



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA
 Y ADMINISTRACIÓN

OCT. 22 2001

ELABORACIÓN DE MANUAL
 DE PROCEDIMIENTOS PARA
 EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

COORDINACIÓN DE
 SERVICIOS PROFESIONALES

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN

TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RUBISCELDA PIÑA RAMÍREZ

ASESOR:

L.A. Y MTRO. ADRIAN MÉNDEZ SALVATORIO



MÉXICO D.F.

2001

128264



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ELABORACION DE MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACION

RUBISCELD A PIÑA RAMIREZ



MÉXICO D.F.

2001



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

L.A. ROSA MARTHA BARONA PEÑA
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
PRESENTE

LA ALUMNA PIÑA RAMÍREZ RUBISCELDIA CON NUMERO DE CUENTA 9226398-5 RESPECTIVAMENTE, ME PRESENTO SU DISEÑO DE SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN CON TITULO " ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS" , EN EL AREA DE TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA ORGANIZACION.

DESPUÉS DE REVISAR EL CONTENIDO, HAGO CONSTAR QUE EL CONTENIDO IMPRESO ES EL MISMO QUE AUTORICE Y APROBE CON CALIFICACIÓN DE 10 (DIEZ) EN EL SEMESTRE 2001-1; POR LO QUE NO TENGO INCONVENIENTE EN QUE SE PROCEDA CON LOS TRAMITES DEL EXAMEN PROFESIONAL.

ATENTAMENTE

" POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU "
CD. UNIVERSIDAD, D.F. A 28 DE JUNIO DEL 2001

LA. Y MTRO. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

INDICE

Capitulo 1 Las Compras

Introducción.....	1
1.1. Reto de la Administración de compras.....	2-3
1.2 Generalidades de compras.....	4
1.2.1. Definición.....	4
1.2.2. Metas Generales.....	4
1.2.3. Principios generales de organización aplicados a compras.....	5
1.2.4. Clasificación de compras.....	5
1.2.5. Tipos de compras.....	5
1.2.6. Compras descentralizadas y centralizadas.....	6
1.2.7. Especialización en la función de compras.....	6
1.2.8 Prerrogativa de compra.....	7
1.2.9 Organización para la administración del abastecimiento de materiales.....	7
1.2.10. Funciones que incluyen la administración de materiales.....	7-8
1.2.11. El comprador/ planeador.....	9
1.3 Procedimientos y Flujo de Información.....	10
1.3.1. Reconocimiento de una necesidad.....	10
1.3.2. Descripción de la mercancía.....	10
1.3.3. Selección de las fuentes de aprovisionamiento y análisis de cotizaciones.....	11
1.3.4. Preparación de la orden de compra.....	11
1.3.5. Seguimiento y expedición.....	12
1.3.6. Recepción e Inspección de artículos.....	12
1.3.7. Liquidación de facturas y pagos.....	12
1.3.8. Mantenimiento de Registros.....	12
1.3.9. Uso de las computadoras en las compras.....	12-13
1.3.10. Intercambio Electrónico de datos con Proveedores.....	14
1.3.11. Flujo de información interna hacia compras.....	15
1.3.12. Flujo de compras hacia un medio externo.....	16-17
1.4. Calidad, Especificación e Inspección.....	18
1.4.1 Función.....	18
1.4.2. Descripción y especificación.....	19
1.4.3. Fuentes de datos para especificación.....	20
1.4.4. Calidad.....	20-21
1.4.5. Costo de la Calidad.....	22
1.4.6. Responsabilidades por ajustes y devoluciones.....	22
1.4.7. Aseguramiento, prueba, inspección de calidad y control de calidad.....	23-24
1.5.Determinación de Precios.....	25
1.5.1.Relación entre el costo y el precio.....	25
1.5.2. Causas de la diversificación de precios.....	26-27
1.5.3. Tipos de compras.....	28
1.5.4. Análisis de Costos y precios.....	29
1.5.6 Herramienta de analítica.....	29-31

1.5.7 Tipos de descuentos.	32-33
1.6. Aspectos Legales de Compras.	34
1.6.1. El contrato de la orden de compra.	34
1.6.2. Cancelación de ordenes y violación de contrato.	35
1.6.3. Protección contra fluctuaciones en el precio.	36
1.6.4. Patentes y responsabilidad por los productos.	36
1.7. Administración de inventarios.	37
1.7.1. Clasificación de Inventarios.	37
1.7.2. Costos de los Inventarios.	38
1.7.3 ¿Que nivel de stock se debe de mantener?	39
1.7.4 Políticas ABC / Inventario promedio.	40
1.7.5 Cantidad económica del pedido.	42-45

Capitulo 2 Manual de Procedimientos

2.1. Definición.	47
2.2. Objetivos.	47
2.3. Contenido.	47-49
2.4. Propuesta Técnica.	50
2.5. Captación de Información.	51-55
2.6. Implantación de manual.	56-62
2.7. Diagramación.	63
2.8. Contenido de un diagrama de flujo.	64
2.9. Símbolos de la norma de diagramas.	65

Capitulo 3 Implantación del Proyecto.

Presentación.	67
Índice.	68
Directorio.	69
Objetivos Específicos.	70
Políticas.	71
Carta de Autorización.	72
Perfil de puestos.	73-85
Organigrama.	86
Descripción de puestos.	87
Procedimientos y Diagramas de Flujo.	87-106
Anexos.	107-111
Conclusión.	112
Bibliografía.	113

INTRODUCCIÓN

La planeación de los requerimientos de materiales, la producción a tiempo y un énfasis renovado en la calidad y productividad requirieron una revisión de muchos conceptos tradicionales de compras. La administración efectiva de los materiales y las compras pueden contribuir significativamente al éxito de organizaciones modernas, la adquisición de productos y servicios, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base de continúa ha acaparado la atención de muchos empresarios, mi tarea es encontrar las herramientas necesarias para encontrar el punto de equilibrio entre los ciclos de abundancia y escasez, con precios variables, tiempos de producción y disponibilidad.

Los dos primeros libros de compras fueron *The Handling of Railway Supplies and Their purchase and Disposition* publicado en 1887, escritos por Marshall M. Kirkman, dándoles poco interés por los empresarios fue hasta la primera Guerra Mundial, la mayor parte de las empresas eran consideraban la función de compras como una actividad de oficina, sin embargo en los periodos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el éxito de una empresa no dependía de lo que pudiera vender, dado que el mercado era casi limitado. En su lugar la capacidad para obtener los vendedores de las materias primas, suministros y servicios necesarios para conservar operando las fabricas y las minas eran la clave del éxito de la organización. Se presto atención en la organización, a las políticas, procedimientos y funciones de compras; emergió como una actividad empresarial reconocida, durante la época de los 50 y 60 las compras continuaron ganando posición; sin embargo en el medio oriente durante el verano de 1973 se intensifico la escasez del petróleo y aumentaron los precios. A medida que avanzamos hacia la década de los noventa se hace más evidente que las organizaciones deben tener una función de compra y manejo de materiales eficiente y efectiva, si se quiere competir con empresas nacionales e internacionales, está no podrá competir a menos que envíe los productos cuando se necesitan y al precio que el cliente considera justo; si el departamento de compras no realiza su trabajo, la empresa no tendrá los productos necesarios para cuando se les requiere y a los precios que permitan conservar los costos de los productos bajo control.

Las acciones del departamento de compras influyen directamente en las relaciones con el público y con la imagen de la compañía, si los vendedores actuales y potenciales no son bien tratados, estos se formaran una mala opinión y se lo comunicaran a otras empresas, de ahí que se vea como un campo de entrenamiento para los nuevos gerentes:

En este departamento se detectan fácilmente las necesidades, la presión para tomar una buena decisión bajo cierta incertidumbre con la posibilidad de consecuencias graves, permite la evaluación de la capacidad individual y la responsabilidad de tomar riesgos y responsabilidades.

Por tal motivo se considera conveniente desarrollar este proyecto de Titulación en el Departamento de Compras, ya que no se cuenta actualmente con un Manual de Procedimientos en el mismo, actualmente es una exigencia hacer eficiente al departamento, para la cual solo es posible lograrlo realizando una reestructuración racional, aplicando los sistemas modernos de administración; mismos que nos permitirán acercarse a la calidad total, lo cual tendrá como resultado mejores negociaciones y mayor reconocimiento de nuestros clientes. Cuando esta no se administran adecuadamente pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización.

Se puede mencionar que otros de los objetivos del mismo es: Plasmar las actividades y responsabilidades de los integrantes de este departamento para que todas las actividades a realizar sean uniformes y cuantificables, de esa manera se podrán evaluar obteniendo una mejora continua, además del conocimiento externo de cualquier persona ajena que ingresara en el mismo.

Este proyecto cuenta con tres fases las cuales se explicaran a continuación:

Capitulo I Se desarrollara la temática principal de compras, destacando su importancia dentro de la organización, objetivos, procedimientos, aspectos legales, entre otros temas que se consideran de gran importancia que se tengan en conocimiento de las personas del departamento de compras, por tal motivo no se puede omitir, ni acortar esta información ya que es imprescindible el conocimiento de las mismas.

Capitulo II Se explicara el desarrollo de un manual de procedimientos comenzando de lo general a lo específico, destacando su importancia para el usuario final; mencionando los formatos que deberán utilizarse, así como algunas metodologías que son óptimas para la recolección de información y su análisis de la misma, de tal manera que la información plasmada sea lo mas cercana a los procesos habituales.

Capitulo III Una vez explicado teóricamente las compras y los manuales de procedimientos, se concluirá desarrollando el manual para la Empresa Comercializadora líder, en el ramo papelerero.

Al final llegaremos a nuestra propias conclusiones de este trabajo

CAPITULO 1

LAS COMPRAS

Capítulo 1

Las Compras

El contenido de este capítulo será explicar ampliamente el funcionamiento del departamento de compras dentro de la organización, estructurado bajo funciones específicas, documentándonos ampliamente, con los más destacados autores sobre esta materia, se omitirán algunos títulos que no se creyeron relevantes; sin embargo el contenido será enriquecedor para la comprensión de los demás capítulos.

Considerando que el proyecto es de una comercializadora, se deberá considerar a las organizaciones productoras, arrojándonos como resultado un amplio criterio para una mejor toma de decisiones de las negociaciones. Se hará énfasis en la importancia que tiene el departamento dentro de la organización, que de éste dependen la mayor parte de los buenos resultados, apariencia y aceptación que tenga la misma en el mercado donde se desenvuelven, que puede ser el éxito o el fracaso de la misma.

El peso que representa la adquisición de materiales y servicios, no importando el ramo de la empresa sobre las utilidades pueden ser significativas, denotando la importancia que debe darse a su control para lograr su máxima eficiencia, por eso es necesario valorar la relación de compraventa y sus repercusiones en las utilidades, arrojando como resultado las compras totales de materiales y servicios; con el fin de tener los controles necesarios, también daremos la importancia debida al comprador que con muchas ocasiones pasa desapercibido su trabajo, siendo éste, uno de los más importantes, no hace muchos años la labor consistía simplemente en comprar el producto adecuado, al precio más económico posible, hoy es el encargado de administrar las compras siendo éste el mejor capacitado. Se considera que el comprador debe tener una educación competente, una perspectiva del mundo amplio, especialidad en el ramo, conocimiento de técnicas de compra, el don de la comunicación, humildad, creatividad y dinamismo. Compras exige a menudo una actividad febril, acosada por una gran variedad de problema, estudios de costos, negociaciones con proveedores, entrevistas y polémicas con ellos cuando haya mala calidad, entregas a destiempo, desviaciones en los compromisos contractuales y ser elocuente para tratos preferentes.

1.1 Reto de la administración de compras

Hoy vivimos tiempos nuevos en la administración moderna, se ha modificado las funciones de compras, por tanto se cree conveniente que la planeación de los materiales, la producción a tiempo, calidad y la productividad son conceptos también participes en las funciones de compras. Por ejemplo los contratos a corto plazo han sido sustituidos por negociaciones a largo plazo o se ha aumentado la importancia del desarrollo de proveedores; para satisfacer los objetivos específicos de calidad, cantidad, transporte, precio, servicio y continuidad.

La administración efectiva de los materiales y las compras pueden contribuir significativamente el éxito de las organizaciones más modernas; la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipo con la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continúa ha acaparado la atención de muchos empresarios tanto del sector público como del privado; las relaciones estrechas con el vendedor, la cooperación en la programación y el sistema de aseguramiento de la calidad cuestiona la sabiduría tradicional entre el comprador y el proveedor. Valorar más la función de compra es otro camino para el control de costos permanente, compras tiene el potencial para hacerlo y desempeñar el papel clave en el desarrollo y en la operación de una estrategia que lleve a una gran eficiencia y competitividad. La eficiencia con la cual se lleva a cabo la función de compras se demuestra en otros resultados operativos, aunque el sistema de contabilidad de la empresa no sea demasiado sofisticado se puede identificar que la baja de la eficiencia puede ser causada por decisiones erróneas en las compras, si está ha seleccionado un mal vendedor que falla en el envío de los materiales o lo que se recibe no contiene la calidad requerida, pueden originarse un porcentaje mayor de desperdicio o costosas repeticiones que requieren gastos excesivos en trabajo directo. Si el vendedor no cumple con el programa de envío acordado, puede ocasionar una costosa reprogramación de la producción, disminución de la eficiencia total de producción y en el peor de los casos, provocara un paro en la línea de producción; por lo que los costos fijos se originaran aunque no exista la producción. Muchas organizaciones consideran útil el incluir el área de compras como una parte del sistema formal de rotación de puestos para los empleados de alto potencial. El éxito depende tanto de la habilidad ejecutiva de este potencial como de la capacidad de la integración de los recursos corporativos para este fin. Al mismo tiempo, es responsabilidad de los encargados de la administración del abastecimiento de materiales, buscar las oportunidades estratégicas en el medio para atraer la atención de los altos ejecutivos hacia la organización.

Asociaciones Profesionales

Como cualquier profesión que se consolida, con sus asociaciones profesionales que emergen como puntos focales de los esfuerzos para el avance de la práctica profesional y la conducta. En E.U.A. la asociación profesional más importante es la Asociación Nacional de Administración de Compras, fundada en 1915 Como la Asociación Nacional de Agentes de Compras.(NAPM) esta organizada como una asociación educativa de investigación. NAPM patrocinada por seminarios para personas de compras, publica una diversidad de libros, monografías y el periódico académicamente líder en el campo Journal of Purchasing and Materials Management que empezó a publicarse en 1965.

Adicionalmente, trabaja con colegas y con universidades para estimular y apoyar la enseñanza sobre las compras y temas relacionados, proporciona becas económicas para apoyar a la investigación de los integrantes de la facultad y de los estudiantes graduados.

En 1974, la Asociación Nacional de Administradores de Compras inició el programa de certificación (C.P.M), el cual examinó a las personas en compras. Al cumplir satisfactoriamente el programa certifica, adjudicando la designación de C.P.M que el recipiente ha satisfecho el conocimiento establecido, la educación y los estándares de experiencia. Las más reciente actividad profesional innovadora importante de la Asociación Nacional de Administración de Compras fue el establecimiento de un Centro de Estudios Avanzados de Compras (CAPS) a fines de 1986, con un acuerdo nacional de afiliación entre la NAPM y Colegio de Empresas de la Universidad Estatal de Arizona la cual tiene tres metas:

- a) Mejorar la efectividad y la eficiencia de compras.
- b) Mejorar la capacidad total de compras.
- c) Incrementar la competitividad de las empresas de E.U.A. en una economía mundial.

En Canadá, la Asociación profesional de Administración de Canadá (PMAC). La Confederación de Mexicana de Asociaciones de Ejecutivos de Compras y Abastecimiento. Estas Asociaciones están organizadas

libremente dentro de la Federación Internacional de Administración de Compras y Materiales (IFPMM), la cual tiene como objetivo el fomento de la cooperación, la educación y la investigación en las compras sobre la base mundial entre las 39 asociaciones nacionales integrantes. Hacia 1987, la IFPMM estaba investigando la posibilidad de iniciar un programa para proporcionar certificados internacionales a profesionales de las compras alrededor del mundo, a quienes satisficieran un estándar prescrito. El comprar se ha invertido verdaderamente en una profesión reconocida internacionalmente.

1.2 Generalidades de Compras

El proceso de constituir una organización efectiva incluye muchas actividades, pero ninguna de ellas, es más importante que el inicio de las interrelaciones entre estrategias, estructuras y delegación. Las estrategias, una vez que se han diseñado, deben integrarse mediante alguna organización estructural, cualquiera que sea el diseño seleccionado debe existir delegación dentro de la organización. Lo que hace que la actividad de organizar la función de abastecimiento de materiales sea particularmente difícil; es que no solo se deben considerar la estrategia corporativa y las necesidades internas, sino también del mundo externo.

En 1980, al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones, las líneas de abastecimiento se hicieron más inciertas, la actividad de compras en el extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad; al comprar como un medio de mantener o incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes.

1.2.1 Definición de Compras

Es la operación que se propone suministrar, las materias primas, cualquier otro material o servicio para la organización, con la calidad, cantidad, precio competitivo, en el momento preciso, lugar correcto y la entrega justo a tiempo.

1.2.2 Metas Generales

- Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización.
- Abastecer los inventarios de materias primas y de partes para la producción. La falta de ellos podría disminuir la operación y ser extremadamente costosa en términos de producción, e incrementar los costos de operación.
- Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario. Una manera de asegurar un flujo ininterrumpido de materiales. (Sobre todo si es una comercializadora).
- Mantenimiento de estándares o controles de calidad adecuados. Para producir el producto o prestar el servicio deseado se requiere cierto nivel de calidad para cada uno de los materiales que ingresan, de otra manera el producto terminado o el servicio no cubrirá las expectativas que se esperan de él, o dará como resultado un costo de producción superior al aceptable.
- Encontrar o desarrollar vendedores competentes. En un análisis final, el éxito del departamento de compras depende de su habilidad para localizar o desarrollar los vendedores apropiados.
- Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados. Si la compra se puede hacer en la cantidad de un artículo que pueda hacer el trabajo que dos o tres diferentes artículos hacían anteriormente, la organización puede ganar ventajas de eficiencia a través de un precio inicial más bajo resultante de un descuento por la cantidad.
- Compra de artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible. El departamento de compras debe esforzarse en obtener los artículos y servicios necesarios al menor precio posible considerando que la calidad, envío y los requerimientos de servicio también sean satisfactorios.
- Mejorar la posición competitiva de la organización. Una organización puede ser competitiva solamente si puede controlar los costos a fin de proteger los márgenes de utilidad.
- Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización. Las acciones de compra no pueden llevarse a cabo eficientemente solo con el esfuerzo del departamento de compras, para el éxito es vital la cooperación de otros departamentos y de las personas que trabajan en la empresa.

- Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración. El departamento de compras toma recursos para su operación, salarios, teléfonos y gastos por correo, suministros, costos de los viajes, costos de la computadora y gastos que lo acompañan. Si los procedimientos que utiliza el departamento de compras no son eficientes, el costo de este departamento será excesivo.

1.2.3 Principios generales de organización aplicados a compras

- El principio objetivo: Se deben establecer con claridad los propósitos que debe satisfacerse con dicho servicio, los cuales condicionan las características y amplitud de la organización.
- Estructuración adecuada: Es necesario definir la posición del servicio de compras en la estructura global de la empresa.
- Centralización u descentralización: Definir cuales son las actividades que se pueden descentralizar y centralizar.
- Simplicidad: Las soluciones más elementales, más práctica, que reduzcan eventualidades de burocratización de las oficinas.
- Armonía: Significa que en el servicio la cuidadosa dosificación de los medios humanos y materiales.
- Flexibilidad: Debemos observarlo, bien al crear el servicio, bien durante su funcionamiento, pues es conveniente que puede atender, dentro de ciertos límites, a los excesos de trabajo sabiendo además adaptarse a los cambios de la empresa.

1.2.4 Clasificación de las compras.

Normalmente se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos:

I Bienes

- Materias primas o materiales: Son aquellos de procedencia agrícola, minera o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.
- Mercancías. Son aquellos productos terminados, que se destinan a la venta de quienes los necesitan.
- Suministros: Son los artículos de oficinas que utiliza una empresa, para realizar adecuadamente a sus labores.

Cabe mencionar, que los suministros en el sentido estricto, también son de materias o materiales que sirven para abastecer al departamento de producción de una empresa.

II Servicios

- Personales o profesionales.
- Financieros (Bancos, seguros).
- Transportes (Terrestres, aéreos, marítimos).

1.2.5. Tipos de compras

- Compra al acervo o a precio alzado.

En este caso aún cuando se trate de cosas que suelen contarse, pesarse, o medirse, al comprador no podrá pedir la rescisión del contrato alegando no haber encontrado en el acervo la cantidad, peso o medida que él calculaba.

- Compra sobre muestra

Es generalmente sujeto a término cuando no se tiene, la cosa misma a la vista, en este caso cuando los artículos sean perfectamente conocidos y estén bien determinados se puede hacer la compra sobre muestras.

- Compra de esperanza

Tiene por objeto la adquisición de los frutos que una cosa produzca en el tiempo fijado, tomando el comprador el riesgo de que no llegue a existir.

1.2.6. Compras centralizadas y descentralizadas

a) Compras centralizadas

La centralización del servicio de compras responde al objeto de tener en el puño con unidad de directrices, todos los aprovisionamientos. En tal caso es mucho más fácil poder contar con un núcleo de personal especializado y competente. Esta centralización permite uniformar los criterios de aprovisionamiento de materias y facilita el control de stock reduciendo las inversiones de capital. La reunión de los presupuestos de materias precedentes de los distintos departamentos de la empresa, permite realizar distintas compras por partidas, más importantes, con ventaja en los precios, en las condiciones de pago y en las tarifas de transporte.

Puede facilitar el estudio de mercados permitiendo hacer los aprovisionamientos en los momentos más favorables comercialmente, así como realizar una mejor planificación de las compras, reduciendo la importancia de los márgenes de seguridad, uniformando los procedimientos, los métodos de suministros, las condiciones técnicas etc.

Las ventajas que se obtienen de las compras centralizadas son:

- Es más fácil estandarizar los artículos comprados si las decisiones de su compra se hacen por medio de un punto de control central, elimina la duplicación administrativa.
- Al combinar los requerimientos de diversos departamentos, el comprador puede ir con el vendedor y considerar un pedido por una cantidad que es lo suficientemente grande como para atraer en verdad el interés del vendedor.
- En periodos de escasez de materiales, un departamento no compete con otro por el abastecimiento disponible ya que esta acción puede hacer que el precio aumente.
- Administrativamente es más eficiente para los vendedores, debido a que no necesitan atender a varias personas dentro de la compañía y facilita la experiencia y especialización en las decisiones de compra.
- Se obtiene mejor control sobre los compromisos de compras. Dado que un gran porcentaje de erogación de efectivo de la empresa se debe a la compra de materiales, se necesita un punto de control central para efectuar el seguimiento del monto de los compromisos agregados en un periodo de tiempo.

b) Compras Descentralización:

La descentralización de las compras: Es cuando los gerentes de departamentos específicos pueden manejar sus propias compras, ya que conocen sus necesidades de su departamento, posiblemente mejor que ningún otro; se puede ser más fácil el proceso de surtir el material ya que el gerente toma el teléfono y los ordena.

