de alguna forma y que por conveniencia son tratadas en conjunto. El tipo más común se refiere al listado de partes y de materiales requeridos por un programa de producción. El listado de materiales o de partes habrán de señalar los requerimientos para cada uno de los productos en forma detallada. El programa de producción deberá señalar cuántos productos se deberán fabricar en cada uno de los periodos de tiempo. Por razones comerciales podría ser conveniente efectuar contratos de compra antes de que se confirmen los programas de producción.

Las cantidades programadas no siempre coinciden con las cantidades a pedir, ya sea por la necesidad de efectuar ajustes relacionados con tolerancias para desperdicios, productos que sirvan como repuestos, inventarios que ya se tengan en existencia, etc., es decir se tiene que calcular la cantidad de requerimientos de componentes y de materiales que servirán para implementar el programa. Esto se lleva a cabo utilizando el listado de partes y de materiales que integran cada producto.

Por ejemplo:

Producto Cantidad Unidad Material o Partes

Resina X	1	litro	
	200	ml	Acetona
	500	ml	Alcohol destilado
	100	gr	Reactivo Hg
	125	ml	Agua Pesada
	75	ml	Metileno
	1	pza	Envase de cristal con tapa de seguridad
	1	pza	Etiqueta.

Para cada uno de los productos químicos se deberá señalar cada uno de los materiales que serán necesarios y la cantidad de éstos. La cantidad para cada tipo de material se deberá multiplicar por el nivel de producción de cada producto, procediendo a sumar dichos resultados con el fin de obtener los requerimientos totales por artículo, así como por período. Posiblemente se tengan que hacer algunos ajustes finales respecto a las unidades que se tengan en existencia y/o por las órdenes ya pedidas y pendientes de ser recibidas. La confirmación autoriza compromisos de compra por una cantidad determinada de insumos, por lo que es muy importante un calculo exacto de los materiales que se emplearán para cada producto químico.

Para elaborar un plan efectivo de compras es necesario conocer los pasos del procedimiento en las compras, por lo que se mencionan en siguiente subcapítulo.

IV.2.- PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Para que el departamento de compras tenga un eficiente funcionamiento, es necesario conocer el procedimiento de compras.

El *primer paso* en el procedimiento de compra es el recibo de las requisiciones de compras, hechas por el personal de producción (principalmente o bien por el departamento que tenga necesidades de adquirir algún artículo) que indica:

- 1) Qué es lo que se necesita.
- 2) Cuántas unidades se necesitan.
- 3) Cuándo deben estar estos artículos disponibles para producción (u otro departamento). Y la fecha del requerimiento.
- 4) Quién hace la requisición.

El *segundo paso* es el análisis de las posibles fuentes de abastecimiento. El departamento de compras lleva archivos de proveedores disponibles. Los proveedores que estén calificados para surtir el pedido son notificados. Si el pedido se va a decidir por medio de ofertas, la compañía enviará una solicitud para cotización de precios a cada uno de los proveedores; o bien realizarla por vía telefónica, utilizando los directorios especializados de productos químicos, etc. Estas solicitudes también se piden informes con relación a descuentos y fechas de

embarque y de entrega.

El tercer paso es el análisis de las cotizaciones del proveedor. Se revisan las cotizaciones en términos de precios, descuentos y fechas de embarque y de entrega. Además, también se consideran la solvencia del proveedor, la calidad del trabajo y otros factores.

El cuarto paso es la colocación de la orden de compra. La orden de compra es un contrato obligatorio si es aceptado por el proveedor. En consecuencia, el departamento de compras tendrá cuidado de ver que sea exacta toda la información que figure en la orden. La orden de compra debe contener descripciones de los artículos que se piden, precios unitarios, extensiones de estos precios, fecha de pedido, fecha de entrega, número de la orden de compra y la firma del agente de compras.

El quinto paso implica el seguimiento del pedido. Tratándose de órdenes importantes, compras puede hacer comprobaciones ocasionales para ver si está obteniendo un progreso satisfactorio para cumplir la orden. Si se trata de un embarque cuantioso, el departamento de compras puede hacer comprobaciones para ver si la orden está siendo transportada de acuerdo con el programa.

El sexto paso es el recibo de los artículos. Al ser recibidos por almacén, los artículos sin revisados por muchos detalles.

El *paso final* implica la terminación de los registros. Los artículos son registrados en el inventario, la operación de la compra se registra como terminada y se envía el pago al proveedor.

Debe observarse que el inicio del procedimiento de compras puede ocasionarse de acuerdo con el departamento requirente.

IV.3.- DESCUENTOS.

El precio final pagado a un proveedor está afectado en forma importante por tres tipos de descuentos:

- * El descuento comercial.
- * El descuento por cantidad.
- * El descuento por pronto pago.

El descuento comercial originalmente se refiere a los descuentos concedidos al comprador sobre la base de su clasificación dependiendo de si el comprador es fabricante, mayorista o minorista.

Sin embargo, actualmente el término descuento comercial parece implicar tan sólo un descuento ó bien, una reducción un precio generalmente representado como un porcentaje del precio de lista, ofrecido a cualquier tipo de negocio. De manera que los artículos cuestan menos de lo que pagan los usuarios. El comprador debe asegurarse de que se obtenga todo descuento comercial al que se tenga derecho conforme a los términos normales de crédito conjuntamente con cualquier otro tipo de descuento que pudiera negociar.

El descuento sobre volúmenes se basa en el número de unidades que se pidan. Frecuentemente se otorgan cuando se trata de órdenes grandes o a clientes importantes. La mayoría de las

empresas están dispuestas a reducir los precios cuando se trata de grandes pedidos, lo cual frecuentemente les permite reducir los costos directos y casi siempre permite reducir los costos indirectos. En ocasiones se publica una tabla que muestra la relación de los precios-volumen.

Algunas empresas imponen ciertos recargos por compra en volúmenes pequeños, o señalan la obligación de pagar primas cuando se trata de pequeñas órdenes, así como la obligación de pagar una suma adicional por no satisfacer un cierto número de artículos para la orden; en cierto sentido son lo contrario de los descuentos por compra en volumen.

Cuando se ofrece un precio más bajo con motivo de órdenes más grandes para su entrega de una sola vez, el comprador deberá comparar la ventaja que se obtendrá al comprar a un precio más bajo con la desventaja de tener que mantener existencias de inventarios superiores a las que de lo contrario se necesitarían.

Los descuentos por pronto pago se otorgan a los compradores que pagan a tiempo sus facturas. Aun cuando las condiciones varían, una política típica de este descuento es de 2/10, neto 30. Esto significa que el comprador puede deducir el 2% de la factura si la paga dentro de los 10 días después del último día del mes en el que la factura se reciba. Si no se aprovecha el descuento, el importe vence a los 30 días. Aun cuando un 2% no pueda parecer mucho a primera vista, debe observarse que está basado en un periodo de tiempo de 10 días. Si no se aprovecha el descuento, el 2% durante diez días equivale a una pérdida del 36% anual. Esto ya es una cantidad importante. Toda empresa solvente

deberá pagar oportunamente, no debiendo desaprovechar un descuento.

Si la posición financiera de la empresa estuviera fuertemente presionada, el comprador habrá de ceder ante la tentación de considerar la fecha de pago como una variable, más que considerarla como una constante, habiendo de considerar a los proveedores como fuentes gratuitas de líneas de crédito; por otra parte, el comprador considerará también la fecha de pago como una variable que pueda negociarse cuando se están definiendo los detalles de los contratos, considerando la cláusula referente al crédito como uno de los factores que deba recibir prioridad al seleccionar a los proveedores, conjuntamente con los demás factores tales como son el precio, la fecha de entrega, la calidad, etc.

Tan pronto los proveedores se enteran que un negocio no cumple con los términos de pago impresos en sus modelos de órdenes, empezarán a incluir dentro de los términos la indicación de que se cobrarán recargos a razón del 4% aproximadamente, para todas las facturas que no sean pagadas dentro de 30 días a partir de la fecha que son expedidas.

Los términos de pago constituyen problemas muy importantes en la negociación de contratos, no sólo para aquellas empresas que tengan problemas de liquidez, sino también, se podrá pactar que pueda ajustarse el precio del contrato si los costos de mano de obra y de materiales aumenten durante el periodo del contrato, asimismo se podrá convenir un depósito cuando se requiera de un periodo de prueba antes de que el comprador pueda estar capacitado para saber si el equipo funciona de conformidad con

las especificaciones.

IV.4.- FIJACION DEL PRECIO.

En algunas empresas se tiene establecida la política de que todas las órdenes de compra se deba señalar el precio que se desee pagar por los artículos ordenados. En otras empresas solamente se señale el precio cuando se trata de una cotización especial o cuando se trata de una compra importante y ocasional, omitiendo la inclusión del precio cuando se trate de artículos que se encuentren en los estantes en cuyo caso aparecen dentro de los precios de lista publicados.

Los argumentos a favor de fijar el precio en todas las órdenes de compra son los siguientes:

- 1.- Sirve para constatar que el comprador conoce el precio al cual está comprando; sirve para crear conciencia respecto de los precios y sirve para verificar que la función de compras se está llevando a cabo de una manera eficiente.
- 2.- Convierte la labor de comprobación de facturas en una simple rutina de oficina.
- 3.- Se facilita la elaboración rutinaria de los informes relacionados con los pasivos de compra.

Por el contrario, los departamentos de compra que no fijan el precio en todas las órdenes argumentan que:

- 1.- Entre más se tarden para colocar las órdenes, más se

retrasará la entrega de los bienes, por el contrario, se prolongaría el proceso de aprobación de facturas en uno o dos días. Se considera preferible verificar un precio conocido en la fase de revisión de facturas que en la fase previa al envío de las órdenes.