Las ventajas que se obtienen de las compras descentralizadas son:

- Permite una actuación más solicitada de las compras en relación directa con las exigencias de la organización.
- Puede permitir tomar contacto con algunas fuentes originales de suministros.
- Permite reducir los gastos de transporte.
- Crea relaciones directas entre el establecimiento y los proveedores, con intercambios de información técnica sobre las materias y sobre la posibilidad de ventajosas sustituciones con otras ofrecidas por el progreso industrial.
- Fragmentación de directrices de la alta dirección.
- Diferencia de criterios de aceptación.

1.2.7. Especialización en la función de compras

Dentro del mismo departamento de compras, con frecuencia la función total de compras esta organizada sobre la base de una especialización posterior y el desarrollo de expertos que resultan de la especialización.

Cuando es una empresa pequeña, en donde hay una sola persona en el departamento de compra, no es posible esta especialización y esta persona debe ser comodín para todos los tratos. Pero en una empresa de compras mayores la separación funcional identifica las actividades especializadas.

Algunas funciones como entrevistar a los vendedores para controlar los artículos comprados, que cumplan los requerimientos y especificaciones, para solucionar la fuente a cual debe hacerse la compra, conducir todas las negociaciones intermedias entre vendedor / comprador y realizar la compra colocando la orden, permite el establecimiento de políticas uniformes para las relaciones con los vendedores. Se facilita el establecimiento de procedimientos, registros, rutinas y hace más expedita la inspección y aprobación de los materiales así como su pago. Dentro del mismo departamento de compras, con frecuencia la función total está organizada sobre la base de una especialización posterior y del desarrollo de expertos que resultan de la especialización. Este personal localiza los vendedores potenciales, analiza sus capacidades como vendedores, selecciona, determina precios, términos y condiciones en los acuerdos que hace con los vendedores.

1.2.8 Prerrogativas de compra

El departamento de compras debe tener cuatro prerrogativas clave, si se quiere que cumpla con los objetivos de una óptima compra:

- a) **Seleccionar al vendedor:** El comprador debe ser el experto con conocimientos de quien tiene la capacidad para producir los artículos necesarios y como analizar la confiabilidad en el vendedor.
- b) **Derecho a utilizar cualquier método de cotización que sea apropiado:** Esta es una de las principales áreas donde el experto en compras debe tener libertad para negociar a fin de que pueda obtener el mejor precio posible.
- c) **Derecho a objetar las Especificaciones:** Con frecuencia el departamento de compras puede surgir artículos sustitutos o alternativos que pueden realizar la misma función. La decisión final de aceptar un sustituto la hará el área solicitante por medio de su representante.
- d) **Derecho a Controlar todos los Contactos con los vendedores potenciales:** El usuario puede establecer compromisos con los vendedores que evitan que quien adquiere pueda llegar a acuerdos que darían a la empresa compradora el precio final más bajo. Si el personal técnico del vendedor necesita hablar directamente con el personal de ingeniería o de proceso de la empresa compradora, el departamento de compras debe organizar estas comunicaciones y mantener el control de su desarrollo.

1.2.9 Organización para la administración del abastecimiento de materiales

Lo racional de la administración del abastecimiento de materiales puede entenderse mejor si se comprende el crecimiento de una empresa pequeña a través de tres etapas separada.

- a) **Integración Completa:** Cuando una organización inicialmente es establecida casi todas las funciones son realizadas por el ejecutivo en jefe o por unas pocas personas clave quienes constituyen el equipo administrativo.
- b) **Evolución de las funciones Independientes:** Considerando que la carga de trabajo es suficiente para justificar una asignación de trabajo, a tiempo completo.
- c) **Reintegración de Actividades Relacionadas:** El concepto simple de administración de materiales rebasa la deficiencia de la organización convencional, en la cual las diversas funciones de abastecimiento de materiales son distribuidas organizacionalmente.

1.2.10 Funciones que incluyen la administración de materiales

- a) **Planeación y control de Abastecimiento de materiales:** Se refiere a las cantidades aproximadas de los materiales clave que deben comprarse.
- b) **Programación de la Producción:** Al trabajar con la información sobre los insumos ya sea con las demandas estimadas para los productos de una compañía o basados sobre la recepción de ordenes existentes o en una combinación de ambas, el control de producción desarrolla los programas de tiempo,

cantidades específicas para las partes y materiales necesarias; así facilita el programa de producción. Una vez que se ha determinado el número de unidades a producir dentro del periodo de tiempo, especificado, la programación de producción esta en la posibilidad de dar cifras de requerimientos detalladas de partes y materiales, tanto comprados como producidos, usando los requerimientos de los materiales y sus especificaciones suministradas por el departamento de ingeniería. La planeación de requerimientos de materiales (PRM) se adapta bien el concepto de administración de abastecimientos de materiales.

- c) Recepción: El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.
- d) Investigación sobre Materiales y Compras: Esta función se refiere a la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos, predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados, el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.
- e) Almacén: Esta función controla físicamente y mantiene todas los artículos inventariados.
- f) Compras: El departamento de compras tiene la responsabilidad de comprar las clases y cantidades de materiales autorizados por las requisiciones fijadas por el programa de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiere materiales.
- g) Comprobar las especificaciones de los materiales que figuran en las requisiciones hacer un esfuerzo para estandarizar en lo posible y comprar los materiales.
- h) Seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento disponibles: Mantener los registros necesarios para proporcionar datos históricos y tendencias en los precios y desempeño del vendedor y datos semejantes.
- i) Dar seguimiento para asegurar el envío puntual y la recepción en la cantidad y calidad adecuadas.
- j) Buscando constantemente proveedores nuevos, más efectivos, materiales y productos nuevos.
- k) Supervisión o conducción de todos los contactos entre los proveedores y los departamentos de la empresa.
- l) Movimiento de Materiales dentro de la Planta: Esto abarca el manejo físico y la transportación de los materiales de su área de almacenamiento al punto en el cual serán empleados, la circulación de los materiales a los departamentos que los usan; mantenimiento de los registros necesarios para efectuar los asientos contables en la administración de materiales al usuario y provisión de información lo cual facilita la preparación de informes útiles para contabilidad.
- m) Tráfico: Los costos de transportación han tenido una influencia sobre los costos de materiales en los años recientes.
- n) El control de tráfico incluye la selección del transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precio del transporte, seguimiento de los embarques, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transportación y la evaluación del desempeño del transportista.
- o) El análisis de tráfico: Se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaques, el tiempo en tránsito, hurtos, otras pérdidas y del desarrollo de técnicas para reducir los costos generales de transportación.
- p) Disposición de Deshechos y Sobrantes: Tradicionalmente esta ha sido una función incluida dentro de las responsabilidades del departamento de compras.
- q) Control de Calidad: La responsabilidad de inspeccionar las materias primas que ingresan y las operaciones del proveedor lo colocan directamente dentro de la administración de materiales.
- r) Control de Inventarios: La función de control del inventario tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados partes y materiales utilizados en el proceso de producción. Además del control de inventarios de producción, hay necesidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, artículos de reparación y de operación.

1.2.11. El comprador planeador

Una derivación del punto de vista administración de materiales es el concepto de comprador / planeador. El enfoque tradicional era dividir las responsabilidades de abastecimiento de materiales en dos clases de trabajo.

- a) Planeadores, quienes determinan que materiales son necesarios para conservar el proceso de producción.
- b) Compradores, quienes manejan las fuentes existentes de abastecimiento y hacen la compra.

Pero como consecuencia se observo:

- a) Conflicto de nivel de inventarios/ mejor precio.
- b) Conflicto de tiempo.
- c) Conflicto de proceso.

La solución comprador /planeador es combinar las funciones de planeación y de adquisiciones en una sola posición, el comprador/ planeador, quien esta a cargo de una línea específica de inventario.

1.3 Procedimientos y flujos de información

En muchas ocasiones se puede observar, en funcionamiento del servicio de compra, que se vive, como suele decirse, al día. Los funcionarios atienden primero a quien declara mayor urgencia y ello, naturalmente, redundan en perjuicio de los departamentos de la empresa cuyos jefes no hacen presión sobre los encargados del mencionado servicio. Sin embargo se puede estandarizar los procedimientos, para dar un mejor servicio a la organización.

1.3.1 El reconocimiento de una necesidad

Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad definida de algo en la organización. Algunas requisiciones de compra se originan dentro del departamento de producción. El departamento de compras es el responsable de ayudar a anticiparse las necesidades de los departamentos usuarios, para evitar un número excesivo de ordenes de urgencia, el departamento esta en contacto con las tendencias en los precios y con las condiciones generales del mercado, la asignación adelantada de ordenes de abastecimiento va en contra de los precios incrementados.

Tipos de orden de compra

a) Ordenes Urgente y Precipitadas

Aunque siempre hay ordenes inevitables, aparentemente urgentes, la crisis con la consiguiente demanda de partes o materiales que seria irrazonable tenerlos en el almacén regularmente. Sin embargo, hay ordenes urgentes que no se pueden justificar bajo ninguna base. Como por ejemplo aquellas requisiciones que surgen debido a:

- A un control deficiente del inventario.
- Mala planeación o presupuesto de producción.
- Falta aparente de confianza en la capacidad del departamento de compras para conseguir con la oportunidad debida los materiales para la planta.
- La costumbre de marcar todas las requisiciones como urgentes.
- Ordenes pequeñas, debido a que la falta de un articulo puede crear una gran molestia, fuera totalmente de proporción su valor monetario.

b) Orden de compra cheque en blanco (OC)

La OC con cheque en blanco es una forma especial en la cual al vendedor se le envía un cheque. El sistema tiene ciertas medidas de seguridad establecidas, como: el cheque solo puede ser depositado en la cuenta del vendedor, debe ser presentado para el depósito solamente dentro de un cierto número de días, tiene marcada la leyenda no tiene valor para una cantidad superior.

Las ventajas son: que disminuye el papeleo de las compras por cantidades pequeñas; ahorra timbres postales, ya que el cheque se envía en el mismo sobre de la orden de compra; el comprador puede negociar un mayor descuento por pago en efectivo inmediato y ahorra tiempo en las funciones de contabilizar los pagos.

La ventaja mayor es que este sistema requiere embarques completos no se permiten ordenes devueltas y el vendedor ya sea notificado por la OC o por medio de algún documento que acompaña a esta, que cualquiera que sea la cantidad embarca cancelada la orden y el vendedor se paga solo por la cantidad embarcada.

Así, el vendedor tiene el incentivo verdadero para embarcar la orden completamente lo hace, ya que el pago es inmediato por los artículos embarcados.

1.3.2 Descripción de la mercancía

Es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad del articulo, del producto o el servicio que objeta la requisición. El encargado de compras pedirá una especificación para que la organización pueda ser mejor atendida por medio de una modificación. En la requisición se debe incluir la siguiente información:

1. Fecha.
2. Número.
3. Departamento a la que será cargada.
4. Descripción completa del material que se necesita, así como la cantidad.
5. Fecha en la que se necesita el material.
6. Cualquier instrucción de embarque especial.
7. Firma de la persona autorizada para hacer la requisición

a) Flujo de las requisiciones de compra

Cuando menos se debe hacer dos copias de la requisición; el original que será conservado por el departamento de compras y el duplicado será retenido por quien hace la requisición. Todas las requisiciones deben ser comprobadas cuidadosamente antes de tomar cualquier acción. La cantidad requerida debe basarse en necesidades anticipadas y se necesita comparar con las cantidades económicas de compra. La fecha de envío pedida debe permitir tiempo suficiente para asegurar cotizaciones y muestras, si estas son necesarias, y llevar a cabo la orden de comprar y obtener el envío. Si el tiempo que se deja es insuficiente, o la fecha determina un gasto adicional, se debe llamar la atención inmediatamente a la que hace la requisición.

b) Uso de la requisición viajera

En busca de reducir los gastos de operación, algunas compañías han encontrado útil el uso de la requisición llamada viajera para requerimientos periódicos de materiales y partes estándar. La requisición viajera es una forma en tarjeta de cartón, usada cuando un artículo en particular debe comprarse frecuentemente para el departamento determinado.

La tarjeta viajera contiene una descripción completa del artículo y es enviada al departamento de compras cuando se necesite la reposición del artículo por el usuario, indicando la fecha y la cantidad en que lo necesita. El encargado de compras hace la OC pone los datos del vendedor, el precio, el número de la OC. En la tarjeta viajera y la regresa a quien hizo la requisición, quien la guarda en su expediente hasta que necesita un nuevo reabastecimiento.

c) Uso de la requisición de materiales

Es la nota de material (N/M) Se usa por las empresas que fabrican un artículo estándar durante un periodo relativamente prolongado de tiempo, como una forma rápida de notificar las compras las necesidades de producción. El uso del sistema (N/M) es una forma simplificar el proceso de las requisiciones, cuando este abarca un gran número de artículos necesitados con frecuencia.

d) Compras sin almacenar o contratación del sistema

La técnica es formular un tipo de contrato en el cual se detallan las cantidades aproximadas que se consideran se utilizaran en periodos específicos de tiempo.

Generalmente el inventario de todos los artículos cubiertos por el contrato son almacenados por el proveedor, eliminando así la inversión del comprador en inventario y espacio.

1.3.3 Selección de las fuentes de aprovisionamiento y análisis de cotizaciones

La selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad de un acuerdo de compra pueda resultar con el tiempo en el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

El análisis de las cuotas y la selección del vendedor lleva a la asignación de una orden. Debido que en el análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor son materiales de juicio, solamente es necesario indicar aquí que existen etapas lógicas en las compras.

1.3.4. Preparación de la orden de compra

La transacción puede no haber sido registrada en la forma debida. Por esta razón, aún cuando una orden sea dada por teléfono, debe ser seguida de una orden por escrito con fines de confirmación. En ocasiones, cuando se presentan situaciones urgentes, puede ser conveniente enviar un camión a recoger partes sin antes haber seguido el procedimiento usual de requisición y de orden de compra. Pero en ningún caso salvo para las compras menores de caja chica no deben comprarse ningún material sin una orden de algún tipo por escrito.

a) Forma de orden de compra

Los requerimientos indispensables en cualquier orden de compra satisfactoria son: el número de serie, la fecha de emisión, el nombre y dirección de la empresa que recibe la orden, la cantidad y descripción de los artículos que se ordenan, la fecha de envío requerida, las direcciones para su embarque, el precio, los términos de pago y las condiciones que regulan la orden.

b) Formas de ordenes de compra abiertas

El costo de expedir y manejar ordenes de compras se puede reducir cuando las condiciones permiten el uso de formas para ordenes de compra abiertas. Una forma de orden usualmente cubre una variedad de artículos.

1.3.5- Seguimiento y expedición

En algunas empresas, el departamento de compras tiene personal de tiempo completo para la expedición y el seguimiento. Seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío.

1.3.6- Recepción e Inspección de artículos

La recepción adecuada de materias y de otros artículos es de vital importancia. Una gran parte de las empresas tienen, como resultado de su experiencia centralizada la recepción total bajo un departamento único, las excepciones principales son aquellas grandes empresas con plantas múltiples.

1.3.7- Liquidación de facturas y pagos

Generalmente las facturas llegan antes que los artículos, salvo en envíos locales, caso en el cual llegan casi simultáneamente con ellos. Debido que una factura constituye una demanda definida en contra del comprador necesita ser manejada cuidadosamente. Es común que se pida que las facturas se presenten por duplicado. Además no es raro encontrar requisitos tales como "Las facturas deben presentar nuestro número de orden y el precio especificado por cada uno de los artículos que la factura ampara".

Lo que esta claro es que una factura debe ser revisada y comprobada. Los argumentos para este procedimiento son de que dichas comprobaciones son verdaderamente una función de contabilidad, que ello libera el departamento de compras de realizar una tarea que no le corresponde específicamente y se tiene una comprobación y un balance entre los compromisos de comprar y pagar al proveedor.

1.3.8- Mantenimiento de Registros.

Después de haber pasado por todas las etapas descritas, todo lo que resta para la disposición de cualquier orden es completar los registros del departamento de compras. Esta operación comprende poco más que reunir y archivar las copias del departamento de compras de los documentos relacionados a la orden de transferir a los registros apropiados la información que el departamento desea conservar. Lo primero es que su mayor parte trabajo de rutina. Lo ultimo es problema de criterio, de que si se quieren conservar los registros y por cuanto tiempo.

El mínimo de registro básico es:

- a) Registro de las OC, el cual identifica todas las Ocs por un número e indica el estado abierto o cerrado de cada una de ellas.
- b) Expediente de OC, que contiene una copia de todas las Ocs, archivadas numéricamente.
- c) Archivo de artículos, que presenta todas las compras de cada artículo importante.
- d) Archivo con la historia de vendedores que tiene todas las compras asignadas con los principales vendedores, presenta su magnitud, y su valor total.

1.3.9 Uso de las computadoras en las compras

La consideración y el análisis de los procedimientos que se necesitan y se usan para llevar a cabo la función de compras se han basado en el uso del equipo de oficina y sus métodos. Al introducir un sistema de computo, se obtienen cuatro ventajas:

- El manejo electrónico de los procedimientos reduce el esfuerzo manual de los empleados a un mínimo.
- La información a partir de los registros esta disponible en forma instantánea.
- Se mejora el control de las operaciones, por la flexibilidad lograda por la facilidad de manejar grandes cantidades de detalles, disponiendo así de nuevas herramientas para el comprador y para el administrador.
- Se mejora el desempeño de operación por la disponibilidad de información y el mejor control de las operaciones.

Al principio de este capítulo se explicaron las nueve etapas esenciales de compras; las cuales se pueden aplicar potencialmente a la computadora:

1.- Reconocimiento de la necesidad

Cuando la computación se utiliza en forma adecuada puede ser de gran ayuda para analizar la información correspondiente a uso, mercados, factores económicos y uso esperado para concluir los pronósticos con prontitud y exactitud. EL sistema de computo también puede ayudar a traducir los pronósticos en estimación de requerimientos y materiales que se necesiten, en cantidades y fechas de envíos.

2.- Descripción de la necesidad

La responsabilidad para el desarrollo de una descripción o especificación precisa del producto o del artículo usado en la empresa, se basa normalmente en el departamento de ingeniería o en el usuario.

3.- Determina y analiza fuentes posibles de abastecimientos

Cuando la requisición es procesada por la computadora, la información con relación a los proveedores almacenados precisamente en la memoria de la computadora, puede proporcionar listas de vendedores, sus precios pasados y registro del desempeño de esa manera preparar formas de solicitud de cotizaciones.

4.- Determinación de precio y términos

La propuesta de vendedores se pueden programar en la base de datos de la computadora, permitiendo a llegar a la asignación más eficiente del negocio en casos en los cuales existen muchas variables, así como descuentos por cantidad, términos de pago, curvas de aprendizaje, tarifas y concesiones para transportación, plantas múltiples para ser abastecidas, oportunidades por ordenes agrupadas y numerosos proveedores dispersos geográficamente.

5.- Prepara y asigna las OC.

Se puede utilizar el juicio humano en la selección final de los vendedores. Pero una vez que se hace la selección y se ha determinado el precio, la computadora puede producir la orden de compra y liberar automáticamente la forma de la orden.

6.- Seguimiento y/o expedición de la orden

Cuando se ha colocado la OC se establece un estado de registro de la orden. Este registro se conserva hasta la fecha de registro de la recepción de los materiales ordenados, las facturas, las ordenes de cambio y los datos de expedición. En forma automática general de trabajo de seguimiento, de acuerdo con un programa predeterminado. Si se utiliza un sistema de planeación de requerimiento de materiales (PRM) cuando se presentan cambios de programa, la computadora puede determinar donde y cuando se necesita la expedición o reexpedición.

7.- Recepción e Inspección de Artículos

Se puede alimentar el registro con el estado de la orden los informes de recepción e inspección, se puede usar en la revisión de la factura, en la conservación de registros de inventarios y en la recopilación de informes sobre calidad.

8.- Recopilar la factura y pagar al proveedor

Cuando las facturas son recibidas, es posible programar la computadora para revisar precios, cantidad, extensión, orden, se puede programar en forma automática un cheque para el pago correspondiente y mantenerlo hasta la fecha en que se debe hacer el pago.

9.- Mantenimiento de Registros

Las ordenes ya cerradas se llevan usualmente a un registro de ordenes durante cierto tiempo, para permitir un tiempo adecuado para cualquier rechazo o ajuste. Muchos de los informes de operaciones y de administración se generan en la computadora. (Fig.1)

Flujo de un Sistema de Compra Automatizado

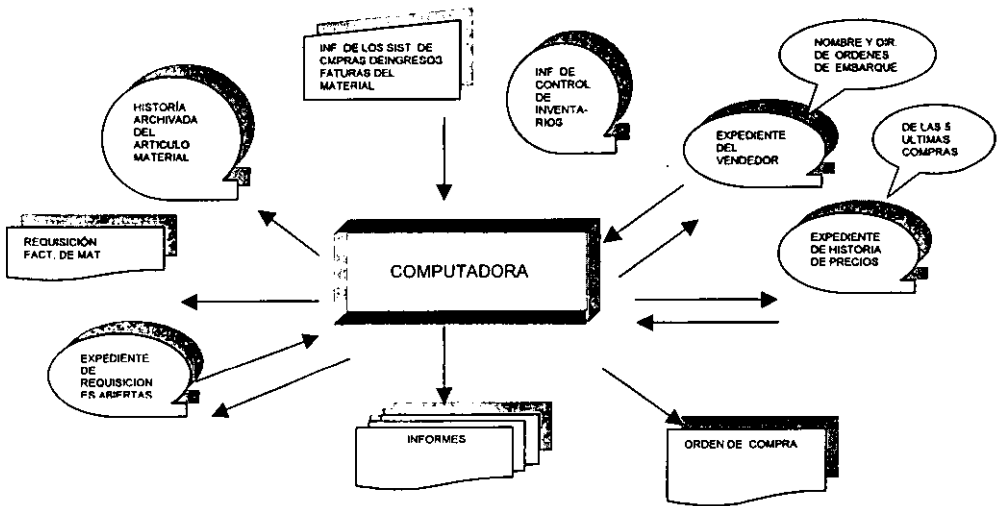


Fig. 1 Flujo de sistema de compras autorizadas.

1.3.10 Intercambio Electrónico de datos con Proveedores (IED)

Otro desarrollo en los 80's con el crecimiento del uso de la microcomputadora en compras, es la capacidad de transmisión electrónica directa de información y formas estándar de negociar entre una empresa que compra y su proveedor. Esto permite a ambos, obtener y proporcionar información puntualmente y con mayor exactitud, permitiendo una elevada eficiencia administrativa ya que se reduce el trabajo de oficina y se eleva el nivel de calidad de las decisiones que se toman.

El IED (El intercambio electrónico de datos) ventajas (Fig. 2)

- Reducción del trabajo de oficina, lo que aumentara el tiempo para los encargados de compras de realizar actividades profesionales con otros departamentos y proveedores.
- Reducción de la necesidad de personal que realice un trabajo que pueda hacer via IED.
- Fomento del desarrollo de sistemas de obtención y administración de materiales integrados y mejorados. Podrán administrar un número pequeño de proveedores y serán capaces de utilizar información de una base de obtención de datos de conjunción con IED, se podrán comunicarse rápidamente con exactitud, e interactivamente con los proveedores respecto a los requerimientos, programas, ordenes, facturas y demás.

- d) Utilizando la tercera parte de la red que tiene la capacidad y normas de transmisión internacionales, la comunicación pasa entre compradores quienes usan asignaciones y proveedores a través de todo mundo pueden hacerla rápidamente.
- e) IED puede enlazar la capacidad de la empresa para reducir los costos totales de realizar negocios EID contribuye de modo importante para que los sistemas trabajen "justo a tiempo" con la reducción de tiempo invertido, inventarios y a las aplicaciones del sistema de codificación en barra, la fabricación integrada entre el comprador y vendedor, transferencia electrónica de recursos. IED proporciona la transparencia necesaria entre las organizaciones para posteriormente integrar procesos en los sistemas de abastecimiento y fabricación.

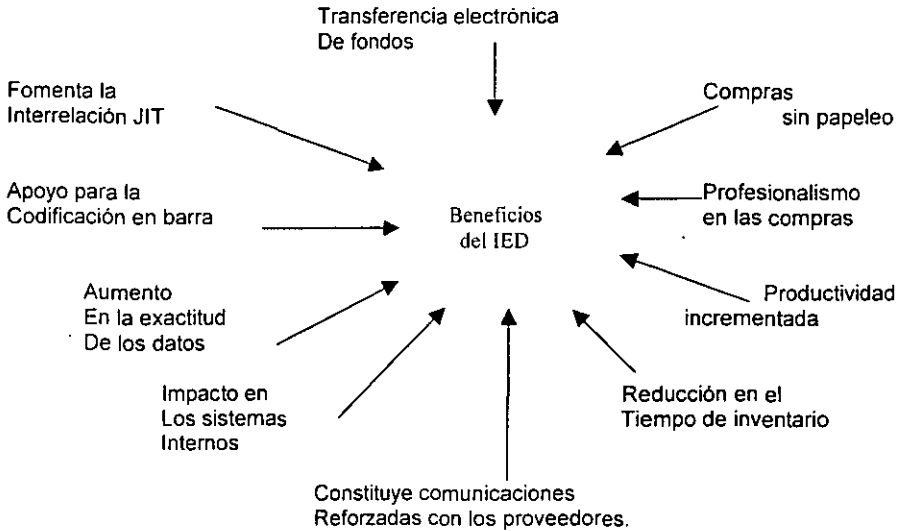


Fig. 2 Beneficios del IED

1.3.11 Flujo de información interna hacia compras

a) Planeación

Esta función proporciona a compras información relevante que se refiere a obtener los requerimientos a largo plazo de la empresa para instalaciones, materiales y servicios del exterior. Una planeación adecuada tiene importancia especial para proveer las futuras necesidades de construcción y de materias primas en el abastecimiento insuficiente o en disminución.

b) Pronósticos de ventas

Los pronósticos de ventas, bien estructurados son las herramientas más útiles de las que dispone la planeación estratégica. Cuando el departamento de compras tiene noticias anticipadas de las clases de materiales que posiblemente se requieran y en las cantidades aproximadas, este esta en una posición favorable para obtener el equilibrio optimo entre las condiciones del mercado y las necesidades de la empresa.

c) Control presupuestal y financiero

La información, proporcionada por el departamento de presupuestos ayuda a coordinar la información asignada a la planeación y por los pronósticos de ventas y permite valorar cualquier restricción impuesta por el control financiero.

d) Contabilidad

La función de contabilidad proporciona información sobre pago a proveedores, estudios de costos de decisiones sobre comprar o vender y comparación de los costos reales con lo presupuestado.

e) Jurídico

Como la función de compras es la actividad principal autorizada para llevar a cabo la firma de contratos por materiales y servicios externos, el departamento legal facilita información respecto a contratos y procedimientos.

f) Ingeniería

La responsabilidad básica de ingeniería es informar que tipos de materiales se necesitan y las especificaciones de calidad necesarias.

g) Producción y control

Este departamento proporciona información sobre los requerimientos de calidad de los materiales.

h) Control de inventarios

Este departamento proporciona la información básica sobre las necesidades existentes para saber lo que hay que comprar u ordenar en un momento determinado.

i) Control de calidad e inventarios

Ambas funciones facilitan información que determina si los proveedores han proporcionado materiales en la calidad y cantidad especificadas.

j) Nuevos productos

La importancia del desarrollo de nuevos productos para el éxito de la empresa ha aumentado considerablemente en los últimos años

1.3.12. Flujo de compras hacia lo externo

a) Condiciones generales del mercado

Los compradores competentes se convierten en especialistas sobre el mercado en general y en las condiciones comerciales. El personal de ventas de los proveedores, las publicaciones sobre compras comerciales, servicios de Asociaciones de Administración de Compras, reuniones de asociaciones de encargados de compras proporcionan un flujo constante de información sobre precios, factores de abastecimiento, demanda y acciones de los competidores.

b) Fuentes de abastecimiento

El personal de venta de los proveedores los medios de publicidad de todo tipo, promociones especiales, exposiciones comerciales y convenciones e informes crediticios y financieros proporcionan información inicial de los vendedores, dirigida a sus clientes actuales y potenciales.

c) Precios, descuentos, aduanas, ventas y uso de impuestos

La información de cualquier naturaleza respecto a precios es importante para el funcionamiento efectivo de compras.

d) Nuevos productos de información sobre productos

El gran énfasis en la creación de nuevos productos ha colocado una carga pesada sobre la función de compras. El departamento de compras debe procesar la información acerca de productos recibida del exterior, en tal forma que el departamento apropiado dentro de la empresa sea informado respecto a cualquier dato viejo o nuevo que pueda ser útil para mejorar la efectividad, reducir costos o ayudar en el desarrollo de nuevos productos por la empresa.

1.4 Calidad, especificación e inspección a las compras

En las últimas décadas se dio un significado especial a la calidad. En tantos, nuevos conceptos tales como MRP y producción justo a tiempo (JIT) han revolucionado a la cantidad, envío y aspectos de inventario de la administración de materiales, también se requiere de una actitud hacia la calidad. En muchos casos estos esfuerzos han incluido programas sustanciales de cooperación vendedor comprador, incluyendo el establecimiento de programas satisfactorios de control de calidad y las condiciones bajo las cuales los vendedores deben hacer el abastecimiento. Finalmente la finalidad, la seguridad de la calidad, la inspección y el control de calidad deberán cubrir el acceso usado para asegurar que se especifica y se abastecerá verdaderamente. El desafío de la obtención es asegurar el abastecimiento y al mismo tiempo lograr un buen precio.

1.4.1 Función

La primera fase de cualquier adquisición es determinar que se necesita y por que. En realidad esto se debe hacer en un proceso de tres fases. Primero, se establecen las necesidades de la organización. Segundo, se determina lo que el mercado puede abastecer. Tercero, se llega a la conclusión sobre lo que es un buen artículo en esas circunstancias. Un descuido casual de la función necesaria comúnmente resulta una clasificación inapropiada. Los errores son el resultado de una deficiente comprensión de la función requerida o de negligencia, error o descuido por haber olvidado o menospreciado algunas necesidades funcionales, si el artículo no tiene la calidad suficiente para realizar el trabajo que se requiere, no satisface su función. Una vez que se identificó la función adecuadamente, es posible establecer su equivalente de comparación con otras formas de obtener la misma función. Algunos factores como los que se mencionan a continuación; intervienen en la calidad:

a) Calidad

Es el sentido más sencillo se debe referir a la capacidad de un vendedor para proveer artículos y servicios de acuerdo con las especificaciones.

b) Adaptabilidad

Se refiere a la coincidencia entre el material disponible comercialmente y el uso funcional que se pretende del artículo o del servicio. La noción de la mejor compra coloca calidad, adaptabilidad y confiabilidad bajo una solución de perspectiva de obtención.

c) Confiabilidad

Es la probabilidad matemática de que un producto puede funcionar durante un periodo estipulado. Desde un punto de vista, la obtención ayuda a reconocer las confiabilidades variantes de los componentes y los productos adquiridos. Se pueden calcular premios y castigos para la variación del diseño estándar, dependiendo del impacto esperado de la Confiabilidad.

d) La mejor compra

Es una combinación de características. La combinación específica se decide finalmente casi siempre en forma de un compromiso, ya que un aspecto particular de la calidad que se debe acentuarse en cualquier caso individual depende mucho de las circunstancias. La decisión sobre que constituye la mejor compra para cualquier necesidad específica esta condicionada por consideraciones técnicas.

e) Servicio y la mejor compra

Una de las funciones difíciles de un comprador es lograr un factor de servicio en el grado que realmente lo necesita, sin tener que pagar por un servicio excesivo que el vendedor pueda estar obligado a prestar a otro comprador. La disponibilidad de servicio es una consideración importante para el comprador para asegurar desde el principio la mejor compra.

Relación de compras e Ingeniería

El departamento de compras puede buscar aumentar la capacidad de sus agentes de compras para que sean eficaces en la selección de la mejor compra de varias formas:

- Comprometerse desde el principio en el proceso de especificaciones.
- Seleccionar solamente personas con capacitación en ingeniería para asignarles el trabajo de agentes de compra. Se argumenta que un ingeniero tiene una ventaja sobre una persona no técnica para comprar, debido a su capacitación en ingeniería básica y la experiencia que le han dado a través del conocimiento de materiales, métodos de producción y procedimientos de inspección.
- Emplean uno o más ingenieros en el departamento de compra. Estos ingenieros pueden colaborar a nivel de staff como asesores de diferentes agentes de compras.
- Transferir algunos integrantes del personal de compras al departamento de ingeniería.
- Sin hacer ningún cambio en la organización o en el personal, se estimula a los agentes de compras, a sus ayudantes y a otros para aprovechar los cursos nocturnos en control de calidad, diseño, operaciones de máquinas o herramientas, contabilidad de costos, ingeniería, materiales y estudios similares.
- Juntas regulares entre el personal del departamento de compras y el staff de ingeniería.

1.4.2 Descripción y especificación

La descripción del artículo se puede hacer de una diversidad de formas aun más, mediante una combinación de varias formas diferentes. Para nuestra explicación, por tanto, descripción significativa uno cualquiera de los diversos métodos mediante los cuales un agente de compras obtiene un panorama preciso del artículo requerido para llevarlo a un vendedor. El término especificación se usara en el sentido más estricto y aceptado comúnmente respecto a una forma especial de descripción. Los métodos de descripción comúnmente son:

a) Por marca

La descripción por marca o por nombre registrado indica la confianza en la integridad y la reputación del proveedor. Supone que el proveedor esta ansioso por conservar la buena fama de su nombre registrado y es capaz de hacerlo. Además cuando algo se ha solicitado es comprado por marca es satisfactorio en el uso que se pretenda darle, el comprador tiene derecho a esperar que cualquier compra adicional que lleve de si mismo nombre de marca corresponda exactamente a la calidad obtenida primero. Por otro lado existen algunas objeciones definidas a la compra de artículos por marca parte de estas se refieren a su costo.

b) Por especificación

- La descripción del material se desea por especificaciones constituye uno de los mejores métodos empleados.
- Existe evidencia de que se ha hecho un estudio analítico y cuidadoso de la necesidad y de las formas en las que pueda ser satisfecha.
- Se ha establecido un estándar para medir los materiales que se abastecen.
- Existe oportunidad de comprar requerimientos idénticos de diferentes fuentes de abastecimiento.
- Al asegurar cotizaciones de varios proveedores, el comprador debe asegurarse de que los proveedores están cotizando exactamente el mismo material o servicio.

a) Características físicas o químicas

b) Material de método de producción

Proporciona definiciones de las propiedades de los materiales que desea el comprador, algunas veces incluyen información sobre la disponibilidad del material en caso que exista una deficiencia para llenar los requerimientos.

El segundo tipo especificación incluye descripción tanto del material como del método de producción, con excepción de algunas compras gubernamentales.

c) Desempeño

La especificación por desempeño es un método que se emplea en grado apreciable, debido a que en parte establece la responsabilidad de un producto satisfactorio sobre el vendedor.

d) Por plano de ingeniería

La descripción mediante un plano o un anteproyecto es común y se puede usar conjuntamente con alguna forma de texto descriptivo. Particularmente es aplicable a la compra de materiales de construcción, eléctricos y electrónicos.

e) Por métodos diversos

f) Grado Comercial

Descripción por grados comerciales, las compras sobre una base de grados comerciales esta limitada a algunas materias primas. Su valor depende de la exactitud con la que se haga la graduación y la capacidad para establecer el grado del material al inspeccionarlo

g) Muestra

Son buenos ejemplos los artículos que se requieren aceptación visual como la madera cortada, color, apariencia y demás.

h) Por combinación de dos o más métodos

Las organizaciones utilizan dos o mas combinaciones, el objetivo de toda descripción es asegurar la calidad correcta al mejor precio posible.

1.4.3 Fuentes de datos para especificación

En términos generales existen tres fuentes principales de las cuales se pueden derivar las especificaciones:

a) Estándares individuales: Requieren amplia consulta entre los usuarios, los departamentos de ingeniería, de compras, de control de calidad, los de proveedores, el departamento de mercadotecnia y posiblemente los consumidores finales. Esto significa que la función es bastante laboriosa y costosa.

b) Especificaciones Estándar: Si alguna organización desea comparar sobre la base de especificaciones y vacila en comprometerse a generar las propias puede utilizar algunas de las llamadas especificaciones estándar. Estas han sido desarrolladas como el resultado de mucha experiencia y estudio, tanto por oficinas gubernamentales como privadas, se ha hecho un gran esfuerzo por difundirlas. Son ampliamente conocidas y reconocidas comúnmente, de fácil disponibilidad para el comprador, estas deben ser mas baratas en su producción. Las especificaciones estándar han sido desarrolladas por varias empresas de ingeniería y grupos técnicos no gubernamentales. Entre ellas podemos mencionar la Asociación Americana de Estándares, la Sociedad Americana para Análisis de Materiales, el Instituto de Ingenieros Metalúrgicos y muchas otra. La oficina Nacional de Estándares en el Departamento de Comercio de los E.U.A. recopila los estándares comerciales. La Administración de Servicios Generales coordinan las especificaciones estándares y federales para los artículos de tipo no militar usado por dos o mas servicios. El departamento de la Defensa emite especificaciones militares (MIL)

c) Especificaciones Gubernamentales: La legislación federal que se refiere a la salud y la seguridad de los empleados y la seguridad de los productos para el consumidor, requiere el control por parte de compras para asegurarse que los productos satisfacen las especificaciones gubernamentales. El personal de compras tiene la responsabilidad de asegurarse que los productos que se compran satisfacen las especificaciones de legislación, se han impuesto penas severas, tanto criminales como civiles a los que los violan

1.4.4. Calidad

La calidad se refiere a la capacidad del proveedor para abastecer artículos y servicios de acuerdo con las especificaciones. Desde el punto de vista del abastecimiento puede ser crucial lo bien que puedan desempeñarse los vendedores para el éxito de la organización compradora al proporcionarle artículos y servicios de calidad. Se requieren nuevos métodos de administración y nuevas técnicas como MRP, JIT

entre otras que las compras no inventariadas que son enviadas por algún proveedor se ajustan a las especificaciones.(Fig. 4.1)

Gracias a la contribución de líderes como Deming, Juran y Crosby, así como a la industria japonesa se ha llegado a una nueva perspectiva sobre la calidad. El punto de vista supone que todo defecto es costoso y prevenir o el evitar los defectos disminuye los costos. Es bastante interesante que los compradores se preocupen por pagar mas por productos o servicios de calidad superior, reconociendo los beneficios para la organización comprador, pero también se toma en cuenta que el vendedor tiene que incurrir en costos mas elevados para lograr una calidad mejor. Si la calidad se inspecciona en, esto sería un a solución a un costo mas alto. Deming arguye que el énfasis en calidad debe significarse hacer las cosas correctamente desde el principio, mas que inspeccionar la calidad. Hacerla bien desde un principio sería una solución a menor costo, por lo tanto no carece de razón que el comprador y el vendedor trabajen juntos para lograr la calidad mejorada, a menor costo (fig. 4.2.). La calidad representa tres verdaderos retos para el abastecimiento.

- a) EL primero es aprender como aplicar los principios de calidad para comprar por su propio desempeño.
- b) El Segundo como trabajar en cooperación con los vendedores en el mejoramiento continuo de la calidad.
- c) El tercero es como tratar con la racionalización del vendedor y todo lo que esto implica.

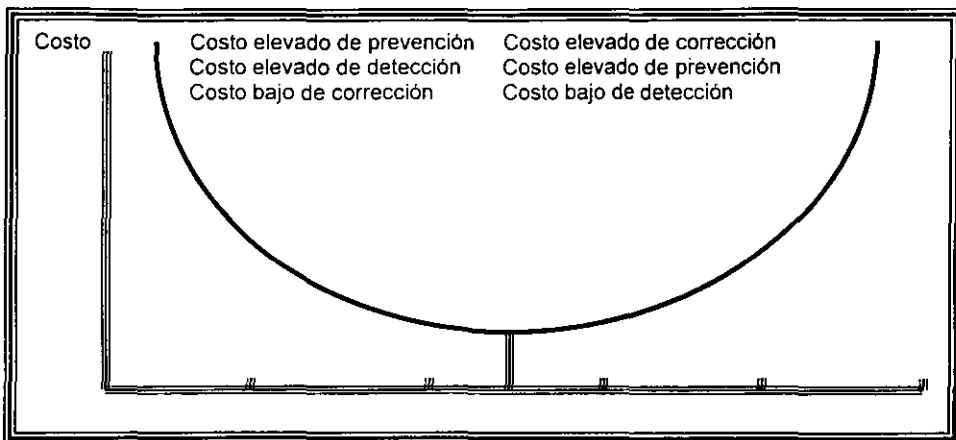
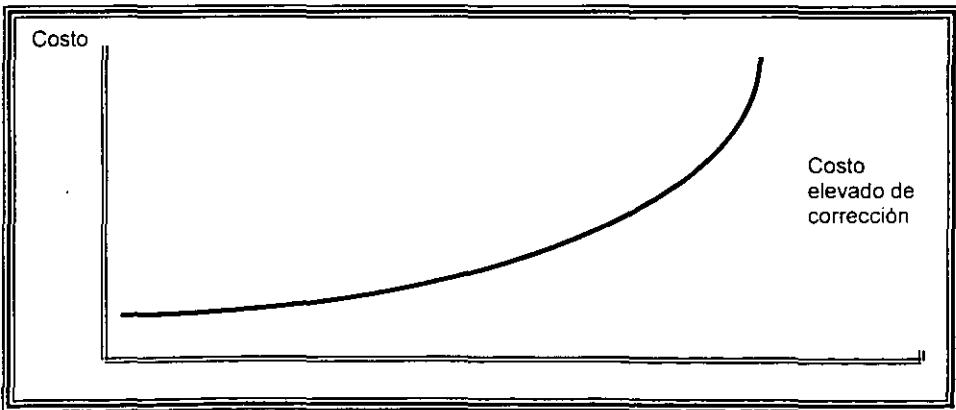


Fig. 4.1. Punto de vista tradicional de la Calidad Costo de Mercadotecnia.



4.2. Punto de vista actual de la Calidad Costo Mercadotecnia

1.4.5. Costo de la Calidad

Las tres categorías principales del costo, aplicables a la calidad son:

a) La detección de costos se debe presentar tanto por parte del vendedor como de la organización compradora, debido a que cada una utiliza una diversidad de sistemas de detección para asegurarse de la calidad.

b) Los costos de prevención incluyen esos costos diversos como los diferentes programas para asegurar la calidad, precertificación y calificación de vendedores, capacitación de empleados programas de entrenamiento.

c) Los costos de corrección son muy diversos y pueden incluir algunos costos sustancialmente mayores que los costos de prevención o detección. Los costos de corrección más sencillos son aquellos asociados con rehacer, sustituir o tirar los productos o los servicios que se encontraron inaceptables.

d) Los costos típicos mínimos para un comprador incluyen el transporte de regreso, al proveedor, el manejo extra, la reprogramación, la inspección extra y los costos extra de trabajo de oficina.

Un costo raramente reconocido en el sentido contable es el costo moral de producir productos o servicios defectuosos. Al lado del obvio impacto sobre productividad, puede eliminar el incentivo a los empleados de la organización para seguir buscando un mejoramiento continuo y puede dejar de desarrollar una actitud de indiferencia de "salga como salga". Se ha hecho un intento por resumir la perspectiva de costo de calidad incluyendo la magnitud de los costos y la facilidad de determinación, no implica de ninguna manera que el costo no existe o que no es elevado. Para una organización grande, el montaje de un programa efectivo de prevención puede costar millones de dólares, al mismo tiempo, para una organización grande los costos de corrección pueden ser de decenas o centenas de millones, aunque estos costos no sean identificados. (Fig. 4.3.)

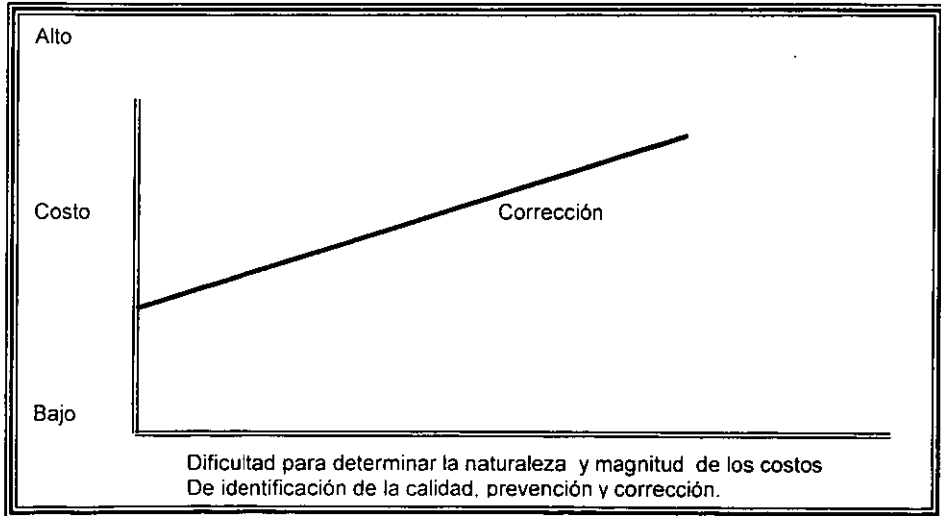


Fig. 4.3. Relación entre Identificación de Calidad, Costo de Prevención y de Corrección y dificultad para determinar la naturaleza y magnitud de estos costos.

1.4.6. Responsabilidades por ajustes y devoluciones

Es necesario efectuar por prontitud las negociaciones por ajustes o por artículos devueltos, ya que los rechazos son responsabilidad del departamento de compras, ayudado por los departamentos usuarios, de inspección o el jurídico. Los costos incurridos con los materiales rechazados se pueden dividir en tres clases principales:

- a) Costos de transportación
- b) Costos de análisis
- c) Costos eventuales

La práctica es afectada, en cierto grado, por la clase de material que se rechazan, por los derechos comerciales, por la situación específica de las economías, por el costo del comprador en procedimientos de contabilidad y por las tensiones dentro de cada organización. Muy pocas compañías informan de costos de inspección o de prueba como cargos hechos al proveedor. Estos costos, normalmente son absorbidos por el comprador y se considera como una parte de los costos de compra y prueba. Los materiales ingresados que no tienen calidad apropiada, pueden interrumpir seriamente la producción; su rechazo puede originar una escasez en el abastecimiento que a su vez da como resultado un retraso o un paro de la producción, mano de obra extra u otros gastos.