- 2.- Cuando muchas órdenes se efectúan al amparo de órdenes vigentes o precios de lista, la verificación de los precios en la etapa de revisión de las facturas se puede llevar a cabo de una forma selectiva, en contraste con la verificación exhaustiva de precios.
- 3.- El insistir en que se fije el precio de cada una de las órdenes puede implicar una pérdida de tiempo valioso si los jefes de compra están obligados a llamar por teléfono a los proveedores antes de poder llenar las órdenes de poco monto y no repetidas.

CAPITULO V.- ORGANIZACION DE COMPRAS.

Para organizar el departamento de compras es necesario conocer cuales son los tipos de organización existentes. Para tal efecto se conocen dos sistemas distintos y una combinada. Estas son las compras centralizadas, las compras descentralizadas y la que abarca una mezcla de ambas, de acuerdo a las necesidades y tamaño del departamento.

Sin embargo, se aplica generalmente la forma combinada de compras centralizadas y descentralizadas. El gerente de compras debería tratar de organizar su departamento y adiestrar a su personal para poder conservar y capitalizar las ventajas inherentes a ambos conceptos, aun en el caso de tener que operar solamente bajo un solo sistema.

V.1.- COMPRAS CENTRALIZADAS.

Las compras no se hacen eficientemente si se dispersan o se descentralizan excesivamente. El resultado de la ausencia de habilidad para comprar son los costos elevados, las numerosas compras en cantidades pequeñas, el control financiero deficiente, las existencias excesivas y los retrasos en las entregas. Las compras centralizadas que realiza un departamento especial bajo un gerente de compras competente, logran las ventajas siguientes:

- Se pueden aplicar políticas y procedimientos uniformes. Y se responsabilizará a cada agente de compras de los resultados.
- Es posible suprimir la variedad innecesaria de artículos, reduciendo así la inversión en inventario. Al fijar especificaciones racionales, pueden ampliarse las fuentes de suministro y se obtendrá mejor calidad.
- Se logran economías de escala mediante la supresión de la compra duplicada, através de la supervisión central de las entregas, y de la reglamentación central de las requisiciones de compra.
- Se logran precios más bajos y mejores relaciones con los

proveedores, aprovechando la competencia entre ellos y los descuentos por cantidad.

- Probablemente se requiere menos fuerza humana, se produce menos papéleo y se consume menos tiempo.
- Hay más oportunidades para practicar análisis de valores que en una operación descentralizada.
- El departamento central de compras puede saber con precisión lo que hay en existencia.

Es importante cuidarse de la excesiva centralización. Debe aumentarse el grado de centralización si los materiales y el equipo de una compañía que posee numerosas plantas y el equipo se hallan sumamente diversificados y las plantas están dispersas en una amplia zona. El intento de centralizar las compras en la oficina matriz conduce a dificultades para lograr controles eficientes y obtener el mejor servicio posible de los proveedores.

V.2.- COMPRAS DESCENTRALIZADAS.

Para las empresas que requieren de una descentralización del departamento de compras, ofrece puntos convincentes en favor de este sistema.

- Es más flexible. Ya que se delega autoridad y responsabilidad a los individuos dentro del departamento de compras.
- Reduce el manejo de papeleo de la correspondencia con la oficina matriz.
- Estimula a comprar productos de mejor calidad.
- Las compras son más rápidas.
- Puede tener como resultado ahorros substanciales. Como lo son los fletes, seguros, etc.
- Los errores se mantienen en un mínimo.

Así, pues, los puntos favorables de cada uno de los sistemas de organización, quizá una mezcla de las dos técnicas se ajustará mejor a las necesidades de su compañía. Aunque en dicha mezcla es

importante contar con los controles sobre las adquisiciones en cada sucursal y reunir las en un control maestro de compras que muestre las adquisiciones globales de la Empresa. Algunos artículos son comprados en el departamento central de compras, en especial los de elevado valor y las compras en grandes cantidades.

Una vez determinado el sistema de organización más conveniente a las necesidades de la Empresa, es necesario estructurar técnicamente las relaciones existentes entre funciones, niveles y obligaciones con el objeto de lograr máxima eficiencia.

En una pequeña empresa la cantidad de personal no siempre rebasa los 50 empleados, por lo que la estructura de la organización debe ser clara y sencilla. Anexo A

VI.1.- FUENTES DE INFORMACION.

El segundo paso en el procedimiento de compra se refiere al "análisis de las fuentes de abastecimiento". Para realizar una buena compra, el primer elemento esencial es localizar fuentes de suministro en que se pueda depender. El agente de compras se le puede llamar el "articulador de los negocios", pues es quien indaga en el mercado y une una relación de trabajo a aquellos negocios que se servirán mutuamente, a fin de completar el proceso productivo. Cuando esta organización interdependiente es completa eficazmente, el proceso productivo funciona suave y económicamente. Los cambios innecesarios de proveedores pueden desarticular este proceso. Si se trata de una materia prima importante que es la base de los productos manufacturados, el contacto debe ser estrecho y seguro. Cuando el producto es a la vez importante y difícil de fabricar para los requerimiento de la empresa, las fuentes de suministro pueden tomarse en arrendamiento o bajo un contrato a largo plazo. Cuando son muchos los proveedores que surten la mercancía, es imposible establecer una relación estrecha. Si el producto es la materia prima que se

produce en toda un área amplia , es probable que se venda a través de un mercado organizado. En este caso, frecuentemente las compras se realizan en el área de mercado más próxima al lugar de la empresa.

Por lo tanto, un agente de compras tiene varias fuentes de información posibles sobre proveedores potenciales. Una de las fuentes más comunes es el vendedor del proveedor, quien proporciona al agente de compras la oportunidad de contestar las dudas en lo relativo a los artículos disponibles.

Otras fuentes de información sobre abastecimiento son los datos que se publican sobre los proveedores. En muchos de los periódicos leídos por los agentes de compras aparecen anuncios industriales no sólo llevan anuncios industriales como el Boletín Industrial, sino que también proporcionan informes mediante artículos sobre productos o procesos nuevos. Los directorios industriales, tales como el Thomas' Register of American Manufacturers, proporcionan clasificaciones de productos de importación de fabricación estadounidense. La publicidad directo de los proveedores es otra forma de información por escrito con relación a las fuentes de abastecimiento. proveedores para diferentes clasificaciones de productos. Las Camaras y Asociaciones de la Industria Química proporcionan directorio de sus afiliados y un listado de los productos que fabrican. A su vez, existen centros de información que proporcionan este tipo de datos como son el _Infotec, Bancomex _y otros que prestan sus servicios a las empresas inscritas a dichos centros.

La mayoría de los departamentos de adquisiciones mantienen archivos sobre proveedores. Estos archivos son fuentes de información muy valiosas, ya que contienen datos sobre el desempeño del proveedor en operaciones anteriores relativas a órdenes similares. Y en base a lo anterior el departamento de compras debe realizar un listado actualizado periodicamente de los proveedores con los que se ha comprado los suministros por cada producto que se fabrica.

VI.2.- VISITA A PROVEEDORES.

Finalmente, algunos del departamento de adquisiciones visitan las plantas de los proveedores potenciales para tener información de primera mano sobre las instalaciones de que disponen para cumplir la orden y sobre la calidad del trabajo producido. Algunos proveedores envían películas cinematográficas, transparencias y folletos que describen sus instalaciones.

Las instalaciones de producción de que se disponga indicarán si el proveedor puede cubrir los requisitos de calidad. En algunos casos, los proveedores enviarán a sus ingenieros al agente de compras o al personal de producción para ayudarlos a llegar a un claro entendimiento de lo que se desea y cómo se va a hacer el trabajo. En ocasiones, los vendedores, técnicos e ingenieros de producción de la empresa que provee los materiales y suministros, puede aportar ideas que bajarán los costos de producción y que favorecerán a la empresa a corto y largo plazo. Por eso es imprescindible proporcionar al vendedor el uso específico que se le va a dar al insumo que se está adquiriendo, para el proceso de producción. Ya que los proveedores tienen contacto con información que puede ser muy útil para este fin.

VI.3.- DETERMINACION DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

En la determinación de las fuentes de abastecimiento se investigan varios puntos. La solicitud de ofertas indica el precio que se propone, las fechas de embarque y de entrega, las condiciones y los descuentos. Además, el agente de compras está interesado en varias cosas, tales como la solvencia del proveedor, sus instalaciones de producción, disponibilidad de partes y servicios y ubicación.

En términos de solvencia, se evaluará a los proveedores respecto a su capacidad para cumplir las órdenes a tiempo. Además, su capacidad para proporcionar información honesta con relación a la calidad del trabajo que pueden ejecutar, también se evaluará. También debe investigarse la calidad de los programas de control usados por los proveedores.

La disponibilidad de partes es una consideración importante cuando se compra equipo. Si el proveedor no tiene suficiente existencia de partes de repuesto, se le puede borrar de la lista, por lo que se tendrá que hacer modificaciones en la lista de proveedores conforme se vayan determinando nuevas fuentes de suministro. En términos de materiales y suministros que se pidan, se puede esperar que el proveedor tenga inventarios de materiales

y suministros en existencia si se hacen necesarios pedidos urgentes. En algunos casos, una compañía puede necesitar un abasto constante de materiales y suministros. La disponibilidad de éstos y la solvencia del proveedor para entregarlos son consideraciones de mucha importancia en este tipo de situaciones. Si el proveedor deja de entregar materiales y suministros puede ocurrir una interrupción de la producción.

La magnitud de los servicios, la asistencia técnica y el control de calidad que proporcione un proveedor suelen ser primordiales al seleccionar una fuente de suministro. En el caso de un equipo electrónico para proceso de datos, varios proveedores proporcionan entrenamiento en la operación de máquinas, programas para computadora, servicio de reparaciones de emergencia y mantenimiento periódico por técnicos especializados.

La ubicación de un proveedor suele ser importante desde dos puntos de vista. Primero, si el proveedor está cerca de la compañía, los costos de transporte son menores que si estuviera ubicado lejos de ella. Segundo, muchas compañías prefieren tratar con proveedores locales para mantener circulando el dinero en la comunidad y conseguir atención y servicios rápidos cuando sean necesarios.

La honradez y equidad en todas las negociaciones es un factor muy importante que debe considerarse, ya que en ocasiones las cantidades pueden ser muy importantes y se prestan a la

especulación de productos en épocas de escasez, variar en las cláusulas de los contratos de compra que se realizan, etc.

Esperar productos de calidad es otro factor que se califica en un proveedor, si éste se compromete a suministrar insumos de buena calidad y no cumple con su palabra, además de involucrarse en un asunto de carácter legal con la empresa, pierde automáticamente su lugar en la lista de proveedores selectos. Los proveedores deben proporcionar precios competitivos entre sí, ya que esto beneficiará a la empresa en costos relacionados con los demás factores de decisiones.

Las investigaciones constantes de nuevos productos, permitirán en un futuro cercano ampliar las líneas de productos con los que cuenta la empresa actualmente, permitiendo así la diversificación de los productos y una más amplia participación en el mercado para la empresa.

Otro factor que podría influir en la elección del proveedor es la naturaleza de las reglamentaciones gubernamentales que promueven los negocios pequeños o los poseídos y manejados por minorías, como se menciona en el *Programa Nacional de Modernización de la Pequeña y Mediana Industria*. El impacto directo proviene de las compras del gobierno a estos proveedores. Sin embargo, puede generarse un impacto indirecto si el gobierno le indica a una empresa que compre de dichos proveedores. Tales indicaciones son comunes en muchos contratos gubernamentales con los contratistas primarios y especifican el tipo de

subcontratista a los que debe darse preferencia en el proceso selectivo.

Como nota final sobre las fuentes de abastecimiento, muchos agentes de compras se adhieren a la política de hacer varios proveedores llenen un pedido. Esto es cierta forma de seguro. Si un proveedor sufre una huelga, un incendio, una inundación u otra catástrofe, otros proveedores podrán seguir cumpliendo la orden. En ocasiones, un proveedor resulta sobregirado financieramente o tiene obligaciones con otros clientes o recibe contratos de alta prioridad y, en consecuencia, no puede cumplir con el pedido a tiempo, en el mejor de los casos. En estas condiciones, las fuentes de abastecimiento alternativas son por completo valiosas.

En la columna opuesta del libro mayor, el proveedor debe aguardar lo siguiente de un comprador:

Honradez y equidad en todas las negociaciones, es decir el no faltar al código de ética de un comprador, solicitando comisiones o participación en las utilidades del proveedor, etc.

Especificaciones precisas del insumo que se requiere, anotando en cada orden de compras las características técnicas necesarias para evitar confusiones y retardos.

Solicitar requerimientos de entrega que sean realistas, ya que en ocasiones los compradores tienden a solicitar cantidades superiores a las que en realidad requieren para obtener precios más bajos y descuentos superiores. Sin embargo, esta práctica suele ser contraproducente, ya que para el proveedor representa

un problema en la realización de sus cotizaciones, puesto que por lo general se cancelan las mismas y se pierde mucho tiempo, dado que se tiene que rehacer una nueva cotización con las cantidades correctas y los precios y descuentos correspondientes.

En ocasiones los compradores solicitan descuentos y rebajas sobre las compras que no permiten al proveedor obtener utilidades razonables para el sostenimiento de sus operaciones. Por lo que es recomendable solicitar los descuentos y rebajas que puedan hacer los proveedores de acuerdo a sus necesidades y ofertas.

No dar difusión a los precios a los demás proveedores es muy importante ya que si estos se dan a conocer permite una competencia desleal entre los proveedores, los cuales tratan de ofrecer precios más bajos que sus competidores.

Dar pronta recepción a los proveedores cuando hagan sus visitas al departamento de compras, puesto que cada vendedor tiene establecido con anterioridad una serie de visitas adicionales a la empresa, y retrasarlo representaría que tendría que cancelar alguna de sus citas por estar esperando en la antesala del departamento de compras. Por lo que se recomienda llevar una agenda con las citas programadas para el día.

Es muy importante para el vendedor y la compañía proveedora, conocer las razones por las cuales no se les dio un pedido. Es por ello que el comprador de específicamente los motivos que evitaron que el proveedor no fuese aceptado.

La evaluación de los proveedores puede vértice solamente en parte a la estadística. Determinar la calidad de un nuevo o un

antiguo proveedor es ciertamente una de las justificaciones para el comprador. La evaluación de la estadística es útil para llevar cuenta de las promesas de entrega, de los rechazos de productos y de determinaciones semejantes de "si o no", "bueno o malo".

VI.4.- PROBLEMAS POTENCIALES EN LA SELECCION DE PROVEEDORES.

En ocasiones, aunque se localicen proveedores que ofrezcan calidad, entrega y servicio sobresaliente al precio más bajo posible, la selección no siempre será satisfactoria para la organización. Puesto que existen diversos factores (políticos, sociales y en algunos casos hasta morales) que obligan a tratar con proveedores que no dan necesariamente la medida en estos criterios económicos básicos.

La "reciprocidad", es una práctica viciada que socava la eficiencia económica. ¿Pero qué es la reciprocidad? se puede definir como a los tratos recíprocos ilegales. La Procuraduría General del Consumidor, consigan tres tipos de prácticas de reciprocidad. El primero es la "reciprocidad coercitiva", en la cual una compañía busca obtener negocios de un cliente que no está dispuesto y recurre a la amenaza de retirarle sus compras. El segundo tipo son los "contratos recíprocos" que se firman voluntariamente. Ambos son claramente ilegales, se dice que favorecen a los monopolios, porque afectan de manera adversa a la libre competencia al excluir a terceros. El tercer tipo es la "reciprocidad táctica", en la cual las compañías voluntariamente se hacen compras mutuamente sin convenio alguno para hacerlo. Este tipo de reciprocidad afecta directamente el flujo normal del

comercio.

Un buen comprador debe de abstenerse en participar en la compra-venta recíproca, porque su puesto requiere decisiones que se basan en el precio, la calidad y el servicio.

Muchos gerentes están convencidos de que la reciprocidad es redituable, ya que opinan que sus departamentos de ventas deberían emplear todo instrumento legal de que dispongan para aumentar el volúmen de ventas. Su manera de razonar es que una compañía algo tiene que comprar para poder vender. Y se preguntan ¿qué diferencia hay en tanto la compañía realmente necesite el artículo y no tenga que pagar al cliente más de lo que tendría que pagar a otro proveedor? Si las ventas recíprocas tienen como resultado un incremento directo en del costo del material comprado, aún así una administración que se inclina por la reciprocidad puede aprobar los arreglos mientras el ingreso de la venta exceda su costo marginal total (incluyendo precios de compra más altos) por un margen razonable. Sin embargo, en la práctica es raro que los costos de compra se eleven directamente en las ventas recíprocas.

"La realidad es que la reciprocidad es inherentemente incosteable y es menos rentable para las compañías que son sus seguidoras. La reciprocidad aumenta los costos de compra por las razones siguientes:

1. *La reciprocidad debilita y en ocasiones llega a destruir la competencia de precios entre los proveedores.* Estos prefieren competir sobre cualquier base, pero menos en el precio, y se muestran menos inclinados a bajar sus cotizaciones cuando saben

que el negocio no va a dar a quien menos ofrece, sino al cliente que está dispuesto a aceptar las ofertas de los competidores.

2. *La reciprocidad fomenta compras inferiores.* En una compañía que esté involucrada, el departamento de compras inevitablemente se orientará a las ventas. El objeto de sacar adelante el regateo más duro, que es en el mejor interés de la compañía, queda subordinado al objetivo de mantener buenas relaciones con los proveedores, especialmente si son buenos clientes.

El comprador tiene la obligación de reducir los costos, sin preocuparse de las relaciones con los clientes. La única manera de eliminar todo rastro de reciprocidad sería prohibiendo a las compañías que vendan a sus proveedores. Una compañía que se muestre indiferente a la reciprocidad, obtiene un rendimiento ligeramente mayor en activo neto que alguno de sus competidores que se incline por la reciprocidad, y la diferencia radica en el desempeño superior de las compras y las ventas. Con fines de eficiencia máxima, las compras y las ventas deben mantenerse en gran actividad e independientes unas de la otras.

La puntualidad en las entregas, es otro problema frecuente que se presentan con los proveedores; ya que por diversos factores no se entregan a tiempo los artículos solicitados, lo que conlleva a una clara ineficiencia del seguimiento de las ordenes de compra, por parte del comprador o bien a causa de algún imprevisto en el momento de la entrega por parte del

proveedor.

La mala comunicación o la información insuficiente para con el proveedor, propicia un problema para el comprador, ya que no siempre se puede tener una comunicación abierta con el responsable de surtir o atender la orden de compra y/o no se dá completa la información necesaria para que el proveedor surta adecuadamente la orden de compra solicitada. Lo cual, provoca que no se entregue la cantidad acordada, entregan productos diferentes, etc.

Otro problema se detecta en el departamento de recibo del almacén o en los laboratorios, donde se revisan y analizan los productos recibidos y en ocasiones estos productos no son de la misma calidad que la muestra enviada con anterioridad a la orden de compra. Por lo que se requiere que se solicite al proveedor el cambio, reposición o descuento sobre la mercancía recibida."⁹

CAPITULO VII.- DIRECCION DE LAS COMPRAS.

La dirección del departamento de compras es una función administrativa que necesariamente se relaciona con los objetivos de la empresa y del departamento, y que permite el logro eficiente de las metas propuestas.

Como se mencionaba con anterioridad, la dirección comprende de todo el potencial humano que tenga el talento necesario para que guiar a un grupo de personas formando una ideología, un propósito, una tendencia y con sentido de la autoridad.

La administración por objetivos (ApO) es un enfoque muy usual para llevar a cabo la administración de negocios y que es apropiada para su aplicación en el área de compras. Este sistema de administración permite conjuntar al gerente y al comprador para ponerse de acuerdo para desarrollar un plan de actividades en base a los objetivos departamentales, en el cual se describen detalladamente las diversas tareas específicas, se definen los objetivos y se precisan las fechas en que se llevarán a cabo las metas propuestas por ambos.