1.4.7 Aseguramiento, prueba, inspección de calidad y control de calidad

Es común que antes de asignarle una orden a un vendedor nuevo, y con frecuencia antes de permitir al vendedor presentar una cotización, el comprador conduce un análisis de seguridad de la capacidad bajo las premisas del vendedor. El objetivo es asegurar que el vendedor es capaz de satisfacer las especificaciones y los estándares de calidad que se requiere. Aunque esta práctica se inicia en el campo militar, ahora es común en las áreas de alta tecnología y en la mayor parte de las grandes organizaciones. Lo correcto es hacerlo bien desde el principio, más que inspección de la calidad.

a) Inspección y prueba

La inspección y prueba de análisis pueden hacerse en dos diferentes etapas en el proceso de compra. Antes de que se establezca un compromiso con el proveedor, puede ser necesario probar las muestras para ver si son adecuadas a los propósitos de la empresa, de manera similar se deben hacer pruebas de comparación para determinar cual producto es mejor entre varios de diferentes fuentes. Después que se establece el compromiso de compra, la inspección puede requerirse para asegurar que los artículos se entregan conforme a la descripción de original.

b) Análisis

La inspección y el análisis se puede hacer antes que el departamento de compras asuma un compromiso. La selección original de un artículo específico determinado se puede basar en un análisis específico en una prueba preliminar.

Para satisfacer estos objetivos, algunas compañías insisten en pagar por todas las muestras aceptadas para verificarla, en parte porque consideran que se obtiene una muestra mas representativa cuando esta se compra por medio de los canales ordinarios de comercio y en parte porque el comprador siente menos compromiso que lo obligue con el vendedor. Una ventaja de usar una prueba, es que el artículo puede ser analizado para el propósito particular para el cual se desea emplear, y en las condiciones especiales en las cuales será utilizado. Es una buena práctica discutir los resultados de las pruebas con el representante del proveedor, a modo de que tengan conocimientos de que sus muestras fueron evaluadas objetivamente.

c) Inspección

Esto es posible, por el esfuerzo para asegurar la calidad hecho cooperativamente entre el comprador y el vendedor ha dado como resultado un relevante desempeño de la calidad que apoya confiablemente los registros del vendedor.

Justamente el propósito de tener una descripción adecuada es convencer al vendedor con un idea precisa del artículo que se compra, así el objetivo de la inspección es asegurar al comprador de que el proveedor le ha enviado un artículo que corresponde a la descripción que le proporciona.

Al establecer las especificaciones, es deseable incluir el procedimiento de inspección y de análisis como de protección, tanto para el comprador como para el vendedor, estos necesitan establecer conjuntamente el procedimiento de muestreo y el análisis que se realizara. Aunque algunas situaciones los compradores pueden ser mas sofisticados en el control de calidad y en otras son los vendedores, es de desearse que ambas partes cooperan para resolver este delicado asunto.

d) Inspección conducida por el comprador

La inspección puede ser conducida por el comprador en la planta del vendedor debido que los métodos normales de inspección del producto terminado pueden no ser los adecuados. Los costos de transformación al regresar el material rechazado al vendedor, especialmente cuando se trata de material pesado o de productos embarcados a distancias grandes, se pueden evitar, hay una clase diferente de inspección por parte del comprador, en el local del vendedor, cuando la selección de un artículo, más que su producción, determinar la calidad cuando el precio varía proporcionalmente.

e) Laboratorios y Servicios y análisis comerciales

El tipo de inspección que se requiere, puede ser, efectivamente, demasiado complicado o costoso a modo de que es imposible llevarlo a cabo satisfactoriamente en la organización del vendedor y en la del comprador. También, el empleo de una organización de análisis imparcial puede dar mayor credibilidad a los resultados, se dispone de informes estándar de análisis de los artículos usados comúnmente de diferentes laboratorios comerciales de análisis

Control de Calidad

La responsabilidad de un grupo de control de calidad no está limitada a la función técnica de inspeccionar el material que ingresa o en seguimiento de la producción a domicilio, otras obligaciones incluyen al aseguramiento de la calidad y los esfuerzos para ayudar a los proveedores a su abastecimientos para diseñar, instalar y efectuar el seguimiento de los programas continuos de mejoramiento de calidad. En la mayor parte de los casos el trabajo de inspección es realizado por un departamento separado cuyo trabajo se puede dividir en tres principales funciones: inspección de los materiales que entran, inspección de los materiales en proceso de producción y la inspección del producto terminado. En la actualidad refuerza la idea de cero defectos a medida que proveedores y compradores busquen la meta para el beneficio mutuo. Si un comprador puede estar seguro de que todo lo que le sea abastecido por un proveedor está libre de defectos, facilitaría eliminar la necesidad de revisar e inspeccionar las ordenes y podría permitir el uso inmediato de los materiales o partes abastecidas. La inspección es cara, si una parte es de aceptable calidad, normalmente la inspección no se adiciona a su valor; la inspección representa un retraso, un costo adicional y una posibilidad de error o de deterioro al manejar el material.

En la investigación, básicamente existen dos tipos importantes de comprobación de calidad de producción, uno es inspeccionar cada artículo producido y el otro es efectuar el muestreo.

- a) **Muestreo:** La alternativa para inspeccionar cada artículo producido es el de muestreo, como se toma una muestra puede variar con el producto y el proceso. El objetivo del muestreo es intentar asegurarse que una muestra puede variar con una muestra sea representativa de la población total que se está probado, el muestreo al azar es una técnica comúnmente usada. La regla general que los especialistas en estadística considerando que debe observarse cuando se traza la gráfica al azar es: adoptar un método de selección que pueda dar a cada unidad del producto inspeccionada la misma oportunidad de ser gráfica..
- b) **Curvas Características en Operación:** Las curvas características (OC) en operación se usan para observar como se puede distinguir un plan de muestreo entre el producto aceptable y no aceptable. Teóricamente, en la selección de cualquier plan de muestreo debe considerarse el costo del muestreo en comparación con las pérdidas en que se incurrieran si no se hiciera este.
- c) **Muestreo Secuencial:** El muestreo secuencial se puede usar para reducir el número de artículos por inspeccionar en las decisiones de aceptar rechazar sin pérdida de exactitud. Después de la inspección de cada artículo específico, son posibles tres decisiones a tomar: aceptarlo, rechazarlo o muestreo otro artículo, A Wald uno de los indicadores del desarrollo del muestreo secuencial ha estimado que usando este plan, el tamaño promedio de la muestra se puede reducir a la mitad se si comprara con un plan de muestreo sencillo.
- d) **Inspección Selectiva de Programas de Computadoras:** Se dispone de muchos programas de computación para control de calidad, estos han resultado el medio de los cálculos extensos y dan un intervalo amplio de aplicaciones. Todos los fabricantes de computadoras y muchas compañías de servicios mantienen estos programas para usarlos con los clientes.

1.5. Determinación de precios

La determinación del precio que se debe pagar es la decisión más importante del departamento de compras, la capacidad para lograrlo en ocasiones es la primera prueba de un comprador, este debe estar alerta a la metodología de determinación del precio, es el factor importante para la decisión final sobre la cual será la mejor compra en referencia a las propiedades técnicas del producto. El precio es la cantidad de dinero que se da a cambio de la unidad de medida de la mercancía, es sustancial, la expresión del valor de esta, en dinero, este depende de la oferta y la demanda. Se define a la demanda como la escala de utilidad de las dosis sucesivas de un bien, que pueda comprarse a precios decrecientes, se denomina como la Ley de la demanda. La oferta es la escala de las cantidades crecientes de un bien que pueden ser obtenidas a costos diversos (pueden ser crecientes o decrecientes).

1.5.1. Relación entre el costo y el precio

Un precio justo es el menor precio que asegure su abastecimiento continuo a largo plazo, solamente cuando el vendedor, incluyendo una utilidad razonable deben cubrirse por las ventas totales en el largo plazo. Un precio justo para un vendedor por cualquier artículo debe ser superior que un precio justo para otro o para un artículo sustituto igualmente satisfactorio, pero en lo que se refiere al comprador debe pagar ambos precios al mismo tiempo. El gerente de compras debe continuamente ejercitar su juicio de lo que es un precio justo bajo diversas circunstancias, esto se debe basar en la experiencia y sentido común; desde luego una parte de la exactitud para evaluar los diversos factores que culminan en un precio correcto y justo es al capitalización de la experiencia pasada.

Es claro que para cualquier organización que para permanecer en el mercado debe cubrir los costos totales, incluyendo los costos de operación y alguna utilidad. La mayor parte de las personas conocedoras de los negocios consideran que la determinación del costo de un artículo en particular no es un proceso preciso, no obstante es una práctica común referirse al costo de un artículo en términos muy precisos. En las industrias productivas existen dos clasificaciones básicas de costos como:

- a) **Los costos directos:** Se pueden definir específica y exactamente como aquellos referentes a una unidad dada de producción. Cuando los precios pagados por estos conceptos fluctúan hacia arriba o hacia abajo, es práctica común utilizar del denominado costo estándar, el cual puede ser el último precio pagado en el precio en el periodo fiscal inmediato anterior, o más exacto, el precio promedio durante un periodo específico de tiempo.
- b) **Los costos indirectos:** Son aquellos incurridos en la operación de una empresa o en un proceso de producción, pero no se puede relacionar directamente con ninguna unidad de producción.

La clasificación de los costos en categorías de variables, semivariables y fijos es práctica común de contabilidad y una necesidad para cualquier análisis que signifique relación entre el precio y el costo. Los costos directos en su mayor parte son variables, por que ellos cambian en relación con las unidades producidas. Un método común es aplicar un porcentaje de los costos directos a fin de calcular los costos generales de la fabrica, la determinación completa de los costos directos, dependerá de un pronostico exacto de la producción y del porcentaje utilizado. Podemos definir al costo como: El dinero que se gasta por unidad con base en un costo promedio para materia prima durante cierto periodo de tiempo, los costos directos de trabajo y un volumen estimado de producción en ese cierto periodo de tiempo en el cual se basa la distribución de los costos generales.

Los costos variables: Son en función de las unidades producidas.

Los costos semivariables: Pueden variar con el número de unidades producidas, pero en parte son variables y fijas. —como si: Se usara mas energía cuando una planta si opera el 90% que cuando se esta operando a un nivel del 50%, si la operación se detuviera durante un periodo de tiempo, de hecho, habrán ciertos costos fijos por energía.

Los costos fijos: Generalmente permanecen los mismos sin importar el número de unidades producidas como por ejemplo el predial y la renta.

1.5.2 Causas de la diversificación de precios

Ningún vendedor puede fijar el precio debe ser una cantidad que se ha de dar en función a los costos, realmente, esta posición no esta justificada. En ultima instancia, los artículos valen y serán vencidos por el precio que pueda pagar el mercado. De acuerdo con el producto y la industria, el mercado puede variar de competencia casi pura, a oligopolio o monopolio, de esto dependerá el precio fijado. Los puntos de vista son tradicionales son el costo y el mercado; el mercado implica que los precios se fijen en el mismo, aunque pueden o no estar relacionados directamente con el costo. Cuando la competencia comercial es pura, lo que ocurre, es que si la demanda fuese relativamente elevada con relación a al oferta, lo esperado es que los precios aumenten, por el contrario cuando la demanda es relativamente menor, los precios disminuirán. Pero cuando se tiene el control sobre el mercado no existe la competencia pura y los precios no disminuirán aún cuando la oferta exceda a la demanda. Los gobiernos también influyen en los precios dramáticamente, mediante el establecimiento de varios artificios como: cuotas de producción, con diversas formas de control de salarios regulando las vías mediante las cuales se permite a los proveedores y compradores acordar por medio de ciertos impuestos especifico, aranceles y permisos de exportación e importación etc. También por disposiciones legislativas protectoras de su comercio exterior donde la parte, mas fuerte impone condiciones demasiado onerosas sobre la parte más débil; o por razones políticas imperialistas, dictando leyes particulares en contra de los derechos internacionales de otros países e incluso en abierta violación a los tratados internacionales de comercio.

Causas de la diversificación de precios

Causas	Criterios	Exigencia para el Servicio de Compras
Diferencias cualitativas en las mercancías.	Las empresas productoras presentan en modalidades distintas mercancías, prácticamente un precio diferente para cada tipo.	Al servicio de compras se le presenta: Un problema técnico y uno económico.
Diferencias en los sistemas de acondicionamiento de las mercancías.	El acondicionamiento de las materias primas y accesorias tienen menos importancia que el de los productos manufacturados. No obstante existen ciertas diferencias incluso en el modo de presentar dichas materias las cuales motivan diferencias en los precios. Sobre el precio de venta incide el asimismo la formulación de diferencias cualitativas en las mercancías las condiciones inherentes al peso, en relación con la presencia de materias de acondicionamiento.	Debe ser equitativo en igualdad de mercancías, preferir a aquellas en las que el acondicionamiento incide menos sobre el precio de venta. En las convenciones de bruto neto es importante evaluar la incidencia efectiva de la tarea.
Diferencia según la distancia.	Los proveedores piden precios distintos de relación con las diferentes localidades de entrega de mercancía, por cuanto consideran la incidencia de los transportes y de los riesgos que van a su cargo.	Debe comprar al precio franco al proveedor con el franco comprador para determinar la diferencia corresponde efectivamente a los gastos de transportes.
Diferencias temporales.	Los proveedores practican precios distintos según las diversas épocas de suministros de la materia que se les pide.	El servicio de compras debe en relación con una investigación retrospectiva del mercado, hacer conjeturas sobre la futura y previsible marcha de precios con el fin de establecer si las diferencias de precios con respecto a los actuales tienen un fundamento lógico.
Diferencias expresadas en función del poder adquisitivo y la solidez de los compradores.	A menudo los proveedores al formular los precios tienen en cuenta la solidez y por lo tanto la capacidad de pago de los clientes practicando en consecuencia discriminaciones de precios a favor de los que mayor confianza inspira.	El servicio de compras debe examinar comparativamente la situación financiera de la empresa de que forma parte respecto a otras que compran al mismo proveedor a fin de descubrir la eventualidad de las mencionadas diferencias de precios y obrar en consecuencia.
Diferencias debidas al desarrollo de las practicas de venta que tienden a difundir el conocimiento del producto o a valorizado.	Hay proveedores que practican precios mas elevados que los corrientes en el mercado, por cuanto pretenden hacer pagar la mayor fama adquirida a través de la publicidad y el valor conferido a sus mercancías por las marcas registradas.	El servicio de compra debe determinar si el mayor precio de la mercancía esta justificado por un valor intrínseco mas alto con respecto a otras que se venden mas baratas en el mercado.
Diferencias debidas a la condiciones de venta.	Es obvio que cuando las condiciones de venta tengan una equivalencia económica efectiva o previsible el vendedor hará pagar incluyendo la contrapartida en el precio de venta.	Debe estudiar el peso de las condiciones que pone para procurar que los vendedores no tengan que cobrárselas mas de lo que valen.
Diferencias relativas a las condiciones de pago	Es corriente la diferencia entre el precio al contado y precio con pago diferido. Los criterios de evaluación de tales diferencias dependen, esencialmente de la confianza que el comprador puede inspirar al vendedor.	Debe estudiar, conjuntamente con la dirección financiera las condiciones de pago que resulten menos onerosas en relación con la situación financiera presente y previsible de la empresa.

1.5.3. Tipos de compras

El análisis de los costos de los proveedores no significa la base inicial para la determinación de precios. Existen cuatro clases generales:

- **Materias Primas:** Este grupo está constituido por los llamados artículos sensibles tales como cobre, trigo, petróleo, acero etc., Para estos artículos, el precio en algún momento particular es posiblemente de menor importancia, los precios se pueden determinar porque muchos de estos artículos son comprados o vendidos en mercados bien organizados.
- **Artículos Especiales:** Constituidos por artículos y materiales para las líneas de productos de las empresas, así como las compras de equipo y artículos de naturaleza no repetitiva. Normalmente los precios se obtienen por cotización, porque no se dispone de listas de precios publicadas. Son comunes subcontratos y la disponibilidad de equipo compatible o especial; el trabajo especializado y capacidad pueden ser factores significativos al determinar el precio. Como existen grandes diferencias entre los proveedores en términos de estos factores y sus deseos por negociar, los precios pueden variar sustancialmente entre los cotizadores. Cada producto de este grupo es único y puede necesitar una atención especial. Las compras no repetitivas y las de equipo, normalmente se manejan con un uso de extensión de cotizaciones.
- **Artículos de producción estándar.** Este grupo comprende tales como tornillos, muchas formas de acero comercial, válvulas, tuberías, cables, herramientas, refacciones, etc. Cuyos precios son bastante estables y son cotizados con base en una lista de precios con algún descuento. Corresponde a la amplia variedad de artículos requeridos, principalmente de rutina, pueden ocurrir cambios en el precio, pero son mucho menos frecuentes que las materias primas, tendiendo a ser moderados. Los artículos son importantes por sí mismos; el volumen monetario gastado anualmente es con frecuencia importante; se requiere verdadera atención al precio unitario.
- **Artículos de poco valor:** Este grupo de artículos comparativamente tan pequeño que no se justifica el desembolso por ningún esfuerzo adicional para comprobar precios antes de comprarlos. Todo departamento de compras adquiere numerosos artículos de este tipo de tiempo en tiempo estos artículos en sí mismo no justifican tener un expediente de catálogos, aún cuando los catálogos estén disponibles, no representan suficiente dinero para invertir en envío ni para pedir cotizaciones individuales. En la mayor parte de los casos, el abastecimiento de estos artículos es local, obteniéndose los precios actuales por teléfono.

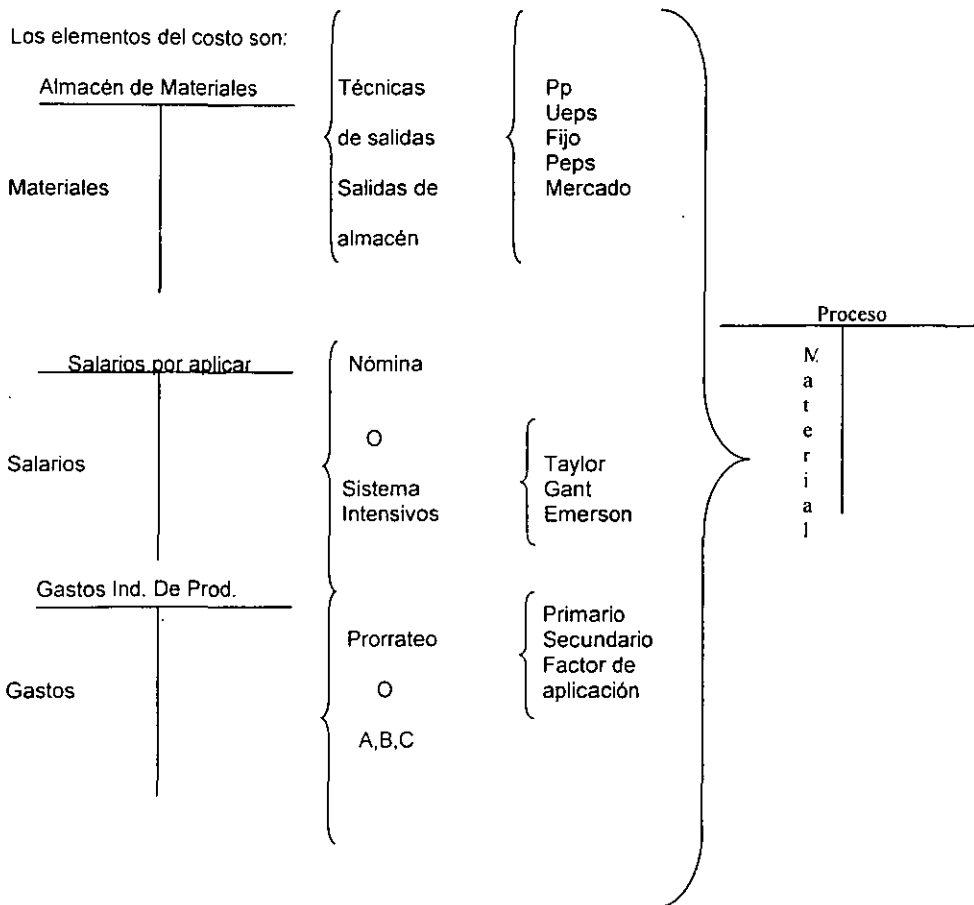
Negociación es una de las cualidades que diferencian al hombre de compras profesional del simple empleado; es la habilidad de analizar precios, de tomar decisiones económicas inteligentes basadas en los hechos y de negociar buenos arreglos con los proveedores, esto puede mejorarse cada día más con la práctica y la dedicación. La buena calidad no tiene que ser necesariamente más cara, y un precio más alto no es siempre índice de una calidad superior, el comprador tiene que poder juzgar tanto la calidad como el precio, este es el problema, la habilidad para negociar bien los precios ayudara al comprador a resolverlo y con ello a mantener un costo para su empresa al debido nivel. Otro factor que se debe contemplar es el del prestigio ya que afecta directamente al precio, un fabricante pagara más por usar cierto artículo o material de prestigio como parte de su producto terminado.

En cualquier situación de oferta y demanda, debe existir un precio o variación de precios apropiados, una buena técnica de negociación permite la fijación de precios justos con una utilidad razonable para el vendedor, es imprudente pagar en exceso, pero aun lo es mas pagar poco, cuando se paga en exceso, se pierde dinero eso es todo; sin embargo cuando se paga demasiado poco, a veces se pierde todo, porque lo que se ha comprado no puede realizar la función para los que se compro. La ley de equilibrio comercial impide que se pague poco y se obtenga mucho, esto no puede hacerse. Si se negocia con el mejor postor, es conveniente añadir algo por el riesgo que se corre y si se añade algo, se tendrá suficiente para pagar por un artículo mejor. La negociación es el meollo de la labor de compras, una labor que nunca acaba; la eficiencia con que se use determinara la diferencia entre un departamento que se limita a colocar ordenes de compra y del departamento hábil y productor de utilidades, auxiliar de la administración. Es necesario utilizar buenas técnicas de evaluación de precios, para contribuir de esta forma a operaciones fructíferas y provechosas para la empresa

1.5.4 Análisis de Costos y precios

En una sesión de negociación, la parte que esta en una posición más fuerte es aquella que tiene los mejores datos, cuando al proveedor se le ha pedido una solicitud para una propuesta (RFP), la cual es una invitación para hacer una oferta con la cual es una invitación para hacer una oferta con la cual ambas partes queden de acuerdo con que será sometida a una negociación posterior, es normal que también el comprador solicite que la propuesta sea acompañada de una análisis del punto de equilibrio, si el vendedor en verdad confía en el trabajo de su departamento de estimación estará dispuesto a entregar esta información; En muchas empresas grandes tiene en el departamento de compras un analista de costos para ayudar al comprador en el análisis de los costos del vendedor en la preparación de una negociación, estos costos deben basarse en los datos como: precios de materias primas que entran dentro del producto que comúnmente son accesibles y las cantidades requeridas son también conocidas, costos de transportación, costos de producción y costos de indirectos.