Las metas y objetivos específicos acordados entre el comprador y su gerente, éstos deberán relacionarse con su trabajo normal, pero también deberán contener algo adicional, algo nuevo, o algo que se haya pasado desapercibido en el pasado. Pláticas con los miembros de otros departamentos frecuentemente serán

necesarias, puesto que con mucha frecuencia surgen problemas que afectan a varios departamentos particularmente relacionados con los planes de mejoramiento de abastecimiento. Estas metas sirven como incentivos y además proporciona una unidad de conducta contra la cual la actuación podrá medirse de una forma objetiva. Debidamente administrada por la ApO puede proporcionarle al individuo las aptitudes necesarias que le servirán como un medio para alcanzar una elevada motivación por en su trabajo y podrá vigilar su propia actuación en lugar de ser controlado mediante razones de costo y supervisores.

VII.1.- TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCION DE COMPRAS.

La dirección de compras debe tomar decisiones respecto a las adquisiciones que se deben autorizar, y analizar el valor de éstas para el beneficio general de la organización, en coordinación con los demás departamentos que forman la empresa.

Se puede decir, que el director o gerente de compras tiene en sus manos el desempeño eficiente del departamento de compras, siendo esta una gran responsabilidad administrativa en beneficio de la empresa, ya que de él depende el adecuado funcionamiento del aparato productivo.

Un punto que, en ocasiones se presenta en una empresa fabricante, es si la compañía debe principiar en hacer un producto que en la actualidad está comprando a un proveedor. Si existen ciertas condiciones, puede ser prudente la decisión de hacerlo. A continuación se proporcionan buenas razones para hacer los productos en ves de comprarlos:

1. Cuando la empresa puede producir el artículo a un costo sustancialmente menor de aquel al que puede ser comprado.
2. Cuando es estable la demanda por el producto y a un volúmen elevado, de manera que pueda recuperarse la inversión en el equipo y puedan evitarse las fluctuaciones en la producción.

3. Cuando la experiencia fabril de la compañía así como el equipo están bien adaptados a la fabricación del producto.
4. Cuando se dispone de espacio y equipo ocioso y de obreros especializados en la fabricación del producto.
5. Cuando los proveedores no cumplen con los requisitos de calidad y funcionamiento.
6. Cuando pueden ahorrarse los costos de transporte reuniendo materiales locales para hacer el producto en vez de mandarlo hacer en una planta distante.
7. Cuando hay filtraciones en la investigación y la compañía desea conservar los "secretos industriales" relativos al producto, materiales de que se compone y el proceso implicado.

Por otra parte, existen buenas razones para comprar un producto que en la actualidad se está fabricando. A continuación se dan razones para comprar productos en vez de fabricarlos:

1. Cuando las necesidades financieras del equipo son tan grandes que la pequeña empresa no esté en posición de hacer la inversión.
2. Cuando haya fluctuaciones en la demanda para el producto, creando así problemas en la producción.
3. Cuando sea pequeña la cantidad de artículos que se necesiten.
4. Cuando otras compañías mantengan "secretos industriales" o patentes sobre el producto requerido, de manera que no sea posible duplicarlo.
5. Cuando se hace frente a las fluctuaciones en los negocios

por medio de una rápida disminución de gastos. Como las compras pueden reducirse rápidamente y no así los gastos indirectos sobre el equipo productivo, resulta ventajoso comprar los productos en vez de hacerlos.

6. Cuando la obsolescencia deja sin valor a la maquinaria o reduce su valor sustancialmente.
7. Cuando es alta la proporción de desechos y deterioros inherentes a la fabricación del producto. Comprando el producto, la empresa tiene la certeza de obtener la cantidad que necesita de productos satisfactorios.

Como la evidencia la lista de las razones para comprar contra las de hacer los productos, la decisión de hacer o comprar es una tarea difícil que se encomienda a la dirección del departamento de compras. La decisión correcta tiene un impacto importante sobre lo lucrativo de la empresa. A la fecha, estas decisiones se toman subjetivamente. Se usa el análisis del costo para añadir cierta objetividad, pero no se han desarrollado técnicas cuantitativas adecuadas para llegar a conclusiones óptimas.

Otro tipo de decisión a la que se enfrenta el dirigente del departamento de compras es si comprar el equipo y los edificios o rentarlos. Es muy común que algunas empresas renten máquinas de oficina, camiones y algo de maquinaria o de máquinas herramientas. Las razones para esto son las siguientes:

1. El equipo suele resultar obsoleto con mucha rapidez. El riesgo de la obsolescencia está a cargo de quien posee el

equipo, o el arrendador.

2. El mantenimiento del equipo suele ser muy especializado, como en el caso de las computadoras y del equipo para proceso de datos. cuando se renta este equipo, el arrendador se hace cargo del mantenimiento especializado y de las reparaciones.
3. El arrendatario dispone de una ventaja impositiva, ya que los gastos de arrendamiento son deducibles para propósitos del impuesto sobre la renta. Si poseyera el equipo, tendría que derramar los gastos por depreciación durante varios años.
4. Rentar un equipo representa erogación financiera menor que la compra del mismo. Si una firma necesita una gran cantidad de equipo y/o no tiene suficiente efectivo para pagarlo, el rentarlo puede ser una ruta rápida hacia obtención de dicho equipo.

Para obtener un financiamiento adicional, se puede optar por la decisión de rentar con opción a compra que es una alternativa que presenta múltiples ventajas, entre las que se encuentran las arriba mencionadas y con el beneficio de que al ir liquidando las rentas del bien que se trate equipo o edificio, éstas rentas tienen la cualidad de que se consideran como pagos parciales del bien en el caso de desear adquirir dicho bien y por consiguiente se obtiene un financiamiento de múltiples pagos a largo plazo.

Sin embargo, es muy importante considerar las tasas de los intereses a los que se suscribe dicho contrato, que al ser

elevados se puede decidir por solamente rentar el bien.

Otro tipo de decisión a la que se enfrenta el dirigente de compras sobre arrendamiento es el convenio de _venta con opción a arrendamiento_. Típicamente, una compañía diseñará un edificio, lo mandará construir, venderá el edificio a una compañía de productos químicos y luego lo tomará en arrendamiento a ésta en un contrato a largo plazo. En otros casos, una compañía venderá un edificio que posea a inversionistas, los cuales se lo volverán a rentar. Esta técnica es útil cuando deben liberarse grandes sumas de dinero para otros usos. En vez de tener el capital congelado en bienes raíces, la compañía puede dedicarlo a usos más lucrativos.

VII.2.- ANALISIS DEL VALOR.

El análisis de valor implica la investigación de un artículo en términos de su función y precio para determinar las especificaciones más efectivas para dicho artículo y para lograr el costo más bajo posible. Esta área de compras se desarrolló recientemente. En vez de que el dirigente de compras se concentre en la importancia de obtener el mejor precio para determinado artículo, la atención se concentra en la función del artículo en el análisis del valor. "La investigación del análisis del valor busca respuestas a varias preguntas, como las siguientes:

- ¿Cual es la función del artículo y qué propósito debe cumplir?
- ¿Cuáles son los materiales alternativos que podrían usarse para hacer el artículo?
- ¿Cómo podría simplificarse el artículo?
- ¿Podrían usarse con ventaja distintos métodos de fabricación?
- ¿Podrían usarse partes estándar, producidas en masa, en vez de partes no estándar?
- ¿Existen partes en el producto que sean superfluas para el desempeño de su función?

Las respuestas a tales preguntas suelen conducir a importantes ahorros en el costo. El procedimiento común usado en

el análisis del valor es examinar primero los hechos que correspondan a los costos, los que se encuentran examinando las especificaciones de los productos. A continuación, se consulta con los ingenieros para determinar si se pueden hacer mejoras en el producto. Otras personas de la empresa, así como los clientes, pueden tener ideas que aumenten el valor del producto y que disminuyan su costo. En lo general, en esta etapa del procedimiento, se reúnen ideas procedentes de todas las fuentes posibles. Una vez que se han reunido las ideas, éstas son analizadas. Cuando se tiene una visión del producto mejorado, se interroga al proveedor con relación a su habilidad de hacer el producto incluyendo las mejoras. En ésta etapa, se reúnen los ingenieros del comprador y del vendedor para manejar juntos los detalles del problema. Como etapa final del procedimiento para el análisis del valor, se prepara un reporte que indique los ahorros que resultarán de la incorporación de las mejoras así como de las mejoras en el funcionamiento, resultantes del análisis del valor."10

Para una pequeña empresa es muy difícil contratar para realizar esta función a un empleado, por lo que es muy importante hacer conciencia entre el departamento de compras de la trascendencia de esta función, por lo que, el dirigente del departamento de compras debe ser la persona más indicada para asumir la función del analista del valor.

Para que sea efectivo el análisis del valor, deben prevalecer ciertas actitudes entre los analistas del valor. El analista del valor debe pensar en forma creativa. Aun cuando el

enfoque tradicional en la fabricación de determinados productos haya trabajado bien durante años, el analista del valor debe poder usar su imaginación y su creatividad para encontrar enfoques alternativos.

Los analistas del valor deben estar al día respecto a los nuevos productos y los nuevos procesos. Nunca antes ha habido tal avalancha de nuevos productos, materiales herramientas y suministros en el mercado. Constantemente se están desarrollando nuevos procedimientos. Sin el conocimiento de estos productos y procesos alternativos, al analista de valor se encontrará seriamente limitado para encontrar el potencial pleno para la reducción de costos y para aumentarlos en valores recibidos.

Cuando el analista del valor revisa el diseño de un producto, es aconsejable que piense en términos de funciones. Debe determinar cuales son las funciones necesarias y cómo podrían cumplirse si se usarán materiales, herramientas, suministros y procesos distintos. Una de las técnicas para lograr información sobre esta área implica el examen de los productos competitivos y sustitutos para ver cómo ejecutan las mismas funciones o similares.

El analista del valor debe enfocar su atención en lo específico, no en generalidades. Igual que el químico abarcando en un problema de análisis cualitativo, el analista del valor obtendrá resultados más fructíferos poniendo su atención a lo específico. Sin embargo, esto no significa que sólo deba pensar en los detalles específicos. El objetivo que debe cumplir debe ser grande y su imaginación debe ser libre. Esta actitud separa al analista de valor de la persona que solo está preocupada por

la reducción de los costos.

Por sobre todo, el analista del valor debe reconocer que sus actividades pueden conducir a problemas en relaciones humanas. Debe ser perceptivo al hecho que el interrogar a los ingenieros sobre sus diseños puede molestarlos. Su insistencia en cambios en las máquinas, suministros, herramientas y materiales puede alterar a ciertas personas del departamento de producción que sean resistentes a los cambios. Los proveedores pueden creer que sólo está tratando de reducir los precios y las utilidades. También puede encontrar a gerentes de alto nivel que sean apáticos hacia sus esfuerzos.

El análisis del valor requiere un ambiente de mutua confianza entre los proveedores y los compradores. En el pasado, por lo general, los proveedores titubeaban en proporcionar datos de diseño y de fabricación y de costos a los compradores. Al prevalecer más el análisis del valor, los proveedores están encontrando que el compartir tales datos puede conducir a resultados benéficos para ambas partes. El análisis de valor no está diseñado para abatir el precio del proveedor, sino más bien para crear más valor en el producto e igualar equitativamente este valor en el costos.

CAPITULO VIII.- CONTROL DE LAS COMPRAS.

La función de compras consiste en entregar las partes y los materiales en el lugar y en el momento en que se requieran. La sola colocación del pedido, dejando todo lo demás a los proveedores no basta para alcanzar este objetivo. Se requiere de cierto esfuerzo administrativo para poder lograr que las órdenes sean entregadas a los departamentos que lo requieran, en el momento oportuno.

Los sistemas de tramitación de las compras que actualmente se utilizan oscilan desde el procedimiento exhaustivo que incluye un conjunto de personas que visitan a los proveedores y están al tanto de los envíos que están en camino, hasta aquellos procedimientos sencillos que probablemente incluyan tan sólo un registro de control el cual es llevado en la oficina. Lo anterior revela una verdadera diferencia en la importancia atribuida a la entrega oportuna de los bienes ordenados. La fábrica con producción en masa que ha acordado procesar el equivalente a un día de existencias de materiales, debe prestar mucha atención a la oportuna recepción del material. A veces se piensa que son los propios proveedores los responsables de surtir los pedidos, pero tal requisito se considera excepcional.

Cuando menos el 75% al 95% de las órdenes, requieren de muy poca o nada de control de avance. El sistema más sencillo de

controlar el avance de las órdenes consiste en un registro de escritorio y un listado de proveedores incumplidos. Diariamente el gerente de compras examina las ordenes del día y anota en el registro en las fechas límite de entrega correspondiente, los detalles de unas cuantas ordenes que se han pensado seguir de cerca, posiblemente porque el proveedor se considere algo errático, o tal vez porque se haya solicitado que la entrega se haga antes de lo acostumbrado. La fecha en que se empiece a vigilar el seguimiento de la orden habrá de depender de las circunstancias; podrá corresponder a la fecha en que la orden venza o que incluya varias etapas el comprador deseará comprobar el grado de avance en cada etapa, antes de que la producción realmente se inicie.

Se acostumbra elaborar una copia adicional de la orden de compras cuando más de la cuarta parte de las órdenes necesitan ser tramitadas. A veces se considera que todas las órdenes son urgentes tan pronto se concideren vencidas, aun cuando muy pocas de éstas se requirió que se tramitaran antes de ese momento. La copia que sirve para realizar el seguimiento incluye espacios preimpresos en su parte inferior de manera que se pueda registrar en ellas todos los detalles referentes a la fecha límite de entrega, la indicación del grado de urgencia, y para poder anotar la respuesta.

Se pueden utilizar códigos de color, por ejemplo, se podrán utilizar el color rojo para señalar qué órdenes se encuentran atrasadas con relación a lo programado; el color amarillo se podrá utilizar para indicar que se espera que la orden sea

recibida a tiempo, y el color verde para indicar que ya fue recibida. De esta manera se podrá apreciar de inmediato el estado en que se encuentran las órdenes.

Una vez clasificadas las órdenes, se procede a empezar enviando una tarjeta personal o una carta en la cual se le pide al proveedor que confirme que el pedido ya ha sido enviado o bien que se habrá de surtir de inmediato, conforme a lo convenido. El hecho de que el proveedor no contestó o que se reciba una contestación desfavorable habrá de conducir al envío de cartas personales, llamadas telefónicas o visitas realizadas por el comprador. En casos importantes los funcionarios de compras acudirán a proveedores alternativos para resolver el problema o podrán consultar a la dirección para determinar que presión adicional se deberá ejercer.

VIII.1.- FORMAS EMPLEADAS EN COMPRAS.

El primer punto de control se aplica al nivel de la requisición. Debido a que esta función realmente ponen actividad la operación de compra, está estrechamente regulada por la autorización de una requisición formal.

Diversos tipos de documentos son utilizados para iniciar una compra.

FORMA 1.- REQUISICION DE COMPRA

Cuando se trata de necesidades individuales específicas, la persona que necesita el artículo elabora una solicitud de compras. Un modelo de solicitud de compras se proporciona en el Anexo 1. Esta forma sirve para diversos fines: para notificar al departamento de compras la necesidad que se tiene de adquirir un determinado bien; como uno de los documentos que se deban tener para proceder a efectuar el pago, y asimismo para poder llevar un registro de ellas.

Se podrán elaborar las solicitudes de compra por cualquier persona dentro de la organización, sin embargo, sólo un grupo limitado de funcionarios podrán, mediante su firma estampada en la forma, proceder a autorizarla. No se podrán utilizar los fondos de una empresa en lo concerniente a compras salvo que los funcionarios de compra constaten las autenticidades de las

compras. En el departamento de compras se deberá tener una lista de las personas autorizadas para cualquier limitación que pudiera haber sobre su autoridad: por ejemplo el jefe de mantenimiento podrá estar autorizado para firmar requerimientos del departamento de mantenimiento hasta por un valor de \$ 500,000.00, y cuando el valor de las requisiciones sobrepase tal valor será necesario que el gerente de producción también autorice la requisición de compras.

Las adquisiciones de bienes de capital deben recibir un procedimiento distinto. En una empresa, tales requisiciones deberán ser firmadas por el director general. En otras empresas, la compra de bienes de capital deben ser aprobadas por el consejo de administración antes de que se proceda a hacer el pedido; las requisiciones deberán hacer mención del número que corresponda a la aprobación del Consejo y una copia adicional de la orden se deberá enviar al Secretario de la empresa para fines presupuestales, de análisis y de control posterior. Los desembolsos relacionados con las adquisiciones de bienes de capital reciben un tratamiento contable y fiscal distinto. Frecuentemente, implica un incremento en los activos y por lo tanto, una modificación, más que una conservación, del nivel de operaciones, implicando generalmente una inversión a largo plazo como es el caso de la adquisición de una nueva maquinaria en contraste con la adquisición de materias primas que se hayan de transformar y que implican una inversión a corto plazo. Aún cuando en principio no parece haber problema alguno entre las adquisiciones de bienes de capital y las adquisiciones que

impliquen cargos a los ingresos de un ejercicio, existe en la vida real una demarcación poco precisa; lo cual implica que diferentes empresas le atribuyen un diferente tratamiento, y serán los contadores quienes habrán de determinar dichas fronteras en cada empresa específica.

FORMA 2.- REQUISICION DE USO REPETIDO

El concepto de "requisición de uso repetido" se refiere a un documento que se envía del departamento donde se origina la solicitud de compra al departamento de compras, habiéndose de regresar a su lugar de origen para su archivo, pudiéndose volver a utilizar de nuevo la siguiente vez que se requiera el artículo. Habrán de considerarse términos alternativos las tarjetas de órdenes permanentes y las requisiciones perpetuas. Un ejemplo de ellas se presenta en el Anexo 2. Estas formas se imprimen en tarjetas bastante resistentes. Incluirán espacios para anotar en ellas las especificaciones de compra y demás datos permanentes tales como el nombre y la dirección del proveedor. También se incluyen espacios para registrar la fecha, la cantidad en existencia, la cantidad requerida, la firma de quien elabora la requisición y la firma de quien autoriza. La misma tarjeta puede ser utilizada por varios años sin tener que volverla a llenar.

Algunas empresas elaboran una requisición de uso repetido siempre que se pide algo por primera vez - salvo que se tratara de una compra única que nunca se hubiera de repetir -. Las requisiciones de uso repetido generalmente son muy apropiadas cuando se trata de grandes órdenes y contratos periódicos. Normalmente son enviadas directamente a la persona quien

mecanografía la orden al ser recibida de los departamentos, puesto que en ellas el jefe de compras habrá incluido el nombre del proveedor y el precio al llevar a cabo sus revisiones periódicas; si desea que se haga alguna reconsideración al momento de ordenar, bastará que anote en la tarjeta la indicación, "*consultar con el jefe de compras*".

No se considerará necesario que exista una autorización específica en cada ocasión en que se efectúen compras con el fin de reponer los inventarios, puesto que se le ha dado autorización a un departamento para manejar un artículo, se considerará que implícitamente estará autorizado para reponer el artículo conforme lo vaya necesitando.

Los procedimientos referentes a las requisiciones rutinarias como la que describimos anteriormente, no suprimen la responsabilidad que tienen los compradores de comprobar la calidad y la clase de los artículos solicitados, su cantidad, el importe del costo y fechas que se deban entregar dichos artículos. Será necesario que se establezcan rutinas claras para determinar tales requisiciones de compra de manera que en ellas quede plasmado la mayor parte del trabajo a realizar. De ésta manera será factible que el personal ejecutivo se concentre en aquellos asuntos que no queden comprendidas dentro de las rutinas de oficina.