Un análisis de detallado de costos permite la estimación de los costos reales de trabajo.



1.5.6 Herramientas de analíticas

Curva de aprendizaje o función de mejoramiento proporciona una herramienta analítica para cuantificar el principio reconocido comúnmente de que cada quien se hace más eficiente con la experiencia. Sus orígenes están en la industria de la aviación, en la Segunda Guerra Mundial, cuando se determina empíricamente el tiempo de trabajo por avión que disminuía dramáticamente al aumentar el volumen,

posteriormente estudios demostraron que el mismo fenómeno ocurría en otras industrias; Los cuales lo constituyen los siguientes factores(Fig.7.1)

- a) Velocidad de aprendizaje del trabajo.
- b) Motivación del trabajo y de la administración para aumentar la producción.
- c) Desarrollo de mejores métodos, procedimientos y sistemas de apoyo.
- d) Sustitución por mejores materiales, herramientas y equipo o uso más efectivo de materiales, herramientas y equipo.
- e) Flexibilidad del trabajo y de las personas asociadas con este.
- f) La relación de trabajo contra tiempo de maquina en la actividad.
- g) Cantidad de personas de la preplaneación hecha antes en la actividad.
- h) Recambio del trabajo en la unidad.

Esta tiene como resultado determinaciones del costo, en la administración por objetivos y en la negociación, el potencial de la curva de aprendizaje en la administración de materiales no se ha explotado completamente, es un concepto poderoso y de mucha utilidad para el comprador; se pueden planear y obtener mediante su uso descuentos progresivos, disminución de los tiempos de espera y mejor valor. Algunos gerentes de compra consideran que no se justifica ir muy lejos dentro de los costos del proveedor, ellos toman esta posición por diversas razones:

- a) En muchos casos los proveedores no conocen sus costos y no tendría ninguna utilidad el preguntárselos.
 - b) La interpretación de los costos demandaran de todas las cantidades.
 - c) Algunos proveedores no divulgaran esta información
 - d) Los costos del vendedor no determinan los precios del mercado.
 - e) El comprador no esta interesado de ninguna forma en los costos del vendedor
- Conseguir su principal interés es conseguir el mejor precio consiste con calidad de servicio y cantidad.

Curva de aprendizaje

Unidades Producidas	Hora de trabajo Acumulativas	Hora de Trabajo promedio por unidad
100	100 000	1000
200	180 000	900
400	324 000	810
800	583 200	729

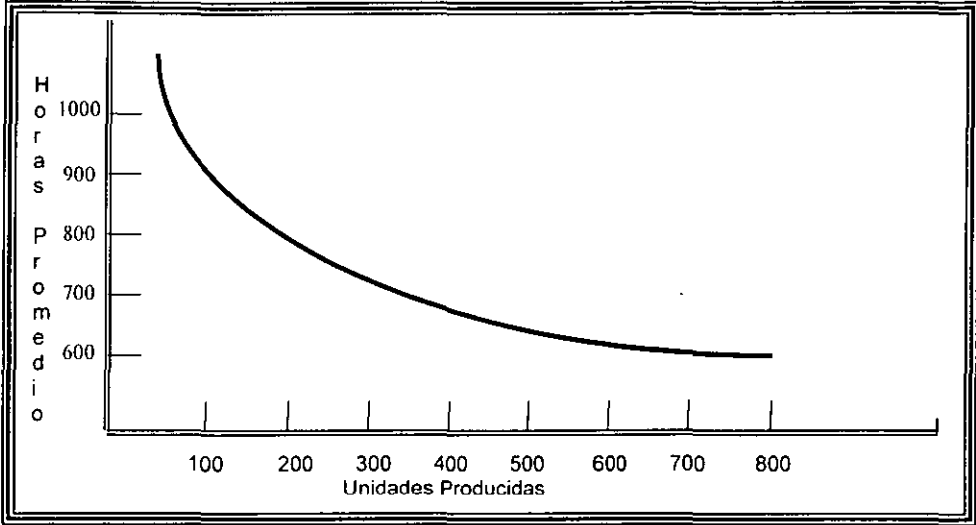
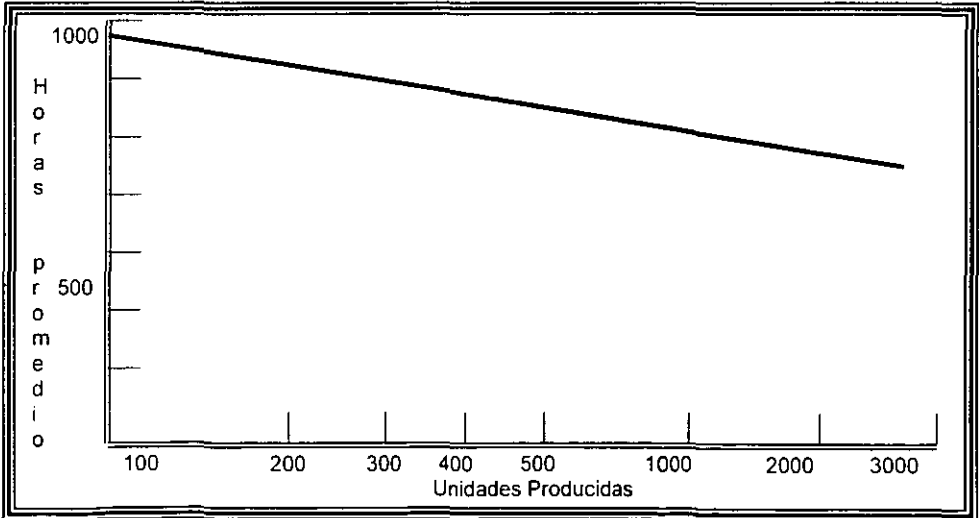


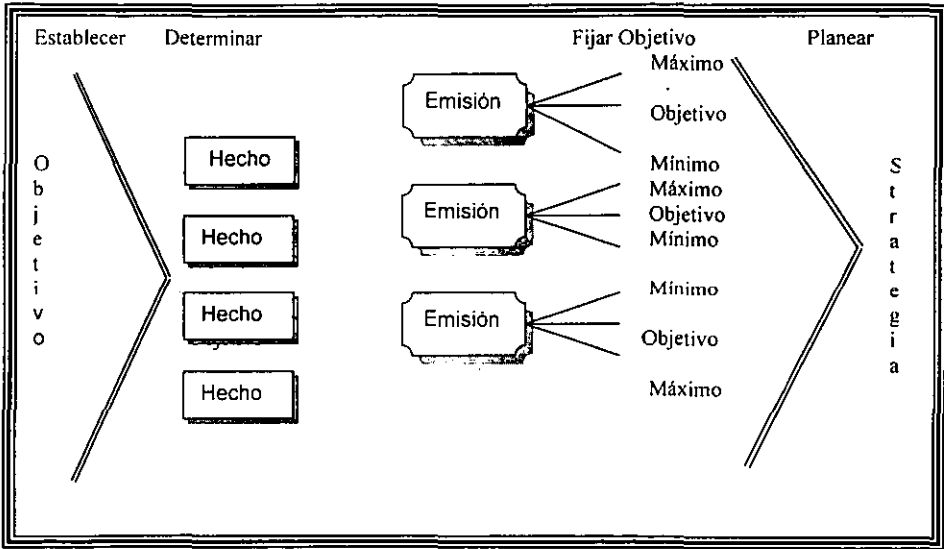
Fig. 5.1. Curva de aprendizaje noventa por ciento graficadas en papel estándar para gráficas.



1.5.7. Estrategia y Practica de la Negociación

A medida que el nivel de la función de compras ha crecido en importancia en las compañías bien administradas, se ha desarrollado una actitud más profesional en las personas responsables del funcionamiento de esta actividad. A medida que ha aumentado la capacidad profesional del personal, se ha hecho mayor uso de herramientas más sofisticadas disponibles para la toma de decisiones ejecutiva en los negocios. Como el modelo de proceso de negociación (fig. 5.3.). Las etapas básicas en el desarrollo de la estrategia para la negociación:

- a) Desarrollo de los objetivos específicos que se desean de la negociación.
- b) Análisis de la posición de regateo del vendedor.
- c) Obtención de los datos pertinentes. Es el análisis de costos.
- d) Intento por conocer las necesidades del vendedor.
- e) Determinación de los hechos de la situación.
- f) Determinación de conflictos.
- g) Establecer la posición del comprador en cada conflicto.
- h) Planear la estrategia de negociación.
- i) Dar ordenes a las personas que van a participar en su equipo en las negociaciones.
- j) Conducir una repetición formal para su gente que va a participar en las negociaciones.
- k) Conducir las negociaciones presentes con tranquilidad impersonal.



1.5.7 Tipos de descuentos

- a) **Descuentos en efectivo:** Es asegurar el pronto pago de una cuenta, aquellos que no pagan dentro del límite de tiempo son penalizados y se espera que paguen el precio total; con frecuencia se originan problemas difíciles en la política de asignación de precio, pero si se garantizan los mismos términos para todos los compradores y si no se garantizan el posfechado y otras prácticas similares a algunos compradores y se niegan a otros, entonces el principal interés de la oficina de compras en los descuentos por efectivos esta limitado principalmente a estar segura de que llamara la atención de los propios gerentes financieros.
- b) **Descuentos Comerciales:** Son garantizados por un fabricante a un comprador, porque la empresa que compra es un tipo particular de distribuidor o usuario, en general, se intenta proteger al distribuidor haciendo más ventajoso comprar a través de un distribuidor que compra directamente del fabricante,

cuando estos han encontrado que su mercancía puede ser distribuida en el territorio a un precio más barato de lo que a ellos les es posible; aprovechan usualmente los servicios de los distribuidores. Para garantizar que los artículos se desplacen en los canales seleccionados, al distribuidor se le garantiza un descuento comercial.

- c) Descuentos Múltiples: En algunas industrias y comercios, los precios cotizan bajo la base de descuento múltiple por ejemplo: 10, 10 y 10 significan que para un artículo en listado a \$100.00, el precio real que el comprador debe pagar es de $(100-10\%)-10\%(100-10\%)-10\%(100-10\%)=90-9-8.10=\72.90 . El 10, 10 y 10 son por consiguiente equivalentes a un descuento de 0.271 se dispone de tablas que en listan los descuentos múltiples más comunes, sus combinaciones y sus descuentos equivalentes.
- d) Descuento por cantidad: Se pueden otorgar por comprar cantidades particulares y aproximadamente en proporción a la cantidad comprada. Este descuento origina ahorros para el vendedor en costos de mercadotecnia y costos de producción.
- e) Descuentos acumulativos: Estos varían en la proporción de la cantidad que se compra; no obstante, en lugar de calcularse la magnitud de la orden asignada en cualquier momento, se basa en la cantidad comprada durante un periodo.

1.6 Aspectos Legales de Compras.

Un competente comprador profesional no requiere la capacitación de un Licenciado en Derecho para comprender los principios fundamentales de las leyes comerciales, esta comprensión debe estimular el reconocimiento de problemas y situaciones que requieren consejo legal profesional además de contar con el conocimiento para evitar trampas legales en las operaciones de todos los días. El conocimiento de los aspectos legales de los contratos ayudara al comprador a evitar esos compromisos y poner a la organización en posición de tener éxito cuando se le acuse o auto defenderse contra estas argucias legales.

Ha llamado la atención sobre la necesidad de una clara comprensión de las obligaciones simplemente como un asunto de buena política comercial. Las razones para esta comprensión son importantes como lo son otros puntos de vista, y son reforzados por el hecho de que la ley considerara que hay un acuerdo entre el agente y el empleador en lo que se refiere a la autoridad. Ya que el comprador esta trabajando para la compañía y esté esta en posición de comprometerse dentro de los límites de la compañía que representa. La autoridad real delegada a un agente no esta limitada a esos actos, a los cuales se les autoriza verbalmente en forma expresa y directa, cualquier autorización real, sea general o especial, incluye la implicación de toda la autoridad que sea necesaria usual y adecuada, para cumplir a su determinación con la autoridad principal conferida. El grado en que esta implicada la autoridad del agente puede estar determinada por la naturaleza del negocio sujeto a transacción. Estos poderes pueden ser amplios en el caso de que alguien que actúa como un agente general o un gerente, es obligación de esta parte el tratar con el agente para discernir el campo de la autoridad del agente. Las declaraciones sobre el grado de los poderes no pueden estar confiadas por esta tercera parte, cualquier limitación sobre el poder de un agente que es conocida para esta tercera parte, recae sobre la misma.

El agente de compras puede ser considerado personalmente responsable bajo ciertas condiciones cuando se afirman contratos. Estas condiciones incluyen:

- a) Cuando se hace una declaración falsa concerniente a la autoridad con intención de defraudar o cuando una interpretación falsa tiene la consecuencia natural y posible de engaño.
- b) Cuando los agentes realizan un acto perjudicial sin autoridad, aun cuando consideren que tienen esa autoridad.
- c) Cuando realizan un acto que es por ello mismo ilegal, aún con autoridad de empleador.
- d) Cuando voluntariamente realizan un acto que da como resultado un perjuicio a alguien.
- e) Cuando están realizando actos fuera de campo de su autoridad, aun cuando el acto se realice con la intención de prestar al empleador de servicio valioso.

1.6.1 El contrato de la orden de compra.

Muchos estatutos federales, estatales y locales rigen la práctica de las compras, pero el Código Comercial Uniforme (Unión Comercial Code) UCC cubre la mayor parte de las transacciones que comprenden compra y venta de artículos y de servicios. El UCC es el resultado de los esfuerzos conjuntos del Instituto de la Ley Americana y de la Conferencia Nacional de Comisionados sobre la Leyes Estatales Uniformes. Desde la primera publicación de Código Comercial Uniforme den 1952, con las revisiones posteriores y las afinaciones en 1958, 1962, 1966, 1972 y 1977 todos los estados con excepción de Lousiana han elevado el código a la ley. El articulo 2, ventas rige las transacciones de compra y venta y se aplica a transacciones de efectuadas por comerciante, que se definen como una persona que negocia con articulas de una clase o de otra manera que por su ocupación se mantienen así misma como quien conoce o es hábil en las prácticas de los articulas involucrados en la transacción, o a quien le puede atribuir el conocimiento o la habilidad por su empleo de un agente o comisionista o de otro intermediario quien por su ocupación se sostiene teniendo tales conocimientos o habilidades.

Un contrato valido se basa en cuatro factores:

- a) Participantes competentes.
- b) Materia o propósito del asunto legal.
- c) Una oferta y su aceptación.
- d) Consideración.

Generalmente la orden de compra se refiere a un contenido de la oferta del comprador y se convierte en contrato legal cuando se acepta por el vendedor, muchas ordenes de compra tienen una copia que incluyen cláusulas para el conocimiento y aceptación, nunca ha habido un acuerdo universal de cómo deben ser los

términos y condiciones que se imprimen en una orden de compra. Las formas de alguna compañía usan al reverso para detallar los términos y condiciones completos que se aplican a cualquier transacción, algunas compañías pueden incluir una hoja impresa separada que detalla los términos y las condiciones aplicables a esa orden específica. Otras compañías solo proporcionan cuatro términos básicos necesarios para una oferta válida y dependen de las cláusulas del UCC para la cobertura legal apropiada. El agente de compras dependerá del consejo legal responsable para el manejo de los asuntos legales para la compañía en la determinación de la política a seguir. Sin importar donde se formula una oferta, si por el comprador o por el vendedor esta puede ser modificada o revocada antes que sea aceptada, no obstante puede ser una oferta escrita que incluye la seguridad de que el precio permanecerá firme durante un periodo específico, no puede revocarse antes de la expiración de ese periodo. De acuerdo con el UCC si el vendedor formula una oferta firme para vender generalmente debe conservarse abierta durante un periodo razonable. Este periodo generalmente se ha fijado por tres meses, a menos que se establezca un periodo más corto por el vendedor, antes que la oferta haya sido formulada.

Generalmente los cortes han sostenido que los anuncios y las listas de precios no constituyen ofertas legales a menos que estén dirigidas específicamente al comprador o que alguna orden sea asignada sobre la base del anuncio o de la lista de precios y sea aceptada específicamente por el vendedor.

Compras efectuadas verbalmente

La mayoría de los compradores profesionales tienen ocasión para asignar ordenes por vía telefónica o personalmente en forma oral, sin embargo la UCC especifica que:

- a) Normalmente debe existir una notificación escrita si el valor de venta de los artículos es de \$500 o más.
- b) Si el vendedor proporciona un memorándum que ni esta de acuerdo con la comprensión del comprador de la orden oral, se debe notificar esa objeción al proveedor dentro de los diez días de recibo del memorándum para preservar los derechos legales.

1.6.2. Cancelación de ordenes y violación de contrato

Un derecho importante del comprador es el de inspeccionar los artículos antes de aceptarlos, el propósito de esta regla es dar al comprador la oportunidad de determinar si los artículos propuestos cumplen o no con la descripción del contrato, una vez que se ha efectuado el contrato se espera ambos cumplan los acuerdos sin embargo; cuando una u otra parte pretende cancelar el contrato después de que se ha formulado, normalmente este problema es mas serio para el vendedor que para el comprador, aunque ocasionalmente un vendedor puede querer evitar cumplir con los términos del acuerdo, caso en el cual puede rehusar, solamente, fabricar los artículos o retardar su envío mas allá del periodo de lo estipulado, los derechos del comprador bajo estas circunstancias dependen de las condiciones que ordenan la transacción; el vendedor puede sin responsabilidad retardar el envío de los artículos comprados cuando el comprador ordena un cambio en el acuerdo original, esto puede ocasionar que el vendedor efectúe el envío con retraso. Si el vendedor falla en hacer el envío en el tiempo acordado, el comprador puede, sin ninguna obligación, rehusarse a aceptar el envío en una fecha posterior.

Garantías: Con el paso del tiempo las reglas que rigen los acuerdos de garantía entre el comprador y el vendedor han avanzado del caveat (deje que el comprador desconfíe) a las provisiones legales del UCC que reconoce tres tipos de garantías:

a) Garantía expresa

Incluyen promesas, especificaciones, muestras y descripciones respecto a los artículos que son objeto de la negociación.

b) Garantía de comercialización implícita

Tiene que ver con la calidad de los artículos y los estatutos del UCC aplicables tiene que ver con la calidad de los artículos estatutos del UCC aplicables has desarrollado las practicas comerciales. Los estándares de comercio aceptados de calidad, adaptación para los usos que se intentan, de conformidad con las premisas o lo hechos especificados en el contenedor o en marbete son, todos, usados como medidas de la calidad de la comercialización.

c) **Garantía implícita para ajustarse a un objetivo particular**

Es el resultado de la solicitud de un comprador de un material o de un equipo para satisfacer una necesidad material o cumplir con un propósito específico. El UCC menciona que cuando el vendedor al momento de contratar tiene razón en el conocimiento de cualquier propósito particular para el cual se requieren los artículos y que el comprador confía en la capacidad o en el juicio del vendedor al seleccionar o proporcionarle artículos adecuados allí existe una garantía incluida de que los artículos se ajustaran a ese propósito.

1.6.3. Protección contra fluctuaciones en el precio

Las cancelaciones pueden ser el resultado directo de una acción del comprador, provienen de dos fuentes:

a) Resulta por que el comprador se ve obligado a respetar el acuerdo y en este caso perdería dinero, las condiciones se pueden cambiar o las ventas se habrán perdido, por consiguiente el comprador ya no quiere los artículos, el precio comercial a descendido y ahora el comprador puede adquirir los artículos por menos dinero, frente a estas condiciones, busca una forma de alivio se convierte en extremadamente cuidadoso de los envíos y rechaza artículos cuando llegan aunque sea un día tarde. La inspección es muy rigurosa y si hay alguna falla en cualquier detalle respecto a las especificaciones se basa en ella como excusa para el rechazo.

b) Puede provenir en una forma perfectamente legal y ética, el recordar una cláusula ocasionalmente insertada en los contratos de compra, la cual busca una garantía contra la disminución en los precios., si los artículos que se compran están sujetos a fluctuaciones en el precio es de interés para el comprador estar protegido contra aumentos de precio irrazonables. Ocasionalmente se firma un contrato a largo plazo, el cual deja abierta la determinación del precio exacto hasta que se pide se haga el envío.

1.6.4. Patentes y responsabilidad por los productos.

Las patentes están garantizadas por la Oficina de Patentes de EUA o por una semejante en otros países para dar al inventor o creador los derechos únicos de hacer, usar y vender el artículo de referencia y denegar a otros el derecho para también hacerlo, a menos que el inventor decida vender sus derechos de patente, a menos que formulen otro acuerdo entre el comprador y el vendedor, si un vendedor negocia regularmente una línea de productos, implícitamente el vendedor garantiza que los artículos enviados no infringen ningún derecho de patente de ninguna tercera clase.

Puede presentarse un caso más delicado cuando el comprador solicita a un vendedor la producción de un artículo, de acuerdo con las especificaciones del comprador, las cuales incluyen alguna idea, un proceso o un producto nuevo que no ha sido debidamente resguardado por la protección de una patente, el comprador no desea perder el derecho nuevo al nuevo desarrollo y posiblemente a las utilidades financieras posteriores; el contrato de compra del comprador debe considerar este asunto con una cláusula adecuada de protección, formulado con la asesoría de un consejero legal.

El concepto estricto de responsabilidad se basa en la idea de que los fabricantes garantizan que sus productos no son peligrosos irracionalmente, pero si lo son, el fabricante es responsable de las personas perjudicadas por el uso del mismo.

Bajo la responsabilidad estricta, el peso de la prueba esta en la parte perjudicada que debe probar que el producto era defectuoso, que el defecto existía cuando el producto salió del fabricante y que el defecto causó el perjuicio. La ley se centra en la demostración de que hubo un defecto en el diseño, y que el demandante debe aprobar la falta por parte del fabricante.

1.7 Administración de inventarios

Cuando hay un control de calidad avanzado, las empresas no necesitan mantener grandes existencias de materiales, los inventarios de las compañías japonesas son pequeños en comparación con los de las empresas europeas o norteamericana, no se diga con las chinas o algunas otras. Mantener grandes existencias innecesarias es perjudicial para las empresas, en ocasiones mantienen inventarios grandes debido a las preocupaciones relacionadas con el transporte a grandes distancias, huelgas frecuentes, la ineptitud para pasar de un proceso a otro, la mala calidad de los productos comprados etc., si la calidad de los productos comprados es mala, no se puede hacer eficaz control de inventarios, la meta del control de inventarios de bienes comprados es adquirir buenos productos, reducir las existencias de los que se compra, manejando el inventario a modo de no detener las operaciones o la producción. El objetivo del control de inventarios es producir el mayor rendimiento posible a la inversión de la empresa.

En muchas empresas, el departamento de compras es responsable de los inventarios mientras que en otras no; pero solo o no, compras ejerce siempre cierta influencia en cualquier decisión sobre inventarios. El control se considera en dos niveles: el nivel el valor de dinero y el valor en unidades los ejecutivos financieros están principalmente interesados en el valor de dinero ya que este no esta disponible para otros usos, que pueden ser más provechosos o más urgentes. Hay una rotación de dinero ideal, y no es siempre la rotación máxima. Esto hay un problema, ya que si la administración mide arbitrariamente el funcionamiento del inventario, bien por el valor el dinero, bien por rotación, los resultados quizá no producirán el mejor rendimiento de la inversión. Una de las cosas básicas para un buen control es el conocimiento de las necesidades futuras, no simplemente información respecto a consumos pasados. Con demasiada frecuencia, los datos disponibles y usados son cifras de funcionamiento del pasado que quizás del pasado que quizás no permitan calcular una expansión o una contracción futura del volumen de actividades de la empresa.

En cierta forma el inventario depende de la clase de negocio, la comparación entre las relaciones de rotaciones de varias empresas solo es reveladora cuando esas empresas tienen un negocio similar.

Se define como inventario a la aplicación de procedimientos y técnicas que tiene por objetivo establecer, poner efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros inventarios minimizando los costos a que den lugar, para contribuir a lograr los fines de la empresa.

1.7.1. Clasificación de Inventarios.

- a) Materias Primas: El termino materias primas comprenden toda clase de materiales comprados por el fabricante y que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico/químico antes de que puedan venderse como productos terminados.
- b) Producción en Proceso: Son todos los materiales en los cuales se ha ejecutado operaciones de transformación en un periodo de costos, pero que todavía requieren de otras operaciones para quedar determinados.
- c) Productos Terminados: Son todos aquellos artículos que fueron sometidos a las operaciones de transformación necesarias para poderlos destinar preferentemente a las ventas.
- d) Otros Inventarios: Son todos los artículos necesarios para el funcionamiento y conservación tanto de la fabrica como de las oficinas. En general son los articulos que no entran en el producto transformado en forma directa, pero que son necesarios para la empresa.

Para mantener el equilibrio entre presiones contrarias y controlar eficazmente los inventarios se tienen que tomar en cuenta varias cosas como:

- a) Que cantidades de artículos o materiales se requerirán, basándose en los pronósticos de requerimientos o en los programas de operación.
- b) El tiempo de espera de los artículos o materiales, incluyendo el tiempo para llevar a cabo el papeleo interno.
- c) Cantidades de articulos o materiales se usaran durante el tiempo de espera.
- d) Cantidades disponibles en la actualidad.
- e) Cantidades que hay en la orden de compra abierta.

Política de inventarios, esta determina la existencia en reservas, por ejemplo por tantos días, debe haber x numero de existencias. Lo más importante de todo es que se compruebe periódicamente el estado de inventarios de acuerdo a la política establecida; algunas empresas lo hacen semanalmente, otras mensual o trimestral, así se harán los ajustes necesarios.

1.7.2. Costos de los Inventarios

Las decisiones que se toman en relación con la afectación de los inventarios de la empresa, tienen consecuencia sobre el desarrollo de la misma, ya que una de ellas puede conducir a la empresa a problemas financieros por sobre inversión de inventarios o bien, lo contrario, a pérdidas de mercado por carecer de los mismos. Los costos que pueden incurrir a consecuencia de las decisiones para establecer los niveles de inventarios se pueden agrupar en:

- a) Costo de Mantener: Estos incluyen todos los gastos en que una empresa incurre y que corresponda a la inversión, guarda y manejo que se tienen de los inventarios. Es un costo variable que se expresan en porcentajes y comprende los costos de capital invertido, obsolescencia, seguros, almacenaje.
- b) Costo de Mantener: Este incluye todos aquellos gastos necesarios para expedir una orden de compra u orden de producción y se expresa en importes. (Fig. 7.1)

En el caso de las ordenes de compra, el costo de ordenar incluye en forma general lo siguiente:

- Trámites con proveedores.
- Preparación de la requisición de compra.
- Recepción de materiales.
- Análisis de inspección de los materiales recibidos.
- Muestras para el control de calidad.
- Costeo de orden de compra.
- Pago de facturas correspondientes

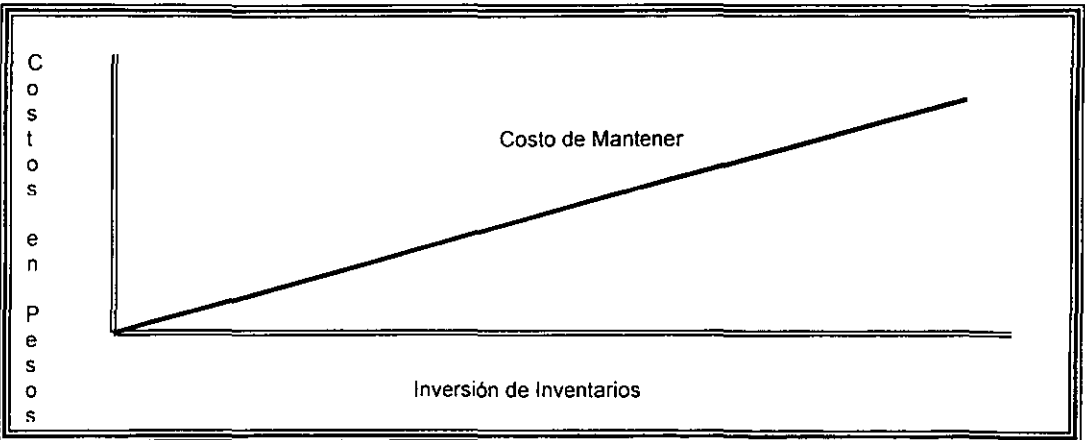
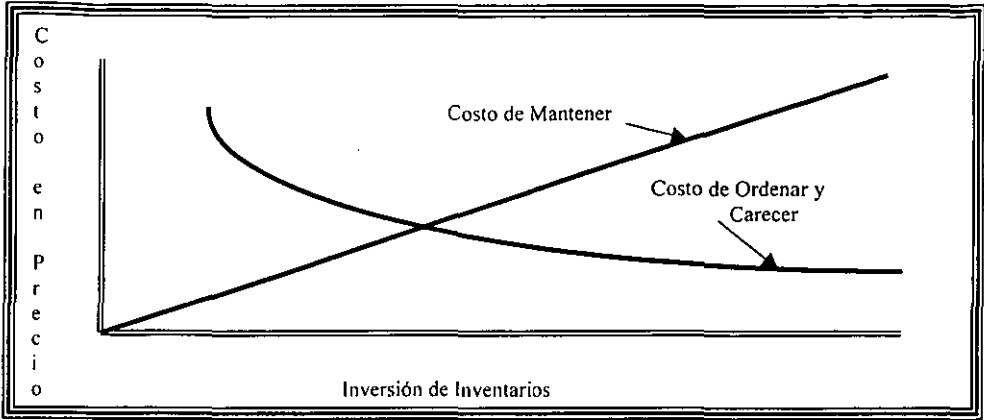


Fig. 7.1. Representación del costo de mantener

C) Costo de carecer: Este costo es difícil de medir, ya que intervienen muchos factores en su determinación.

En sí consisten en medir el riesgo de quedarse sin existencias en un momento determinado y tratar de cuantificar el efecto de dicho riesgo en la empresa.

Si la inversión disminuye, el comportamiento de los tres costos de mencionados se representa con la (Fig. 7.2.)



Ventas a inventario: La relación ventas/inventario expresada en pesos, indica que cantidad de ventas se generan por unidad de inventario. Expresada en volumen, las relaciones da una medida de la rotación de inventarios.

Inventario Utilidad: Indica cuanto inventario se necesita para generar una unidad de utilidad.

Inventario Disponible a Inventario pronosticado por los modelos: En este caso, el inventario pronosticado por el modelo actúa como estándar. En algunos casos podrán ser convenientes otros estándares.

Hay presiones constantes que tienden hacer subir los niveles de los inventarios y presiones contrarias que tienden hacerlos bajar. Las que actúan para disminuir el inventario incluyen la necesidad de reducir la inversión, una proporción elevada de artículos que se vuelven obsoletos, se dañan o se deteriora, los cargos por llevar el inventario, la limitación de espacio obsoletos, se dañan o se deteriora, los cargos por llevar el inventario, la limitación de espacio e impuestos altos. Por el contrario, las presiones para aumentar el inventario pueden ser consecuencia de la mayor variedad de mezcla de productos; la necesidad de evitar urgencia; las tentativas para mantener una operación continua sin costosos faltantes o interrupciones en el trabajo. Las existencias pueden reducirse substancialmente cuando el comprador logra encontrar proveedores confiables que lleven el inventario. Esto es conocido como echar atrás el inventario.

1.7.3 ¿Qué nivel de stock se debe de mantener?

Ahora surge la interrogante de cuanto es lo que debemos tener en el almacén, desde el punto de vista del control de existencias la regulación en el tiempo un pedido es tan importante como su magnitud; el cuándo debe colocarse un pedido es generalmente controlado por un sistema de reposición, los pedidos se efectuaran cuando los retiros de existencia han reducido las disponibilidades (en existencia + pedido) por debajo del nivel de reposición o en algunos casos en las cuales una comparación entre las necesidades planificadas futuras indica que es necesario pedir. Los niveles de reposición se establecen generalmente en términos de los siguientes factores básicos:

- a) **Tiempo de formulación de pedido:** Es el periodo de tiempo necesario para realizar las tareas de la preparación de las ordenes de compra.
- b) **Tiempo de demora de entrega:** Es el periodo necesario para recibir la cantidad más económica (EOQ) una vez que el pedido ha colocado, juntos el tiempo de formulación y el tiempo de demora, representan el periodo entre la indicación de necesidad de existencia adicionales y su recepción. Este intervalo, multiplicando por el consumo planificado para el periodo, representa la cantidad de piezas utilizadas durante el tiempo de demora. El stock de seguridad sumado a este determina el nivel de reposición. Los pedidos se efectuaran cuando los retiros de existencias han reducido las disponibilidades por debajo del nivel de reposición o en algunos casos en los cuales una comparación entre las necesidades planificadas futuras y las existencias planificadas futuras indica que es necesario pedir. Los niveles de reposición se establecen generalmente en términos de los siguientes factores básicos.

c) Tiempo de formulación del periodo. Es el periodo de tiempo necesario para realizar las tareas de la preparación de las ordenes de compra.

d) Tiempo de demora de entrega: Es el periodo necesario para recibir la cantidad más económica (EOQ) una vez que el pedido ha sido colocado. Juntos el tiempo de formulación y el tiempo de demora, representan el periodo entre las indicaciones de necesidad de existencia adicionales y su recepción. Este intervalo, multiplicado por el consumo planificado para el periodo, representa la cantidad de piezas utilizadas durante el tiempo de demora. El stock de seguridad sumado a este determina el nivel de reposición.

e) Stock de Seguridad: Este factor representa el limite mínimo establecido de stock en existencia real. Es el mínimo debajo del cual normalmente no se dejara decaer el stock real. La determinación de un stock de seguridad representa un esfuerzo para evitar pedidos repentinos y anormales demoras en los envíos. En este aspecto es una inversión que equilibra el costo de mantener el stock de seguridad con el costo que podría ser ocasionado por la demora de materiales o por la falta de existencia. En algunos controles se incluyen en el registro de existencias tanto en el nivel del stock de seguridad como el mínimo de existencia, así cuando la cantidad de existencias es inferior al nivel del stock de seguridad, deberá formularse un pedido.

Cabe en este momento dar una explicación referente el stock de seguridad y a la determinación de nivel de mínimo de reposición. El propósito básico del nivel mínimo de reposición es un calculo de demandas futuras. El stock de seguridad incluye un margen para cálculos inexactos de esta demanda, como también para las variaciones de tiempo de demora y consumo. Por lo tanto, puede observarse que con mejores cálculos de la demanda, basados en la compilación y análisis de los factores que influyen en ello, se reducen los niveles de stock de seguridad.

Si bien existen numerosos factores que afectan la demanda futura, pueden clasificarse como aquellos que han influido en el pasado sobre la demanda y que probablemente también influirá en el futuro y aquellos que aparecerán en el futuro la primera vez. En muchas empresas la mayoría de los factores pertenecen al primer grupo y la determinación de la demanda futura puede realizarse por la recopilación y extrapolación de datos anteriores. En aquellos casos en los cuales las condiciones en lugar de pronósticos. De esta manera la predicción incluye principalmente los cálculos de administración, mientras que los pronósticos comprenden principalmente el uso de antecedentes aplicados al futuro. Para pronosticar las demandas futuras, hay tres requisitos básicos:

1. Mediciones exactas y acumulación de consumos anteriores.
2. El medio de convertir la información en pronósticos.
3. La capacidad de verificar el proyecto con las condiciones reales y realizar las correcciones necesarias en las cifras pronosticadas.

Si tenemos en cuenta que numerosas empresas tienen miles de rubros de existencia y que la capacidad de afrontar las necesidades y las demandas de los clientes se basa en la reposición de un artículo por vez; Podemos muy fácilmente comprender que se utilizan los equipos de sistematización de datos, ya que proporcionan el medio de realizar en forma automática para todos los artículos en stock las tres funciones arriba mencionada, proporcionando de esta manera una base para obtener un (EOQ) efectivo para realizar la determinación del nivel de reposición. Las medidas que deben tomarse se basan en el análisis de todos los factores previamente descritos. Además de las mediciones cuantitativas de existencia, pedidos y niveles mínimos de reposición, etc. Existen consideraciones como aumentos pendientes de precios, descuentos por cantidad, vida útil de las maquinas etc. Sin embargo el objetivo de los procedimientos de sistematización de datos es el reunir lo mayor cantidad posible de información necesaria para tomar decisiones sobre la administración de las existencias y para analizar el conjunto de datos compilados a fin de seleccionar aquellos rubros de existencia que requieren atención.

1.7.4 Políticas ABC

Esta clasificación esta orientada hacia la separación de los artículos componentes del inventario atendiendo su importancia, ya sean en relación con su costo, su consumo, sus características de almacenaje, etc. Así mismo que un numero reducido de artículos constituye la porción mayor del valor del inventario. La utilidad que proporcionan esta clasificación es posible enfocar la atención en el manejo y control de las partidas, en forma balanceada, de acuerdo con las necesidades de control. Por ejemplo:(Fig. 7.3)

		Valor anual en pesos	Número de Artículos
A	Pocas partidas que representan una gran parte del valor total de los inventarios.	65.0 %	10.0%
B	Partidas que representan un porcentaje similar tanto en numero como en valor	25%	30.0%
C	Gran numero de partidas que representan un porcentaje reducido del valor total de los inventarios.	10.0%	60.0%

La partida A (de gran importancia) requerirán de un control máximo ya que representan el 65% del valor de nuestro inventario. Este control máxima, con base en técnicas refinadas e información constante, es posible debido a que estamos hablando del 10% de nuestras partidas.

La partida B (de media importancia) requerirán de un control normal. Se necesitaran hacer revisiones periódicas de estas partidas.

Las partidas C (de poca importancia) requerirán de un control menor debido a que representan al 10.0% del valor de nuestros inventarios. Con esto no queremos decir que no se tomen en cuenta, sino que será necesario aplicarles un control adecuado al posible riesgo.

Inventario Promedio

Hay que hacer ciertas suposiciones con respecto a la compra de un solo artículo.

- La demanda del artículo de una tasa constante.
- Se conoce también el tiempo transcurrido entre la colocación del pedido y su recibo en el almacén.

Aunque estas suposiciones rara vez son válidas en los problemas de inventario, permiten desarrollar un modelo simplificado en el que pueden introducirse factores de complicación más reales. Si hacemos que Q sea el tamaño del pedido habrá que notar que el número de las unidades en inventario sea igual a Q, cuando cada nuevo pedido se reciba físicamente en el almacén y que el inventario se agote gradualmente hasta que llegue a cero, precisamente en el punto que se recibe el nuevo pedido. Puede observarse que el inventario promedio ($Q/2$) es igual a la mitad a la mitad del numero de unidades del tamaño del lote. Además, cada uno pedido se recibe en el almacén exactamente en el momento en que se agota el pedido anterior, lo que da por resultado que no falten las existencias. (Fig. 7.3)

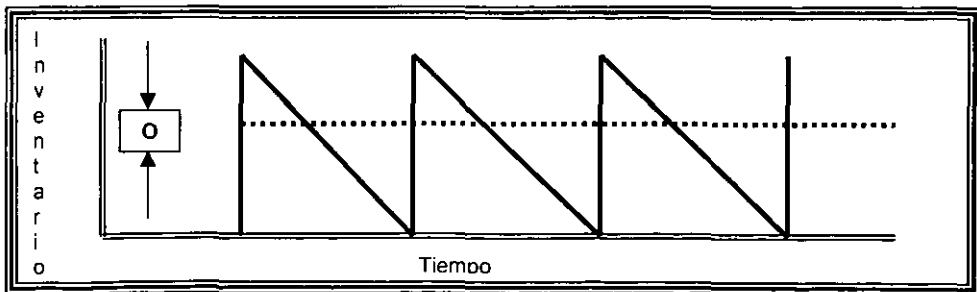


Fig.7.3. Numero de inventarios en cualquier momento.

1.7.5 Cantidad económica del pedido

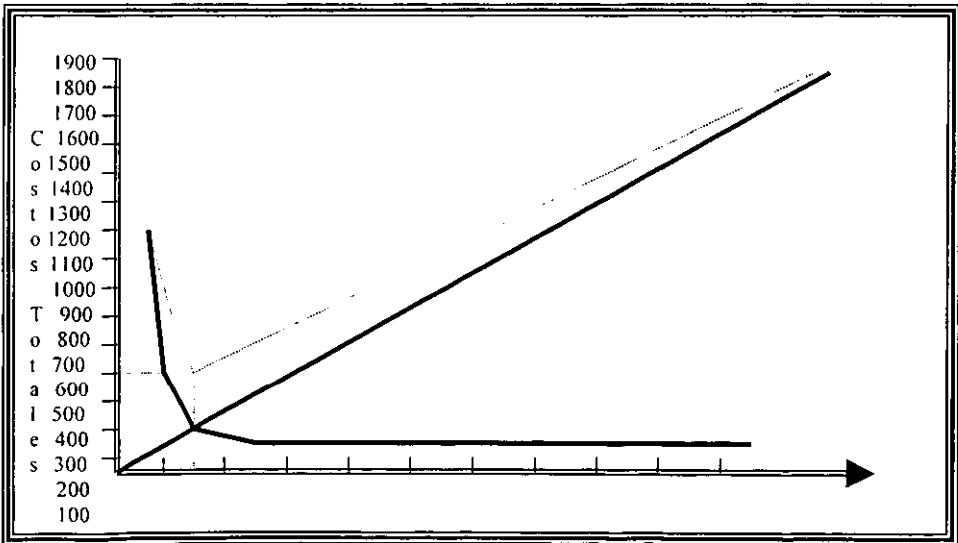
Una vez analizado las técnicas de los costos de inventarios, podemos desarrollar un modelo en términos de la cantidad económica de pedido (CEP). Una de sus características principales es que representa a la administración una serie de costos opuestos y como se dijo anteriormente: si la inversión en inventarios aumenta, los costos totales de mantener aumentan y disminuyen los costos totales de ordenar y de carecer, pero si disminuye tendremos un resultado opuesto. Se puede definir como la Cantidad Económica de Pedido al tamaño de la orden que disminuye al mínimo los costos totales de inventarios, el objetivo de la administración de inventarios será llegar a ese costo en mínimo.

En la figura 7.4 se representan los requerimientos de X producto son anuales son iguales a 10,000 unidades, el costo de mantener es del 16% anual para el inventario promedio, el costo de ordenar es de \$ 25.00 por pedido y el costo unitario es de \$2.00. En estos costos no se consideran los costos de carecer, ya que se supone que no habrá faltantes. Como se puede ver se indican 8 pedidos durante un año de 1250 unidades cada uno, dará por resultado el costo total anual más bajo de las 6 alternativas que se evalúan. Hay que hacer notar que el costo total es más bajo cuando los costos de mantener son iguales a los costos de ordenar.

Número de pedidos anuales	Cantidad por pedido (unidades)	Inventario Promedio (Unidades)	Costo Unitario (\$)	Importe Inventario Promedio (\$)	Costo de mantener 16% anual	Costo de los pedidos \$25.00 por pedido	Costos totales anuales
1	10000	5000	2	10000	1600	25	1625
2	5000	2500	2	5000	800	50	850
4	2500	1250	2	2500	400	100	500
8	1250	625	2	1250	200	200	400
16	625	313	2	626	100	400	500
32	313	156	2	312	50	800	850

Fig. 7.4. Requerimientos anuales del producto (CEP)

En el gráfico 7.5 donde se demuestra que los costos totales del inventario, los costos de mantener y los costos de ordena, primero disminuyen, llegan a un punto bajo de donde los costos de mantener igualan a los costos de ordenar y luego aumentan a medida que aumentan la cantidad económica de los pedidos.



7.5 Representación gráfica de la tabla 7.4

Hemos visto que en términos de costo total de inventario, el punto más económico es aquel en que el costo de mantener es igual al costo de ordenar y ese es el concepto que se usa en el enfoque algebraico.

- CEP: Cantidad económica de pedido.
- Da: Demanda anual requerida (en unidades).
- Cm: Costo de mantener (expresado como porcentaje del valor del inventario promedio).
- Cu: Costo unitario (valor de una unidad).
- Co: Costo de ordenar (Costo por orden de pesos).

La formula para el calculo de la cantidad económica de pedido es la siguiente:

$$CEP = \sqrt{\frac{2Da \times Co}{Cu \times Cm}} \quad \text{Formula 1}$$

Ahora se observar más analíticamente para ver como se obtuvo .