FORMA 3.- HOJA COMPARATIVA DE COTIZACIONES

Al iniciar el procedimiento de cotizar con los diferentes proveedores es importante contar con una hoja comparativa de los

precios, y condiciones de cada proveedor. Esta hoja es muy importante en la toma de decisiones del comprador, ya que por medio de un análisis cuantitativo podrá seleccionar un grupo de proveedores, de un determinado artículo en cuanto a precio, básicamente. Esta hoja es muy útil cuando se realizan cotizaciones por vía telefónica. Será necesario efectuar el posterior análisis del valor de insumo y continuar con el proceso de selección de las fuentes de abastecimiento. Un ejemplo de una hoja comparativa se muestra en el Anexo 3.

Esta hoja debe contener los siguientes datos: Nombre de las empresas proveedoras, Dirección, teléfono, Nombre del vendedor, producto, clave, cantidad a cotizar, unidad, precio, condiciones de venta, tiempo de entrega y observaciones como son la calidad, descuentos, flete a cargo de., etc.

Es conveniente que al finalizar las cotizaciones se realice un análisis del punto de equilibrio en la que contenga una relación de la cantidad a comprar con el costo en dinero y las diferentes cotizaciones por proveedor, para conocer cuál es la cantidad óptima a comprar en el precio óptimo.

FORMA 4.- TARJETA DE REGISTRO DE COMPRAS

Una vez que al departamento de compras se le haya notificado que existe una requisición o solicitud de compra, el siguiente paso será decidir cómo podrá hacer referencia a los registros de compra para cerciorarse quién ha sido el proveedor y si éste cumplió satisfactoriamente. Una tarjeta típica de registro se muestra en el Anexo 4.

En ésta tarjeta se muestran las cantidades del artículo

comprado, la fecha, el número de orden, proveedor, precio, entrega, la fecha en que se surte, el número de factura y comentarios respecto a la puntualidad y demás factores para considerar al proveedor dentro de las listas de proveedores seleccionado; o fuera de ellas.

Dichas tarjetas deberán estar adecuadamente ordenadas, para poder localizar a la mayor brevedad la información de las entregas y registros del proveedor.

FORMA 5.- ORDEN DE COMPRA

Una vez que se le haya notificado al departamento de compras respecto a una requisición de compras y que se haya seleccionado al proveedor, convenido el precio y demás términos del contrato, se procederá a continuación a colocar la orden. Incluso en aquellos casos de pedidos urgentes que se hayan efectuado por teléfono, será necesario que se elabore una forma estándar para confirmar la orden.

Un modelo típico de orden de compra se presenta en el Anexo 5. Se elaboran cuatro ejemplares de esta forma: uno de ellos se envía al proveedor; otro a la persona quien hizo la requisición; una copia se envía al departamento de almacén, y un cuarto ejemplar se conserva en el archivo del propio departamento de compras y que se utilizará para procesar la factura y para que se apruebe el pago. Las órdenes pendientes se archivan por orden alfabético conforme los nombres de proveedores en archivos giratorios. Las órdenes ya surtidas se archivan por orden numérico.

Si una proporción elevada de órdenes pendientes se deben tramitar o seguirse el curso de ellas, será conveniente que se elabore una quinta copia, la cual se podrá archivar conforme a la fecha límite para que sea surtida la orden. Cuando el número de órdenes pendientes en un momento dado sobrepasa mil, podrá utilizarse un archivo de tipo vertical como un casillero de un gabinete y que podrá trasladarse de un escritorio a otro conforme fuera necesario.

FORMA 6. TARJETA DE AVANCE

La tarjeta de avance sirve para dar seguimiento a las órdenes de compra, que están pendientes de entregarse, y muestra el avance de la entrega de los artículos esperados. La tarjeta de avance tiene un tamaño de 6 X 4 plg. similar a la que se describe en el Anexo 6. La tarjeta de avance contendrá columnas para anotar de la orden, el nombre del proveedor, qué tan urgente es dicha orden, fecha límite de entrega y confirmación recibida, asignando una columna para anotar en ella cada uno de los días laborables del presente mes y del siguiente. Una se habrá de mantener para cada una de las semanas de los siguientes meses inmediatos y una para cada mes aún más lejano en el futuro cuando las fechas límites de entrega estén establecidas. Diariamente se anotarán en la tarjeta cualquiera de las órdenes del día a partir del cual se vigilará. Se habrán de hacer las anotaciones pertinentes cuando se modifique la información concerniente a requerimientos o fecha de entrega.

Será importante señalar, que no todas las formas presentadas son indispensables para llevar a cabo la función de compras, sin

embargo, las formas presentadas facilitarán las actividades y el control del departamento de compras. Se recomienda hacer una revisión a fondo de las necesidades de control propias de la empresa, a fin de diseñar los formatos que se adecúen más al tipo y giro de la empresa. A su vez, se aclara que mientras mayor sea el volúmen de insumos que se adquieran, más elaborados deberán ser los controles de compras.

Para complementar el control de las compras, es recomendable supervisar muy de cerca cada una de las operaciones que se realizan en el departamento, a fin de asegurarse de la terminación de las negociaciones con los proveedores y del adecuado suministro de los insumos requeridos.

CAPITULO IX.- MEDIO AMBIENTE DE COMPRAS.

IX.1.- LA IMPORTANCIA DE LA ETICA EN COMPRAS.

El medio ambiente de compras es de mucha responsabilidad y de ofertas que distorcionan la ética de los compradores en muchas empresas. Es por eso que se incluye un capítulo dedicado a tratar la importancia de los aspectos éticos y morales de los vendedores y compradores.

La función de compras requiere de personas con integridad. Las personas quienes gastan millones de pesos por cuenta de su empresa, están expuestas a muchas tentaciones a las cuales no están expuestos sus colegas. No será posible que una empresa pueda contratar a personas quienes solamente están interesados en enriquecerse ellos mismos.

El negocio ilícito surge y no es posible pensar que es lo que va acontecer. Salvo en contadas excepciones, sin embargo, los compradores suelen tener mejores antecedentes que otros ejecutivos de otras funciones cuyos puestos les permite que influyan en algunas decisiones de compra. Esto es poco probable que surja de la mera casualidad. Suele ser más común cuando se trate de empresas que:

- 1.- Seleccionen para los puestos importantes de compra personas conscientes, que tengan carácter firme. Si los compradores son realmente, en términos generales, más honestos que la demás gente, se debe en efecto a que fue precisamente la honradez una de sus cualidades por las cuales se le contrató.
- 2.- Instalan rutinas departamentales que se alientan llevar a cabo algún comportamiento inadecuado. En estos casos la selección de compradores deberá estar amparada con registros que muestren las cotizaciones de precios de diferentes proveedores, registros que indiquen el porcentaje de productos rechazados, hojas de faltantes de productos y evaluaciones de proveedores, en parte porque todo esto ayuda a seleccionar la mejor fuente de abastecimientos y no necesariamente la fuente más barata, pero además sirve como una justificación documental del porqué no se selecciona el proveedor que ofrece los productos más baratos.
- 3.- Llevar a cabo cierto tipo de verificación externa ya sea que éstas sean realizadas por auditores internos o incluso por auditores externos que se hayan contratado. Esto constituye un sistema más eficiente que el establecimiento de reglas rigurosas y complicadas para manejar empleados. Una verificación que se considera muy apropiada consiste en seleccionar al azar seis órdenes que se hayan efectuado durante los últimos seis meses y que éstas superen los \$ 5'000,000.00 de pesos,

exigiéndole al responsable de compras que justifique el precio pagado y la razón por la cual se escogió a un determinado proveedor. Esta verificación deberá ser aplicada por alguien que tenga sentido común y se deberá avisar con anticipación que se deban mantener registros apropiados.

(Se anexa Código de Etica, ver Anexo 8)

**IX.2.- MODERNIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.
(ADQUISICIONES EN GRUPOS)**

Dentro del entorno económico internacional de México, y conjuntamente con las recientes negociaciones del Acuerdo Trilateral de Comercio con los Estados Unidos y Canadá, el país enfrenta nuevos cambios y la planta industrial a su vez retos diferentes.

Actualmente es evidente la diversidad en el desarrollo económico e industrial con el extranjero, lo que implica cierto riesgo en cada estrato industrial.

De ahí, que se haga necesaria la instrumentación de medidas y estrategias tendientes a apoyar a los sectores más vulnerables, con el fin de superar el impacto en las micro, pequeñas empresas fundamentalmente.

El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y mediana (PROMYP), con la cual se pretende contribuir a superar los problemas operativos, de mercados y favorecer la instalación, operación y crecimiento de las industrias pequeñas.

Lo anterior partiendo de la base, que el 98 por ciento de los establecimientos de transformación (114 mil), están conformados por las industrias micro, pequeña y mediana, las cuales absorben 49 por ciento del personal ocupado en el sector (1.6 millones) y aporta el 43 por ciento del producto manufacturero (10 por ciento del PIB).

Existe una notable heterogeneidad en cuanto a tamaños,

actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde talleres unipersonales y de tipo familiar hasta unidades productivas con elevados estándares de organización.

Por sus características y problemática tan variada, el Programa tiene entre sus objetivos:

- * Fomentar forma asociativas de crédito, *compra* y comercialización bajo diversas modalidades; en donde cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas.

- * Estimular la creación de agrupaciones de microindustrias bajo la figura se Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal para apoyar a sus asociados en actividades de Interés común, como la *adquisición de materias primas, insumos, tecnología activos fijos y servicios*, así como la comercialización conjunta de sus productos y las operaciones de subcontratación industrial tanto en el país como en el exterior.

- * Fomentar y consolidar la organización de *centros de adquisición en común* a nivel regional y por rama de actividad económica, con la finalidad de contrarrestar los inconvenientes de las reducidas escalas de compra de las empresas del subsector y de mejorar las condiciones en que adquieren los diversos insumos para la producción y distribución.