Los costos totales de mantener se obtienen del siguiente modo:

$$\frac{CEP}{2} \times Cu \times Cm = \frac{CEP}{2} \times Cu \times Cm \quad \text{Formula 2}$$

$$\left[\begin{array}{c} \text{Cantidad en} \\ \text{Inventario} \\ \text{Promedio} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Costo anual de} \\ \text{mantener una} \\ \text{unidad en inventario} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{Costos totales} \\ \text{anuales de} \\ \text{mantener el} \\ \text{Inventario} \end{array} \right]$$

Los costos anuales de ordenar se determina:

$$\frac{Da}{Cep} \times Co = \frac{Da}{Cep} \times Co \quad \text{Formula 3}$$

$$\left[\begin{array}{c} \text{Numero de} \\ \text{Pedidos X} \\ \text{Anuales} \end{array} \right] \left[\begin{array}{c} \text{Costo de} \\ \text{ordenar =} \\ \text{por pedido} \end{array} \right] \left[\begin{array}{c} \text{Costo totales} \\ \text{anuales por} \\ \text{ordenar} \end{array} \right]$$

Si se comparan los costos totales anuales de mantener el inventario con los costos anuales de ordenar, da por resultado la formula 1

$$\frac{CEP}{2} \times Cu \times Cm = \frac{Da}{CEP} \times Co \quad \text{Formula 1}$$

$$CEP \times Cu \times Cm = \frac{2 Da \times Co}{CEP}$$

$$CEP \times Cu \times Cm \times CEP = 2 Da \times Co$$

$$CEP^2 = \frac{2 Da \times Co}{Cu \times Cm}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{2 Da \times Co}{Cu \times Cm}}$$

Ejemplo:

Da = 10 000 unidades
 Co = \$25 00
 Cm = 16.0 %
 Cuc = 2.00

Sustituyendo los valores se obtiene:

$$CEP = \sqrt{\frac{2 Da \times Co}{Cu \times Cm}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{2(10\,000) \times 25.00}{2.0 \times 16\%}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{20\,000 \times 25.00}{0.32}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{500\,000.00}{0.32}}$$

$$CEP = \sqrt{1\,562\,500.00}$$

$$CEP = 1\,250 \text{ unidades}$$

Para obtener el número óptimo de pedidos al año se necesitan además los siguiente datos:

N= Número óptimo de pedidos
 It= Importe total en pesos del consumo anual

Los costos de mantener el inventario se obtienen así:

$$\frac{It}{N} \times \frac{1}{2} \times Cm = \frac{it \times Cm}{2N}$$

Formula 4

$$\left[\begin{array}{c} \text{Importe por} \\ \text{Pedido} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Inventario} \\ \text{promedio} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Porcentaje} \\ \text{de mantener} \\ \text{el inventario} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{Costos totales} \\ \text{anuales de} \\ \text{mantener el} \\ \text{Inventario} \end{array} \right]$$

Los costos totales anuales de ordenar se determinan:

$$N \times Co = N Co$$

$$\left[\begin{array}{l} \text{Número óptimo} \\ \text{De pedidos} \\ \text{Al año} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{Costo de} \\ \text{ordenar} \\ \text{por pedido} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{l} \text{Costos totales} \\ \text{anuales de} \\ \text{ordenar} \end{array} \right]$$

Al comparar de nuevo los costos totales de mantener el inventario con los costos totales de ordenar, la formula es la siguiente:

$$\sqrt{\frac{It \times Cm}{2N}} = N Co$$

$$2N^2 Co = It \times Cm$$

$$N^2 = \frac{It \times Cm}{2Co}$$

$$N = \sqrt{\frac{It \times Cm}{2Co}}$$

Formula 6

Si empleamos los datos que se ha usado, el número óptimo de pedidos que deberá colocarse cada año del producto X se calcula así:

$$N = \sqrt{\frac{20\,000 \times 16\%}{2 \times 25}}$$

$$CEP = \frac{3\,200.00}{50.00}$$

$$N = 64$$

N = 8 pedido al año.

CAPITULO 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Capítulo 2

Manual de Procedimientos

La falta de supervisión, controles deficientes, duplicidad de funciones y en ocasiones exceso de confianza, hace que se creen vicios dentro del ambiente laboral o que una persona de recién ingreso no tenga una guía donde apoyarse para todas sus dudas. Por tal motivo es necesario definir actividades, responsabilidades y autoridad, mediante un manual de procedimientos, este lo veremos como un instrumento que apoyará la atención de qué hacer cotidiano, ya que en ellos se asignan en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación dirección y evaluación administrativa eficiente. Se mencionan metodologías para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente, para que poniendo en práctica los elementos de juicio, estos se empleen y puedan ser verdaderamente útiles a toda persona dentro de la organización. Dentro del manual se explicará la simbología que es más adecuada para el procesamiento de datos, estos han sido estandarizados por American National Standards Institute (ANSI), de tal manera que cualquier persona analice un diagrama de flujo podrá entender la sucesión de los eventos que se describen.

Para la elaboración de este capítulo es importante enfatizar la colaboración de los integrantes de la organización, deben cooperar con cada una de las actividades, en especial en la recopilación de la información, ya que es imprescindible que detallen todas y cada una de sus actividades, para que estas queden plasmadas lo más cercano a la realidad de su trabajo habitual.

La representación gráfica que es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma objetiva la composición de una organización se conoce como organigrama, la cual detallará la jerarquía e interrelación de los integrantes de los mismos en circunstancias concretas y excesivas, de esta manera se expone aquí el mejor criterio, por la importancia que tiene dentro de la organización. Los formatos mostrados serán estándares y cumplen con las normas establecidas, de tal manera que podrán modificarse de acuerdo a las necesidades de cada organización tomando en cuenta si es micro, pequeña, mediana o grande empresa.

Manual de Procedimientos

La importancia del manual de procedimientos es la información escrita, detallada de la organización, preparada cuidadosamente describe las funciones del personal y de los procedimientos de archivo (incluyendo formas ilustrativas con explicaciones completas) que tienen valor no solo para los integrantes del departamento, sino aun para el programa de capacitación de una compañía, bien concebido como los integrantes júnior. Finalmente el manual es útil para explicar a aquellos que no están en el departamento que y cuantas cosas se hacen. La preparación de un manual utiliza y consumen tiempo y es algo tedioso, para ser preciso, pero bien vale el costo. Es indispensable la cuidadosa planeación previa de lo que va cubrir, del énfasis y del formato para incluir una definición clara de objetivos; considerando en la preparación del manual y de los usos a los que se dedicara, para dimensión y contenido. Al principio de cada proyecto, quien lo prepara debe decidir si el manual solo contendrá las políticas o si también incluirá una descripción de la organización y de los procedimientos; en este caso que tan detallados.

Los manuales de procedimientos contienen la información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo lo podemos definir como:

2.1 Un instrumento, en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades.

2.2 Objetivos

- Compendiar de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para realizar las actividades institucionales, agregadas en procedimiento.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Como se debe redactar el texto del manual de procedimientos:

- a) El texto debe redactarse del modo más claro posible.
- b) Se debe escribir en forma positiva, más que negativa o de exhibición.
- c) Al detallar una práctica o rutina de trabajo, debe exponerse conforme el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- d) Hay que usar un lenguaje al alcance de todos.
- e) Siempre que se haga referencia una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, es conveniente ilustrarla e identificarla el número de ilustración.

2.3 Los manuales que concentran un tipo de información en particular ya sea de una unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicos o una combinación de ellos.

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso mas generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos. Este manual debe incluir en primer termino los siguientes datos(Fig. 2.1) Pág. 57

Descripción de puestos:

Reseña del contenido de los puestos que componen cada unidad administrativa el cual incluye la siguiente información. (Fig. 2.2.) Pág. 58 (Fig. 2.3) Pág. 59

- Identificación del puesto (Nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades y deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como los que debe establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa.

Directorio:

Documento en donde consta los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. (Fig.2.4)
Pág. 60

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos, horarios de atención, la dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector. Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establecen de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica, la integración del manual es opcional.

1 Identificación

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión, y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer termino, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, por ultimo, el numero de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión diagonal.

2. Indice o contenido

Relación de los capitulos que forman parte del documento.

3.Prologo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en la manual.

4.Objetivo de los procedimientos

Explicación de propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

6. Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en procedimientos en cualquiera de sus fases.

7.Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explicita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

8. Concepto

Palabras o términos de carácter técnico, que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información e ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta de manual.

9. Procedimientos (Descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicado en que consisten, cuando, como, donde, con que y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. (Fig.2.5) Pág. 61

10. Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen, en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

11. Formularios o impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que implican su uso, debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

12. Glosario

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales procedimientos, que sirvan de apoyo para su uso o consulta.

13. Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien lo consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

14. Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable proveer que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructuras, funciones y persona. Para este tipo de trabajo una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo. Así mismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

15. Delimitación del universo del estudio.

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar es posibilidad de actuar en el; para ello se deben de realizar:

- Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar. Con base en el se puede definir estrategia global para el levantamiento de información identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, proveer las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar los estudios.

- Fuentes de Información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre los mas representativas se puede mencionar:

a) Instituciones

- Organizaciones que trabajan cordialmente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

b) Archivos de organización

- General
- De las áreas de estudio.

c) Directivos y empleados

Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen el acervo de archivos responde a la realidad.

Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias por lo que pueden detectar, limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

d) Áreas de trabajo

Niveles de organización que reflejan las condiciones reales que genera la organización.

e) Cliente y/o usuarios. Receptores de los productos y/o servicio que genera la organización.

f) Mecanismo de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

2.4 Propuesta técnica

Antecedentes: Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.

Naturaleza: Tipo de manual que se pretende realizar.

Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportara a la organización.

Objetivos: Logros que pretenden alcanzar.

Acciones: Inicativas o actividades necesarias de consecución.

Resultados: Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.

Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.

Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.

Costo: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.

Estrategia: Ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.

Información complementaria: Material e investigación que pueden servir como elemento de apoyo.

- Programa de trabajo:

Identificación. Nombre del manual.

Responsable: Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.

Áreas: Universo bajo estudio.

Clave: Numero progresivo de las actividades estimadas.

Actividades: Pasos específicos que tienen que darse para captar la información.

Fases: Definición del orden secuencial para realizar actividades.

Calendario: Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.

Representación gráfica: Descripción del programa en cuadros e imágenes.

Formato: Presentación y resguardo del programa de trabajo.

Reportes de avance: Seguimiento de las acciones.

Periodicidad: Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

Presentación a los participantes

Para depurar el contenido del proyecto, para afinar sus proyectos y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarte a:

- Área que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma, mas especifica.

Al responsable de su autorización:

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer el conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

2.5 Captación de la Información

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que van a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones de trabajo.

Capacitación del personal:

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no solo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizaran para el levantamiento de la información, si no también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se implementaran, responsables del proyecto, unidades administrativas involucrada, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse a revisar y homogeneizar la información. Es recomendable efectuar un estudio en una área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

Levantamiento de Información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna combinación de las siguientes técnicas de recopilación.

Organizacionales

Nombre de la Técnica	Aplicación
Administración por objetivos	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Análisis de Diseño	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras en un sistema.
Análisis de costo beneficio	Estudio para determinar la forma a menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características, representativas, y comportamientos con el fin de optimizar su funcionamiento.
Árbol de decisiones	Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al decidir, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.
Auto evaluación	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
Control total de calidad	Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.
Estudio de factibilidad	Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio de un proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.
Estudio de viabilidad	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
Benchmarking	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras en la organización.
Desarrollo Organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
Reingeniería Organizacional	Proceso a través del cual las organizaciones rediseñan sus sistemas de información, organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes o usuarios, para mejoras en su trabajo.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Cuantitativas

Nombre de la Técnica	Aplicación
Análisis de series de tiempos	Interpretación de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc. En periodos iguales y subdivididas en unidades de tiempo homogéneas.
Correlación	Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables.
Modelos de inventarios	Especificaciones de cuando y que cantidad de inventarios deben tenerse.
Modelos integrados de producción	Reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
Muestreo	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Número de Índices	Para medir con respecto una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.
Programación dinámica	Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de estas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar, solo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.
Programación lineal	Asignación de recursos escasos de una manera óptima en relación con un objetivo; generalmente, su finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación	Esta técnica se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incontables de experimentar en la práctica.
Teoría de colas o de líneas de espera	Optimización de distribución de en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.
Teoría de los grafos	De esta se derivan las técnicas de planeación y programación (CPM, PERT, etc.) Tanto el PERT (Programa Evolution -review -technique) como el CPM (Critical Path Method) y el Ramps (Resource allocation and multi projet scheduling) son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo en proyecto.
Teoría de las decisiones	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Preparación del proyecto de manual

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que a todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado. Para tal efecto es responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la (s) persona (s) entrevistada (s) para que firmen (n) de conformidad en un espacio específico para este propósito. Además, para verificar que la información este completa y sea comprensible.

Estructuración:

Una vez que se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requerimientos preestablecidos.

Formulación de requerimientos:

El siguiente paso es convertir las conclusiones de propuesta específicas, es decir, en recomendaciones. La selección de estas debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

Tipos de recomendaciones:

De acuerdo con su contenido, estas propuestas pueden ser:

De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De eliminación: Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimiento, bajas de personal, desaparición de áreas de unidades administrativas, etc.

De adición: Introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.

De combinación: Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar del orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otras.

De fusión: Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas un mismo mando, unificación de formas, registros e informes etc.

De modificación: Cambios en los procedimientos o las operaciones reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo modificación de formas, registros, informes y programas etc.

De simplificación: Reducción de pasos de procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas etc.

De intercambio: Redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/o flujo de trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

Elaboración del informe.

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta

dirección la toma de decisiones oportuna y correcta. Para este efecto, es necesario presentar el informe en forma detallada mediante un lenguaje exento de tecnicismos. Los informes técnicos deben reservarse para aquellas personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Introducción: Resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

Cuerpo o parte principal: Sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.

Conclusiones o recomendaciones.

Apéndices o anexos. Inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideran elementos auxiliares para apoyar la propuesta y las recomendaciones.

Este informe debe servir de plataforma para posterior difusión del manual

Preparación del manual para su presentación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes de su aprobación, para este efecto, debe convocar a su grupo de trabajo, con el cual debe efectuar una última revisión de la documentación que se presentara. En caso de detectar una omisión o falla, será necesario trabajara hasta resolverla, de no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados.

a) Niveles directivos: Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en el caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso de adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones; si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual de exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, laminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones. El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

Introducción: Breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca del contenido.

Análisis de la Estructura Organizacional: Exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que afrontado en forma total o parcial y que influyen en la decisión de preparar el manual.

Diagnóstico de la situación actual: Definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justificación los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.

Propuesta de mejoramiento: Presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener del manual.

Estrategia de implantación: Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en practica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos funcionarios involucrados en el esfuerzo.

Seguimiento, control y evaluación: Precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

Reproducción del Manual

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que este sea reproducido para su distribución e implantación, para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptables para este tipo de documentos son:

Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.

Que los formatos sean 28X21 cm. T/c.

Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán doblados hasta lograr su dimensión.

Utilizar el método de producción en una sola cara de las hojas.

Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.

Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

2.6 Implantación del Manual

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Método de Implantación

Todo esta en función de su entorno como:

Tipo de manual
Cobertura
Recursos asignados
Nivel técnico de personal
Clima Organizacional
Entorno

Tipos de métodos:

a) Método instantáneo

Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos- en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, la cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidad administrativa, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

b) Método del proyecto piloto

Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en una sola parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. Una desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte de la organización es también para las parte restante.

c) Método de implantación en paralelo

Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implica el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea en este método. Que implica la operación simultanea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones de trabajo o condiciones de tradicionales como de las que se van implantar.

d) Método de implantación de parcial o por aproximaciones sucesivas:

Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

e) Combinación de métodos:

Consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

LOGOTIPO	Nombre de la Empresa
	Manual de Procedimientos (General ó Específico)

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.		De	
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Nombre del Apartado Especifico

Fig. 2.1

Aprueba :	Revisión Actual:
Revisa :	
Elabora :	

Logotipo	Nombre de la Empresa	Fecha de:	30 de Junio del 2001		
		Pag.		De	
	Sustituye:				
	Manual de Procedimientos (General o Especifico)	Pag.		De	
		De fecha:			

Nombre de la Organización
Organigrama (General o Especifico)
Representación Grafica

Fig. 2.2

Aprueba :	Revisión Actual:
Revisa :	
Elabora :	

Logotipo	Comercializadora S.A. de C.V..
	Manual de Procedimientos (Perfil de puestos)

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.		De	
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) Identificación

Nombre del puesto

- Número de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ámbito de operación

B) Relación de autoridad

- Jefe de inmediato

Subordinados directos

- Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones Generales

Funciones Específicas

Responsabilidades

Comunicación

- Ascendente
- Horizontal
- Descendente
- Externa

Especificaciones del Puesto

- Conocimientos
- Experiencia
- Iniciativa
- Personalidad

Fig. 2.3

Aprueba :	Revisión Actual:
Revisa :	
Elabora :	

Instructivo para el llenado de Operaciones

1. Logotipo de la Organización: Símbolo de la organización.
2. Denominación: Nombre de la organización.
3. Procedimiento: Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.
4. Fecha: Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).
5. Página Num. X de Y: En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.
6. Sustituye: Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. Número de operación: Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
8. Responsable: Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
9. Descripción: Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye el nombre y clave de las formas utilizadas.
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización: Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.
11. Clave de la forma: En primer término las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre siglas y el número debe colocarse un guión o una diagonal.

Diagramación

2.7 Diagrama: Es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones, o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas.

Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica Organizacional y simplificación del trabajo.

La simbología utilizada en los diagramas de flujo, empleados internacionalmente son elaborados por:

1. American Society of Mechanical Engineers (ASME) que ha desarrollado los símbolos contenidos en IDE a las cuales, a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia.

2. American National Standard Instituto (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramar de flujo administrativo.

3. International Organization for Standardization (ISO) que ha elaborado símbolos guía para apoyar el aseguramiento de la calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas de grupo ISO 9000.

4. Instituto Alemán de Estandarización. Deutsches Institut Fur Normung E.V. (DIN) que ha desarrollado una simbología para la norma del proceso de la información que es similar a la norma internacional ISO 5807.

Ventajas que ofrece la diagramación

De uso: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

De destino: Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.

De aplicación: Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.

De comprensión e interpretación: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.

De interacción: Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas de la organización.

De simbología: Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados puedan proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

De diagramación: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

Los diagramas de flujo y los símbolos utilizados en ellos se emplean en todas las fases del proceso de computación. Sirven para describir los sistemas de procesamiento de datos que han sido estudiados y para estructurar la lógica del procesamiento que posteriormente se resumirá en un programa de computo.

Se describen los símbolos estándares de los diagramas de flujos y se presentan primeramente los utilizados para describir las actividades de un proceso de computo. Posteriormente se analizan los diagramas de flujo, mencionando que procesos son, por lo general, representados por tales diagramas y por que.

Los diagramas de flujo describen gráficamente las etapas y las actividades que ocurren durante un procesamiento de datos. Los símbolos se pueden agrupar en tres categorías:

1.-Símbolos para presentar los medios de entrada y salida, para simbolizar el procesamiento y los descriptivos. La mayoría de los símbolos mencionados aquí se consiguen en plantillas de trazo que son hojas de material de plástico rígido que facilitan el trazo de los esquemas sobre el papel.

2.-Los símbolos para medios indican, como lo dice su nombre, el medio en el cual los datos se ingresan o egresan, hasta que identifican los dispositivos de almacenamiento secundario que contiene datos o programas (software) conservados en forma procesable por la computadora.

3.- Almacenamiento es el medio por el cual nos indica que llegamos al final del proceso.

Utilizando estos símbolos, pueden describirse en forma clara y concisa las operaciones de entrada, salida y almacenamiento, algo que es difícil de hacer mediante una simple descripción verbal. Los procedimientos se utilizan para describir actividades de cálculo, entrada/salida y otras de un procesamiento algunos de los símbolos también permiten que se representen procesos manuales y fuera de computadora, existen ocho procedimientos descriptivos. Los cinco símbolos descriptivos muestran las relaciones entre diferentes actividades y el conjunto de procesamiento, hasta la secuencia bajo la cual se desarrollan.

Algunos de los símbolos de este conjunto también se usan por conveniencia del usuario es decir, permiten a este poder seguir fácilmente la lógica de proceso en diagramas de flujo que están divididos en segmentos o que están divididos en segmentos o que se extienden en más de una página.

¿Por qué diseñar un diagrama de flujo?

Existen tres razones para elaborar los diagramas de flujo:

Identificar un proceso en particular o elementos procesados, o en otras palabras pueden señalarse que etapas del procesamiento están en desarrollo.

Es poder mostrar las relaciones entre los procesos y los elementos que se procesa.

Los diagramas de flujo también verifican relaciones y detectan cualquier cosa que no se haya sido explicada o documentada, por verificación de las relaciones se entienden que se mostrara todos los procesos y los procedimientos necesarios y que se ajustan entre sí de manera que estén relacionados de forma significativa.

2.8 ¿Qué debe contener un diagrama de flujo?

Comprender las ventajas que aportan el diseñar diagramas de flujo se encuentran con el conocimiento de que es lo que se debe mostrar en un diagrama, es decir podemos estar conscientes de los beneficios que ofrecen solo si describen adecuadamente los programas o sistemas de aplicación. Este debe contener lo siguiente:

Flujo de los documentos a través del sistema

Datos o archivos utilizados

Los puntos de control de decisión y de transferencia


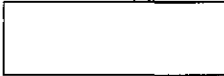

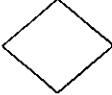



Procesos que están en ejecución

Secuencias de las actividades de proceso

En general, los diagramas de flujo son útiles para estructurar la lógica del proceso y la secuencia de las actividades, así como para proporcionar documentación, de manera que otras personas puedan estudiar un sistema de procesamiento y determinar que es lo que ocurre. Si elabora adecuadamente un diagrama de flujo será una herramienta muy útil e indispensable para todos los que tienen interés en el procesamiento de los datos en un caso particular

2.9 Símbolos de la Norma ANSI para la elaboración de Diagramas de Flujo

Diagramación Administrativa

Símbolo	Representa
	Inicio o termino: Indica el principio de o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procesamiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procesamiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo, en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de pagina: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

CAPITULO 3

IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Capítulo 3

Implantación del Sistema

En México existen empresas con visión, tenacidad y proyecto de vida con un futuro incierto debido a la falta de estructuras adecuadas, sin embargo la empresa líder en el ramo, papelería fundada en X, con sus primeros colaboradores solo miembros de la familia, a través de los años ha logrado distinguirse de su competencia, obteniendo un crecimiento notable en los últimos 5 años, ha sido complejo definir alguna metodología sobre el proceso adecuado de algunas actividades, por tal motivo y observando la carencia de este manual dentro del departamento, mi meta es plasmar las principales actividades del mismo, y de esa manera contribuir a una mejor deficiencia y eficacia de las personas que lo desempeñan.

Este manual se elaboró con el propósito de que todo individuo que pertenece al Departamento de Compras, conozca los procedimientos de sus actividades diarias y sus reportes, que mejoren la evaluación y supervisión de las actividades.

Contiene objetivos, políticas, directorio, organigrama, perfil de puestos, procedimientos, diagramas de flujo y herramientas útiles para mejor organización administrativa; que auxiliarán en el correcto desarrollo de las actividades.

Hoy en día es un verdadero reto para las organizaciones, llegar un 95 % de acertividad en sus funciones de cada departamento, esto da como resultado la baja en utilidades, constantes errores, bajas en calidad de servicio, mala comunicación y coordinación de actividades; sin embargo existen modernas alternativas para poder llevarlo a cabo como; MRP, El Justo a Tiempo, Cero Inventarios entre otras muchas; y que solo falta hacer partícipes a los integrantes de la organización, ha de ponerse la camiseta y que vayan creciendo junto con las expectativas de la empresa.