- * Formar Bolsas de Subcontratación en actividades y regiones en las que sean más viables éstas.

Dentro de los aconteceres en materia de financiamiento, las acciones emprendidas por Nacional Financiera en los últimos años,

se encuentran:

- * La simplificación de los programas de apoyo crediticio.
- * Descuento automático.
- * Desconcentración de actividades.
- * Descuento rápido.
- * Tarjeta empresarial.

Estas acciones fueron tomadas con el propósito final de alcanzar:

- * La automatización en la operación del descuento.
- * La masividad en la colocación de recursos.
- * La democratización en el acceso al crédito.

Por lo anterior, se aprecia que el gobierno está tomando una participación activa en el fomento de las pequeñas empresas, lo cual a corto plazo representa un desahogo financiero, que permitirá la obtención de los suministros que requieren las pequeñas empresas en condiciones que les permitan competir con los mercados establecidos.

CAPITULO X.- CONCLUSIONES.

A lo largo de la presente investigación de tesis el lector habrá podido constatar que su contenido es de amplio interés para cualquier persona interesada en incrementar sus conocimientos sobre la materia de administración de las compras, el impacto de su importancia en las empresas pequeñas y la trascendencia de el eficiente desempeño departamento de compras en las actividades en una pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos químicos.

Se concluye que ésta tesis alcanzó su objetivo general al presentar la importancia de un departamento de compras. Ya que se inició con el origen del comercio no sólo a nivel nacional, sino también internacional. Dando un breve seguimiento al mismo a través de la historia del hombre en sociedad, hasta nuestros días.

Se concluye que la importancia del departamento de compras debe atañer no sólo al propietario, director general y ejecutivos de una pequeña empresa de productos químicos, sino a toda persona relacionada con la adquisición de suministros, ya que refleja en su función, la trascendencia en el óptimo funcionamiento y cumplimiento de los compromisos contraídos por la misma hacia sus clientes. En relación al puntual inicio de las actividades productivas de la empresa, de acuerdo con los planes, pronósticos

y presupuesto establecidos en la etapa de planeación, y siguiendo los objetivos y políticas de la organización, hasta la entrega de los productos terminados en los almacenes del cliente.

Se ha llegado a la conclusión que las relaciones del departamento de compras con los departamentos con los que interactúa deben darse en un ambiente de armonía, de comunicación y de mutuo respaldo, para evitar conflictos que a través del tiempo reflejen una problemática para llevar a cabo la función productiva que les compete.

Se asegura que el proceso administrativo es fundamental para tener una adecuada planeación de las compras y abastecimientos que requiere la empresa, ya que por medio de la planeación se permiten establecer las actividades futuras, en el presente. Es decir que permite ver los pronósticos de las cantidades, cualidades y tipos de artículos que serán necesarios para satisfacer la demanda de los clientes de la empresa. A su vez, permite establecer las políticas y objetivos departamentales, los cuales serán una guía para regular la conducta y desempeño de el personal que labora en el departamento de compras. Por medio de el establecimiento de las actividades y los procedimientos, se ayudará a optimizar y canalizar adecuadamente el esfuerzo de los integrantes del departamento de compras, como de los departamentos involucrados en el proceso productivo.

Se concluye que la objetiva organización del departamento de compras propiciará un mejor rendimiento de los recursos humanos y de los materiales locales y foráneos con los que puede contar una empresa. Es decir, que por medio de una adecuada organización se

impulsará el desempeño del comprador, puesto que al estar más informado acerca de los insumos, materiales y servicios podrá optimizar y asegurar el suministro de los mismos.

Se afirma que con una eficiente selección de los proveedores se disminuirán los problemas de suministro de los insumos, ya que por medio de una minuciosa selección de proveedores se asegura y amplían las posibilidades de obtener más de una fuente confiable para proporcionar los materiales y servicios necesarios al precio adecuado a los presupuestos, y de esta manera no interrumpir el proceso productivo.

Se considera que la dirección de compras debe basarse en los objetivos generales de la empresa, para alcanzar los objetivos particulares del departamento de compras, proporcionando un equipo de compradores capaces de llevar a cabo de manera eficiente su función. La dirección del departamento de compras tiene la obligación de motivar a sus subordinados a alcanzar las metas del departamento.

A su vez la dirección de compras deberá tomar decisiones sobre hacer, comprar o rentar los materiales y servicios que requiere para llevar a cabo las actividades productivas de la compañía. La dirección de compras debe evaluar aquellas cotizaciones que rebacen los límites económicos establecidos para los compradores y autorizará las ordenes de compra que contienen las cantidades, cualidades, tipos de productos, precios y descuentos que el proveedor ofrece y que cumplan con los requerimientos y presupuestos establecidos.

Para la dirección de compras, el análisis del valor es una

herramienta que facilitará las decisiones para adquirir mejores insumos al mejor precio. Para que de acuerdo con los requerimientos de la empresa, la dirección deberá establecer al analista o analistas de valor que considere necesarios para llevar a cabo dicha función; o bien, en su defecto, la propia dirección es la misma que llevará a cabo dicha función.

El control de las compras se efectúa con mayor eficiencia si se establecen las forma preimpresas para tal fin. Por lo que se proponen algunas de las formas más comunes en un departamento de compra y deberán aplicarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

No se puede ignorar la importancia de la ética en el comprador, ya que éste debe ser un profesional integro, discreto, leal a la empresa y a su país, declarando cualquier clase de ofrecimiento o práctica de negocios inapropiados o que se consideren fuera de la Ley.

Se piensa que el Programa de Modernización de la Mediana y Pequeña Empresa (PROMYP) ofrece un planteamiento de apoyo financiero y del establecimiento de compras en grupo que de acuerdo al ramo industrial podrán adquirir grandes volúmenes de materia prima y maquinaria que anteriormente no era posible adquirir, por los altos costos que el pequeño empresario necesitaba pagar al comprar bajos volúmenes y tener que pagar excesivas tasas de intereses para obtener financiamiento para realizar las compras de sus insumos.

Se cree que el agente de compras de la actualidad debe ser una persona muy preparada y honesta para llevar a cabo su

función. Y se espera que la presente tesis, sirva para actualizar y ampliar los conocimientos que permitirán mejorar y facilitar la función de compra, para hacer de los nuevos compradores unos "expertos en compras" a futuro.

X.1.- RECOMENDACIONES.

Se recomienda que siempre exista una capacitación continua del personal de compras, relacionada con:

1) Técnicas de compras.

- a) Investigación de operaciones en las adquisiciones.
- b) Planeación de Requerimientos de materiales.
- c) Control de inventarios.
- d) Control de calidad.
- e) Análisis del Valor.

2) Computación.

- a) Manejo de hojas de cálculo.
- b) Procesador de palabras.

Es recomendable que la estructura del departamento de compras sea compacta, es decir, que no existan demasiados niveles jerárquicos y que se mantenga una estrecha relación con los jefes de las áreas que tengan toma de desiciones relacionadas con las autorizaciones de las compras, ya que no ser asi, esto conlleva a una mayor carga de trabajo administrativo y se pluralizaría la toma de desiciones.

Es de gran importancia mantener capacitado al personal de compras para motivarlo y orientarlo a mantenerse dentro de las

políticas de departamento de compras y alcanzar los objetivos generales de la empresa.

X.2.- NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

-
- 1 GONZALES, BLACKALLER C. Y L. GUEVARA RAMIREZ.
"SINTESIS DE HISTORIA DE MEXICO".
ED. HERRERO, S.A. 6a EDICION. MEXICO 1968.
PAGINAS:
122-123.

 - 2 GONZALES, BLACKALLER C. Y L. GUEVARA RAMIREZ.
"SINTESIS DE HISTORIA DE MEXICO".
ED. HERRERO, S.A. 6a EDICION. MEXICO 1968.
PAGINAS:
123-124.

 - 3 KOONTS AND O'DONNELL.
"FUNDAMENTOS DE LA TEORIA Y DE LA CIENCIA DE LA
ADMINISTRACION".
ED. MC. GRAW HILL BOOK CO. 1980.
PAGINAS:
38-39, 47-49, 62-63.

 - 4 REYES PONCE, AGUSTIN.
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS" (PRIMERA PARTE)
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1983.
PAGINAS:
15-16.

 - 5 REYES PONCE, AGUSTIN.
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS" (PRIMERA PARTE)
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1983.

PAGINAS:

16-17.

- 5 KOONTS AND O'DONNELL.
"FUNDAMENTOS DE LA TEORIA Y DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION".
ED. MC. GRAW HILL BOOK CO. 1980.
PAGINAS:
62-63.
- 6 FAYOL, HENRY.
"ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL".
EDITORIAL ARGENTINA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, BUENOS AIRES 1960.
PAGINAS:
15-32.
- 7 HEIRITZ, STUART F. AND PAUL V. FARREL.
"PRINCIPIOS DE COMPRAS Y SU APLICACION".
TITULO EN INGLES: "PURCHASING PRINCIPLES AND APPLICATION".
ENGLEWOOD CLIFFS N.Y. PRENTICE-HALL INC. 5a EDICION. 1971.
15-17, 35-42.
- 8 BAYLY.
"MANUAL DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS".
ED. LIMUSA, MEXICO 1978.
PAGINAS:
47-53, 58-59, 62-66, 67-72, 235-255, 265-267, 381-385.
- 10
Anexo A Organigrama de una pequeña empresa
- 9 HENDRICK, FLOYD D.
"EL GERENTE DE COMPRAS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA".
TITULO EN INGLES: "PURCHASIN MANAGENENT IN SMALER COMPANY".
ED. AMACON, N.Y. 1971.
PAGINAS:

GEOQUIMIA, S.A.**REQUISICION DE COMPRAS**

Departamento: _____

Fecha: _____

Número: _____

PROVEEDOR	CANTIDAD Y DESCRIPCION	PRECIO	FECHA EN QUE SE NECESITA
	REQUERIDO POR:	AUTORIZADO POR:	

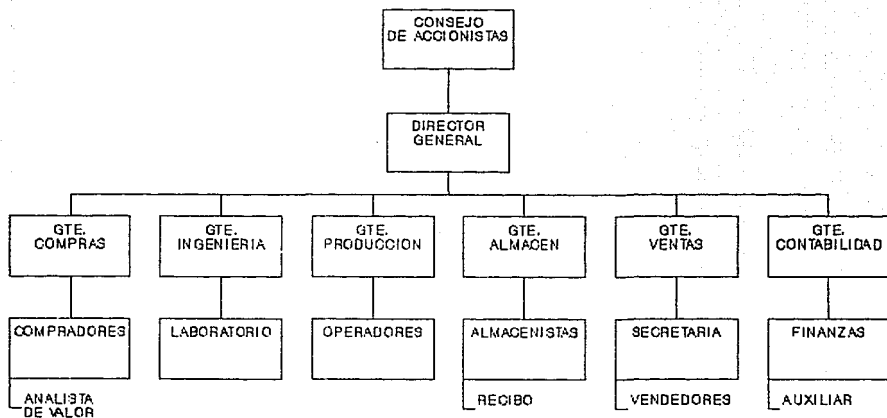
GEOQUIMIA, S.A.**ORDEN DE COMPRA**

GEOQUIMIA, S.A.
 Fábrica de Productos Químicos
 Teléfonos 848-78-97 y 884-88-33
 México, D.F.

Dirigida a:

Su Número de Referencia	Módulo de Identificación	Fecha de la Orden	Precio	Número de la orden
Favor de surtir:				
Av. Insurgentes Sur N° 808. Col. Nápoles.				

ORGANIGRAMA DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE PRODUCTOS QUIMICOS



25 PERSONAS EN TOTAL

X.3.- BIBLIOGRAFIA GENERAL

- 1.- ALIJIAN, GEORGE W.
"MANUAL DE COMPRAS"
TITULO EN INGLES: "PURCHASING HANDBOOK".
ED. MAC. GRAW HILL BOOK CO. 1973.
PAGINAS:
35, 47, 59-63.

- 2.- AMMER DEAN, HOME WOOD III.
"ADMINISTRACION DE COMPRAS".
TITULO EN INGLES: "MATERIALS MANAGEMENT".
ED. RICHARD D. IRWIN INC. 1972.
PAGINAS:
123-127, 211-221.

- 3.- ANSON, G. JAY, HOLT.
"DIRIGIENDO COMPRAS INTEGRADAS".
TITULO EN INGLES: "MANAGING AN INTEGRATED PURCHASING".
ED. RIENHART AND WINTSON INC. 1973.
PAGINAS:
73-104.

- 4.- BAYLY.
"MANUAL DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS".
ED. LIMUSA, MEXICO 1978.
PAGINAS:
47-53, 58-59, 62-66, 67-72, 235-255, 265-267, 381-385.

- 5.- CALIMERI, MICHELE.
"MANUAL DEL DIRECTOR DE COMPRAS".
ED. DEUST. 1972.
PAGINAS:
23-24, 53-62, 76, 81-83.

- 6.- COMBS, PAUL H.
"MANUAL DE COMPRAS INTERNACIONALES".
TITULO EN INGLES: "HANDBOOK OF INTERNATIONAL PURCHASING".
ED. CAHNERS BOOK.
PAGINAS:
7-11, 25-30.
- 7.- DOWST, SOMERBY R.
"GUIA PRACTICA PARA COMPRADORES".
ED. CAHNERS BOOK. 1971.
PAGINAS:
5-15, 25-43.
- 8.- FAYOL, HENRY.
"ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL".
EDITORIAL ARGENTINA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, BUENOS
AIRES 1960.
PAGINAS:
15-32.
- 9.- FERREIRA LANDIN, MARGARITA.
"MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO PEQUENA Y
MEDIANA".
TRANSFORMACION, AÑO XXVIII, EPOCA XV, VOL. XXVIII, NO. 3,
MARZO 1991.
PAGINAS:
29-30.
10. GONZALES, BLACKALLER C. Y L. GUEVARA RAMIREZ.
"SINTESIS DE HISTORIA DE MEXICO".
ED. HERRERO, S.A. 6a EDICION. MEXICO 1968.
PAGINAS:
122-124.
- 11.- HENDRICK, FLOYD D.
"EL GERENTE DE COMPRAS DE UNA PEQUENA EMPRESA".
TITULO EN INGLES: "PURCHASIN MANAGENET IN SMALER COMPANY".
ED. AMACON, N.Y. 1971.
PAGINAS:
65, 80, 93-153, 154, 156-160.
- 12.- HEIRITZ, STUART F. AND PAUL V. FARREL.
"PRINCIPIOS DE COMPRAS Y SU APLICACION".
TITULO EN INGLES: "PURCHASING PRINCIPLES AND APPLICATION".
ENGLEWOOD CLIFFS N.Y. PRENTICE-HALL INC. 5a EDICION. 1971.
15-17, 35-42.

- 13.- KOONTS AND O'DONNELL.
"FUNDAMENTOS DE LA TEORIA Y DE LA CIENCIA DE LA
ADMINISTRACION".
ED. MC. GRAW HILL BOOK CO. 1980.
PAGINAS:
38-39, 47-49, 62-63.
- 14.- MILES, L. P.
"TECNICAS DE ANALISIS DEL VALOR E INGENIERIA".
TITULO EN INGLES: "TECHNIQUES OF VALUE ANALYSIS AND
ENGINEERING."
ED. MC. GRAW HILL COMPANY 1971.
85-96.
- 15.- POOLER, JR. VICTOR H.
"EL GERENTE DE COMPRAS Y SUS FUNCIONES".
TITULO EN INGLES: "THE PURCHASING MAN AND HIS JOB".
ED. LIMUSA WILEY, S. A. MEXICO 1971.
CAPITULO: PAGINAS:
INTRODUCCION 16 Y 22-23.
VII 138-139, 197.
VIII 223-224.
XIV 248-249.
- 16.- REYES PONCE, AGUSTIN.
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS" (PRIMERA PARTE)
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1983.
PAGINAS:
15-17.
- 17.- "THE ECONOMY'S DARK CONTINENT".
FORTUNE. ABRIL 1962.
PAGINAS:
265-266.

ANEXO 8
CODIGO DE ETICA DEL INSTITUTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

Introducción

- 1.- Todos los solicitantes de ingreso al Instituto deberán comprometerse a aceptar lo dispuesto por los Estatutos, Reglamentos y Cláusulas de la Asociación del Instituto. El Código que se describe a continuación fue aprobado por el Consejo del Instituto el 26 de febrero de 1977 y obliga a sus miembros.
- 2.- En los casos en que algún miembro haya violado o se sospeche que haya violado el Código, se deberán efectuar las averiguaciones pertinentes por una Comisión Disciplinaria la cual será nombrada por el Consejo, una vez terminado el caso, el miembro podrá ser amonestado, sancionado o despedido, dependiendo de las circunstancias e incluso podrá ser removido de la lista de miembros. Los detalles de los casos en que se descubra que los miembros hayan violado el Código se habrán de notificar en las publicaciones del Instituto.

Preceptos

- 1.- Por ningún motivo podrán los miembros utilizar su autoridad o su puesto para beneficio propio y deberán tratar de apoyar y poner en alto la imagen de la profesión de compras y abastecimiento, así como del Instituto al:

- a) mantener un estándar de integridad en todas sus relaciones comerciales tanto dentro como fuera de la organización para la cual prestan sus servicios;
- b) fomentar los niveles más elevados de competencia profesional entre las personas que dependen de ellos;
- c) optimizar el uso de los recursos respecto de los cuales están obligados a obtener los máximos beneficios para su organización que los contrató;
- d) cumplir tanto con lo dispuesto, así como con el espíritu de:
 - la ley del país en el cual ejercen;
 - la orientación sobre ejercicio profesional conforma a lo dispuesto en ciertos casos por el instituto;
 - las obligaciones contractuales;
- e) rechazando cualquier práctica de negocios que razonablemente pueda considerarse inapropiada.

Orientación

4.- Al aplicar estos preceptos, será necesario que sus miembros sigan las siguientes directrices que a continuación se especifican:

- a) Declaración de los intereses que se puedan tener. Será necesario que se especifique si existe algún interés de un miembro respecto a cualquier asunto relevante con la realización de sus funciones.
- b) La información deberá ser confidencial y precisa. Se deberá respetar el aspecto confidencial de la

información recibida y por ningún motivo deberá ser utilizada en beneficio propio; la información que ese de al realizar su función deberá ser verídica y justa y por ningún motivo deberá conducir a error.

- c) Competencia. Si bien se debe tener en mente las ventajas que pueda obtener la empresa para quien trabaja el comprador, respecto a mantener una continua relación con un proveedor, será necesario que se evite cualquier convenio que pudiese, en el largo plazo, impedir la operación efectiva de la justa competencia.
- d) Obsequios. No se deberán aceptar aquellos obsequios que provengan de otros negocios, salvo que éstos sean de valor infimo tales como los calendarios y las agendas.
- e) Hospitalidad. Una hospitalidad modesta habrá de considerarse una cortesía permitida dentro de la relación de negocios. Sin embargo, será necesario que la persona quien lo reciba no se vea presionada o influida por otros, ni tampoco se piense que así sea, al tomar una decisión de negocios, como consecuencia de haber aceptado tal hospitalidad; la frecuencia y el grado de hospitalidad que sea recibida no deberá ser significativamente mayor de lo que estaría dispuesto su patrón a entregar a cambio.
- f) cuando resulte difícil precisar qué es o no aceptable en cuanto a la recepción de obsequios y hospitalidad, será preferible que se rechace la oferta o se deberá pedir orientación a su superior.

5.- Si se desea obtener alguna explicación respecto a lo preceptos y orientaciones antes presentadas, las podrá solicitar por escrito al propio Instituto. 12