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	1	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Índice

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	2	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

1. Título.
2. Índice.
3. Directorio.
4. Objetivos Generales, Alcance.
5. Políticas.
6. Responsabilidades y Autoridades
7. Perfil del Gerente de Computo.
8. Perfil del Gerente de Importaciones
9. Perfil del Gerente de División de Papel
10. Perfil del Gerente de Dibujo.
11. Perfil del Gerente de Oficina.
12. Perfil del Gerente de Serigrafía.
13. Asistente General.
14. Auxiliar de Costos.
15. Planeador.
16. Tráfico.
17. Gerente de Compras.
18. Comprador.
19. Subgerencia de Costos.
20. Organigrama.
21. Pedido Especial.
22. Procedimiento Pedido Especial.
23. Procedimiento Pedido Especial.
24. Procedimiento Pedido Especial.
- 2.5 Planeación.
- 2.6 Procedimiento de Planeación.
- 2.7 Recepción de Mercancía
- 2.8 Procedimiento de Recepción de Mercancía.
- 2.9 Pedido de Tienda.
- 3.0 Procedimiento de Pedido de Tienda
- 3.1 Procedimiento de Pedido de Tienda.
- 3.2 Negociación con Proveedor.
- 3.3 Procedimiento de Negociación con Proveedor.
- 3.4 Procedimiento de Negociación con Proveedor.
- 3.5 Alta de Producto.
- 3.6 Procedimiento de Alta de Producto.
- 3.7 Procedimiento de Alta de Producto.
- 3.8 Pago de contado.3
- 3.9 Procedimiento de Pago de Contado.
- 4.0 Cambio de Precios.
- 4.1 Procedimiento de Cambio de Precios.
- 4.2 Formato de Pedido Especial.
- 4.3 Formato de Cotización de Pedido Especial.
- 4.4 Formato de Alta de Productos.
- 4.5 Valoración de Cotizaciones.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Directorio

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 3 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No.	Nombre	Cargo	Teléfono
1.-	Rodríguez Corona Pablo	Gerente de Compras	54-90-65-21
2.-	Díaz Ramírez Victoria	Asistente de Gerencia	54-90-65-21
3.-	Salazar Montiel Marta	Planeador	54-90-65-22
4.-	Santiago Cortés Rita	Planeador	54-90-65-22
5.-	Amador Torres Katia	Subgerente de Costos	54-90-65-23
6.-	Ramírez Torres Adriana	Subgerente Div. Importaciones	54-90-65-24
7.-	Saucedo Díaz Alfonso	Subgerente Div. Computo	54-90-65-25
8.-	Villaseñor Castillo Alberto	Subgerente Div. Serigrafía	54-90-65-26
9.-	Castillo López Gerardo	Subgerente Div. Papel	54-90-65-27
10.-	López Contreras Eduardo	Subgerente Div. Dibujo	54-90-65-28
11.-	Tellez Alegría Alma	Subgerente Div. Oficina	54-90-65-29
12.-	Vargas Salinas Mónica	Comprador de Imp. Papel	54-90-65-21
13.-	Vázquez Salazar Andrés	Comprador de Imp. Dibujo	54-90-65-22
14.-	Vargas Barrios Fernando	Trafico	54-90-65-23
15.-	De la Torre Gutiérrez Roberto	Comprador de Computo	54-90-65-24
16.-	Shoshana Nilshester Mitrani	Comprador de Electrónicos	54-90-65-25
17.-	López Vargas Mireya	Comprador de Consumibles	54-90-65-26
18.-	Caso López Alba	Comprador de Paquetería	54-90-65-27
19.-	Angeles Guillermo Adrián	Comprador de Cartulinas	54-90-65-28
20.-	Lozano Benitez Natalia	Comprador de Papel	54-90-65-29
21.-	Monsivais Zamora Alfredo	Comprador de Arte	54-90-65-21
22.-	Vázquez González Alfonso	Comprador de Diseño Gráfico	54-90-65-22
23.-	Díaz Lara Verónica	Comprador de Oficina	54-90-65-23
24.-	Ugalde Romo Guadalupe	Comprador de Muebles	54-90-65-24
25.-	Ramírez Fernández José	Comprador de Tintas	54-90-65-25
26.-	Ojeda Ziga Rocío	Comprador de Accesorios	54-90-65-26
27.-	García Ayala Alejandra	Auxiliar de Costos	54-90-65-27
28.-	Aceves Navarro Martín	Auxiliar de Costos	54-90-65-28

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 4 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Objetivos Específicos

- Abastecer los artículos necesarios en tiempo y costo óptimo.
- Disminuir al 10% las quejas totales de la falta de mercancías.
- Trabajar bajo una mejora continua.
- Adquirir bajo las mejores negociaciones, con el precio justo.
- Abastecer con calidad, para disminuir las mermas.
- Ejecutar los procedimientos, para desempeñar ordenadamente, las actividades inherentes al área de Compras.

Uniformar y controlar los cumplimientos del trabajo.

Alcance:

Este manual de procedimientos pretende unificar tareas y funciones para su mayor control y eficiencia en sus actividades, abarcando niveles gerenciales y operativos.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Políticas

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	5	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Políticas

- Todos los pedidos se fincarán al proveedor por medio de una orden de compra por escrito.
- El proveedor deberá surtir y facturar solo los productos requeridos en la Orden de Compra.
- Los pedidos tienen un periodo de vigencia, de cancelarse tres pedidos consecutivos a un proveedor por fallas en el tiempo de entrega, se analizará la situación y se considerará la posibilidad de dar de baja la cuenta.
- Los costos y condiciones de pago, se manejarán de acuerdo a la negociación previamente establecida con el comprador, de común acuerdo con la Gerencia de Compras.
- No se aceptarán cambios de precios que no sean notificados por lo menos 30 días antes de entrar en vigencia y previa autorización de la Gerencia de Compras.
- El proveedor deberá entregar la orden de compra a la entrega de la mercancía.
- La mercancía deberá cumplir la calidad ofrecida en el momento de la negociación.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Objetivos, Alcances y
Responsabilidades

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	6	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Responsabilidad y Autoridades

Autorización de los Responsables para aprobar el contenido del Manual de Procedimientos

México, D.F. a 30 de Junio del 2001

Se otorga la Autoridad y Responsabilidad a las siguientes funciones para la Elaboración, Revisión y Aprobación del contenido del Manual de Procedimientos.

Para la elaboración del Manual de Procedimientos:

Rubi Piña Ramírez

Para la Revisión del Manual de Procedimientos

Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Para la aprobación del Manual de Procedimientos

Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Con relación a cambios de la documentación del Manual de Procedimientos, solo se autoriza a las funciones con autoridad de revisión y aprobación correspondiente.

Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramírez	



COMERCIALIZADORA S.A. DE C.V.

Manual de Procedimientos
Perfil de Puestos

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 7 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Identificación y Relaciones

Identificación

- Nombre del puesto
- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

Relación de Autoridad

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos

Subgerente División de Computo
1
COM-GTE-COP 2-6
Privado 2
Confianza
Administrativo- Operación

Departamento de Análisis y planeación
Comprador de Equipo de Computo.
Comprador de Consumibles.
Comprador de Paquetería y Accesorios
Comprador de Equipo Electrónico.
Almacenista

- Dependencia funcional

Objetivo del puesto

- Centralizar, organizar y planear las compras de equipo de computo
- Funciones Generales
- 1. Negociación de compra con los proveedores. Establecer
- Tipo de pago
- Plazo de pago
- Tiempo de Entregas.
- Garantías
- Devolución de mercancía o cambio físico
- Presentación de empaçado.
- Apoyo de personal capacitado para apoyo a ventas
- 2 Analizar compras de acuerdo a la demanda del mercado
- 3 Definir productos de temporada bajo los sig. Condiciones
- Temporada de Oficina.
- Temporada Escolar.
- Exposiciones y Eventos especiales.
- 4 Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos.
- 5 Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa
- 6 Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada.
- 7 Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.
- 8 Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo
- 9 Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos.
- 10 Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de línea
- 11 Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)

Comunicación

- Ascendente

Perfil Académico

Lic. Informática Ing. Sistemas..
Ingles 50% oral y escrito 40%
Manejo 100% de Office.

Perfil Psicológico

Manejo de S. O. Lenguajes, Programación.
Habilidad negociación, iniciativa, interactivo
para dar asesoría telefónica

Capacidad

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 8 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

- Nombre del puesto
- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

Subgerente División de Importaciones

1

COM-GTE-IMP 1-6

Privado 2

Confianza

Administrativo- Operación.

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato

Departamento de Planeación

Subordinados directos

- Dependencia funcional

Trafico, Comprador de Papel y Comprador de Dibujo.

Objetivo del puesto

- Centralizar, organizar y planear las compras de importaciones.

Funciones Generales

1. Negociación de compra con los proveedores Establecer :
 - Tipo de pago.
 - Plazo de pago.
 - Tiempo de Entregas.
 - Calidad en el producto.
 - Tipos de aranceles cargados.
 - Presentación de empaçado.

2. Analizar compras de un plazo no mayor a 3 meses

3. Definir las temporadas altas para cada uno de los productos clasificándolos por:
 - Temporada de Oficina
 - Temporada Escolar
 - Temporada Navideña.

4. Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos.

5. Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa.

6. Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada.

7. Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.

8. Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo.

9. Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos.

10. Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de línea .

11. Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubi Piña Ramirez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	9	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

- Nombre del puesto
- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

Subgerente División de Papel.
1
COM-GTE-IMP 3-6
Privado 3
Confianza
Administrativo- Operación.

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos

Departamento de Análisis y planeación.
Comprador de Papel y Comprador de
Cartulinas.
Almacenista

- Dependencia funcional

Objetivo del puesto

- Centralizar, organizar y planear las compras de papel
- Funciones Generales
- 1. Negociación de compra con los proveedores. Establecer .
- Tipo de pago.
- Plazo de pago
- Tiempo de Entregas.
- Calidad en el producto.
- Negociación de cambios físicos o devolución total o parcial del papel.
- Presentación de empacado.
- Descuentos por volumen
- 2. Analizar compras de un plazo no mayor a 3 meses.
- 3. Definir las temporadas altas para cada uno de los productos clasificándolos por:
 - Temporada de Oficina
 - Temporada Escolar
 - Temporada Navideña.
- 4. Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos.
- 5. Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa.
- 6. Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada
- 7. Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.
- 8. Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo.
- 9. Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos.
- 10. Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de línea .
- 11. Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)
- 12. Elaboración de catálogos o muestrarios de papel y cartulinas

Comunicación

- Ascendente

Experiencia

Lic. Administración o Lic. Artes Plásticas.
Inglés 50% oral y escrito 30%
Manejo 90% de Office
Conocimiento de Texturas de papel.
Habilidad negociación,
Conocimiento de Texturas de papel.

Personalidad

Inglés 50% oral y escrito 30%

Manejo 90% de Office
Conocimiento de Texturas de papel.

Aprueba :	Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual:	30 de Junio del 2001
Revisa :	Lic. Adrián Méndez Salvatorio		
Elabora :	Rubi Piña Ramírez		



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 10 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operacion

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos

- Dependencia funcional

Objetivo del puesto
Centralizar, organizar y planear las compras de papel

Funciones Generales

1 Negociación de compra con los proveedores. Establecer

- Tipo de pago
 - Plazo de pago
 - Tiempo de Entregas
 - Calidad en el producto
 - Negociación de cambios físicos o devolución total o parcial de producto
 - Presentación de empackado
- 2 Analizar compras de un plazo no mayor a 3 meses
- 3 Definir las temporadas altas para cada uno de los productos clasificándolos por
- Temporada de Oficina
 - Temporada Escolar
 - Temporada Navideña
- 4 Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos
- 5 Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa.
- 6 Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada
- 7 Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.
- 8 Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo
- 9 Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos
- 10 Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de línea
- 11 Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)
- 12 Capacidad para organizar eventos de ventas

• Ascendente

Experiencia

Personalidad

Ingles 50% oral y escrito 30%

Subgerente División Dibujo

1
COM-GTE-IMP 4-6
Privado 4
Confianza
Administrativo- Operación.

Departamento de Análisis y planeación
Comprador de Arte y Comprador de Dibujo.
Almacenista

Comunicación

Lic. Administración o Lic. Artes Plásticas.
Ingles 50% oral y escrito 30%
Manejo 90% de Office
Conocimiento de Texturas de papel.
Habilidad negociación,
Conocimiento de Texturas de papel.
Manejo 90% de Office
Conocimiento de Texturas de papel.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubi Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 11 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Descripción del Puesto

IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos

Subgerente División Oficina.

1
COM-GTE-IMP 4-6
Privado 5
Confianza
Administrativo- Operación.

Departamento de Análisis y planeación.
Comprador de Accesorios de Oficina y
Comprador de Modulares.
Almacenista

- Dependencia funcional

Objetivo del puesto

- Centralizar, organizar y planear las compras de papel.
- Funciones Generales

1 Negociación de compra con los proveedores. Establecer :

- Tipo de pago.
- Plazo de pago.
- Tiempo de Entregas.
- Calidad en el producto.
- Negociación de cambios físicos o devolución total o parcial de producto
- Presentación de empaçado.
- Instalación de modulares.

2 Analizar compras de un plazo no mayor a 3 meses.

3 Definir las temporadas altas para cada uno de los productos clasificándolos por:

- Temporada de Oficina
- Temporada Escolar
- Temporada Navideña.

4 Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos.

5 Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa.

6 Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada.

7 Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.

8 Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo.

9 Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos.

10 Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de linea .

11. Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)

Comunicación

- Ascendente

Experiencia

Lic. Administración o Arquitecto.

Inglés 50% oral y escrito 30%

Manejo 90% de Office

Conocimiento de distribución u optimización de espacios

Habilidad negociación,

Conocimiento de Texturas de papel.

Manejo 90% de Office

Conocimiento de Texturas de papel.

Personalidad

Inglés 50% oral y escrito 30%

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramirez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	12	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operacion

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos

Subgerente División de Serigrafía

1

COM-GTE-IMP 4-6

Privado 5

Confianza

Administrativo- Operación

Departamento de Análisis y planeación.

Comprador de Accesorios de Oficina y

Comprador de Modulares.

Almacenista

- Dependencia funcional

Objetivo del puesto

Centralizar, organizar y planear las compras de papel.

Funciones Generales

1 Negociación de compra con los proveedores Establecer

- Tipo de pago
- Plazo de pago.
- Tiempo de Entregas.
- Calidad en el producto.
- Negociación de cambios físicos o devolución total o parcial de producto
- Presentación de empaçado.
- Instalación de modulares.

12. Analizar compras de un plazo no mayor a 3 meses

13. Definir las temporadas altas para cada uno de los productos clasificándolos por:

- Temporada de Oficina
- Temporada Escolar
- Temporada Navideña

14. Evaluar el margen de utilidad de cada producto considerando, trabajando en conjunto con el departamento de costos.

15. Elegir los productos mas novedosos, rentables y propios al giro de la empresa.

16. Desarrollar estrategias para desplazar producto, que no se halla desplazado en una temporada.

17. Solucionar contratiempos de entrega de producto cuando este se presente.

18. Supervisar a los compradores, que se encuentran bajo su cargo.

19. Resolver contratiempos que se presenten con los departamentos alternos.

20. Proporcionar soluciones, en caso de un producto este escaso y sea un producto de línea .

21. Buscar nuevas alternativas para hacer crecer el área (Minimizar tiempos y espacios muertos)

Comunicación

- Ascendente

Experiencia

Lic. Administración o Arquitecto.

Ingles 50% oral y escrito 30%

Manejo 90% de Office

Conocimiento de distribución u optimización de espacios

Habilidad negociación,

Conocimiento de Texturas de papel.

Manejo 90% de Office

Conocimiento de Texturas de papel.

Personalidad

Ingles 50% oral y escrito 30%

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	13	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

Asistente de Gerencia

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ámbito de operación

1
Asist. Gte. Gral.
Afuera de privado 7
Confianza
Administrativo

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional

Gerente General.
Ninguno
Ninguno

Objetivo del puesto:

Asistir a la Gerencia General en sus principales funciones.

Comunicación

- Ascendente

Funciones Generales:

- 1 Concertar citas de proveedores con el Gerente General.
- 2 Atender a los compromisos adquiridos por su superior
- 3 Comunicar por escrito todos los pendientes al inicio del día, para la fecha actual
- 4 Actualizar y organizar la agenda del director
- 5 Enviar y confirmar faxes
- 6 Archivar los documentos propios de la gerencia
- 7 Pedir reportes a las subgerencias de las compras mensuales
- 8 Pedir reporte de almacén de los productos no desplazados.
- 9 Asistir llamadas de Gerencia
- 10 Informar por escrito las dificultades de otras áreas
- 11 Informar a los subgerentes de reuniones mensuales.
12. Tomar minuta de las juntas.

Experiencia

Carrera Comercial
Inglés 80% oral y escrito 80%
Manejo 90% de Office
Conocimiento secretariales, archivo y organización.
Dinámica, excelente presentación,
Amable, con iniciativa
Responsable.

Personalidad

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	14	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ámbito de operación

Auxiliar de Costos.

2

Aux. Costos 1/2

Cubículo 1/2

Confianza

Administrativo

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional
- Objetivo del puesto:

Encargado de Costos.

Ninguno

Ninguno

Asistir al departamento de costos, subgerencias y planeación de los datos mas actualizados.

Comunicación

- Ascendente

Funciones Generales:

1. Dar de alta productos nuevos.
2. Mantener actualizados los precios
3. Realizar cambios a la base de datos
4. Dar de baja productos discontinuados.

Experiencia

Técnico contable, técnico en sistema
Manejo 90% de Office
Conocimientos Contables, Administrativos, Computación,

Personalidad

Asiduo al Equipo de computo.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	15	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

Planeador

- 2
- Plan. 1
- Privado 8
- Confianza
- Administrativo

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional

Gerente General.
Subgerencia de Importaciones, Computo y Papel
Ninguno

Objetivo del puesto:

Planear los mínimos de stock que deberán existir en el almacén.

Comunicación

- Ascendente y descendente.

Funciones Generales:

1. Establecer máximos y mínimos de artículos de acuerdo a su desplazamiento.
2. Analizar ventas promedio por temporada.
3. Clasificar los artículos como temporada, no temporada, mayoreo, menudeo, rentables y no rentables.
4. Analizar ventas trimestrales de los artículos rentables
5. Ayudar en la coordinación de la existencia de los productos
6. Evitar duplicidad de funciones
7. Dar de baja los productos de poco desplazamiento
8. Reportar a la Gerencia sobre artículos mal pedidos
9. Reportar mermas a del almacén a la Gerencia.
10. Reportar a Gerencia de los artículos de mala calidad
11. Establecer planes de crecimiento para el área

Experiencia

Lic. Administración, Ingeniero Industrial
Inglés 50% oral y escrito 50%
Manejo 90% de Office
Conocimiento programas de entregas
Planeación de artículos de entradas y salidas.
Responsable, asiduo al equipo de computo
Capacidad para trabajar bajo presión.
Representar autoridad y confiabilidad

Personalidad

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	16	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto	Trafico
• Numero de plazas	1
• Clave	Com. Tra.
• Ubicación (física y administrativa)	Cubículo 1/1
• Tipo de contratación	Confianza
• Ambito de operación	Administrativo.

B) RELACION DE AUTORIDAD

• Jefe de inmediato	Subgerencia de Importaciones.
Subordinados directos	Ninguno
• Dependencia funcional	Ninguno

Objetivo del puesto:

Liberar los pedidos de los aranceles aduanales y realizar los tramites correspondientes.

Comunicación

- Ascendente

Funciones Generales:

- 1 Pago de aranceles
- 2 Tramites aduanales
- 3 Tramites de cheques con los departamentos de finanzas
- 4 Coordinación de mensajería para depósitos.
- 5 Conversiones de los tipos de cambio, o la moneda con la que se haya comprado el artículo.
6. Coordinación con el comprador de importaciones para dar aviso de la mercancía liberada
7. Reportar a la subgerencia de importaciones el alza de aranceles.
- 8 Reportar el promedio de tiempo de llegada de la mercancía

Experiencia

Lic. Contaduría
Lic. Relaciones Comerciales
Manejo 90% de Office
Ingles 90% hablado y escrito.

Personalidad

Dinámico, Carácter Servil.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	17	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ámbito de operación

Gerente de Compras
1
Gte. Com. 1
Privado 9
Confianza
Administrativo.

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional

Gerencia General.
Encargado de Costos, Subgerencias, Planeador.
Ninguno

Objetivo del puesto:

Auxiliar en las negociaciones a los subgerentes de compras y mantener en stock el almacén.

Comunicación

- Ascendente

Funciones Generales:

1. Negociación con proveedores
2. Analizar reportes a las subgerencias de las compras mensuales
3. Analizar reporte de almacén de los productos no desplazados
4. Apoyo para los pagos a proveedores
5. Análisis de las compras y ventas del mes
6. Mediador de los acuerdos con las demás áreas de la organización

Experiencia

Lic. Estadística, Contralor, L.A.E.
Lic. Relaciones Comerciales
Manejo 90% de Office
Ingles 90% hablado y escrito.

Personalidad

Dinámico, Imagen inquebrantable.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	18	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

Comprador

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ámbito de operación

15
Dept. Com.
Cubículo 1/15
Confianza
Administrativo.

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional
- Objetivo del puesto:

Subgerencias
Ninguno
Ninguno

Abastecer en tiempo, calidad y oportunamente los artículos requeridos.

Comunicación

- Ascendente

Funciones Generales:

1. Realizar contactos telefónicos, por carta o vía Internet con los vendedores.
2. Identificar los problemas actuales o potenciales y proponer acciones correctivas.
3. Mantener contacto con los departamentos usuarios y responder a las preguntas sobre el estado de envíos.
4. Reconocer e identificar errores o inconsistencias y de requerir planes de contingencia llevarlos a cabo.
5. Establecer y mantener relación y asociación comercial con los proveedores y los vendedores.
6. Revisar todos los compromisos confirmados recibidos con respecto al valor total para la compañía como: envío, precio, términos de pago y calidad del vendedor.
7. Mantener ordenadamente el expediente de cada proveedor.
8. Elaborar el directorio telefónico de los proveedores.
9. Controlar por medio de una carpeta los pedidos especiales, ordenada consecutivamente mes con mes.
10. Tener catálogo actualizado de todos los productos, que competen con su área.
11. Elaboración de altas de productos con el departamento de costos.
12. Elaboración de pedidos, enviarlos y confirmar con el proveedor.
13. Negociar, colocar ordenes y entra en contacto para la obtención necesaria de los materiales requeridos.

Experiencia

Lic. Administración, Diseñador Gráfico. Técnico en Sistemas
Técnico en arquitectura
Inglés 50% oral y escrito 50%
Manejo 90% de Office.

Personalidad

Responsable, buen carácter, trabajar bajo presión.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramirez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	19	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Descripción del Puesto

IDENTIFICACION Y RELACIONES

A) IDENTIFICACION

Nombre del puesto

- Numero de plazas
- Clave
- Ubicación (física y administrativa)
- Tipo de contratación
- Ambito de operación

Subgerencia de Costos

1
Cost. 1
Privado 10
Confianza
Administrativo.

B) RELACION DE AUTORIDAD

- Jefe de inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional
- Objetivo del puesto:

Gerente General.
Auxiliar de Costos 1 y 2.
Ninguno

Alimentar la base de datos con los datos actuales de los productos.
Comunicación

- Ascendente y descendente.

Funciones Generales:

1. Supervisar las altas de productos.
2. Realizar comparaciones de precios
3. Establecer márgenes de utilidad de acuerdo a condiciones del mercado.
4. Delimitar conversiones de unidades de medida y moneda óptimas para el sistema.
5. Revisar que los datos del formato estén en óptimas condiciones para alta de producto (usos, cuidados, calidad etc.)
6. Analizar los incrementos de los artículos mensualmente
7. Proporcionar a tesorería la información de los descuentos comerciales, financieros, a plazos de pago acordados.
8. Proporcionar a la Gerencia General y al Director Comercial los incrementos de los productos.
9. Actualizar base de datos (cambio de precios)
10. Mantener en orden el catalogo asignado para los artículos

Experiencia

Lic Administración, Ingeniero Industrial
Ingles 50% oral y escrito 50%
Manejo 90% de Office
Conocimiento programas de entregas
Planeación de artículos de entradas y salidas.
Responsable, asiduo al equipo de computo

Personalidad

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Estructura Organizacional

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 20 De 45

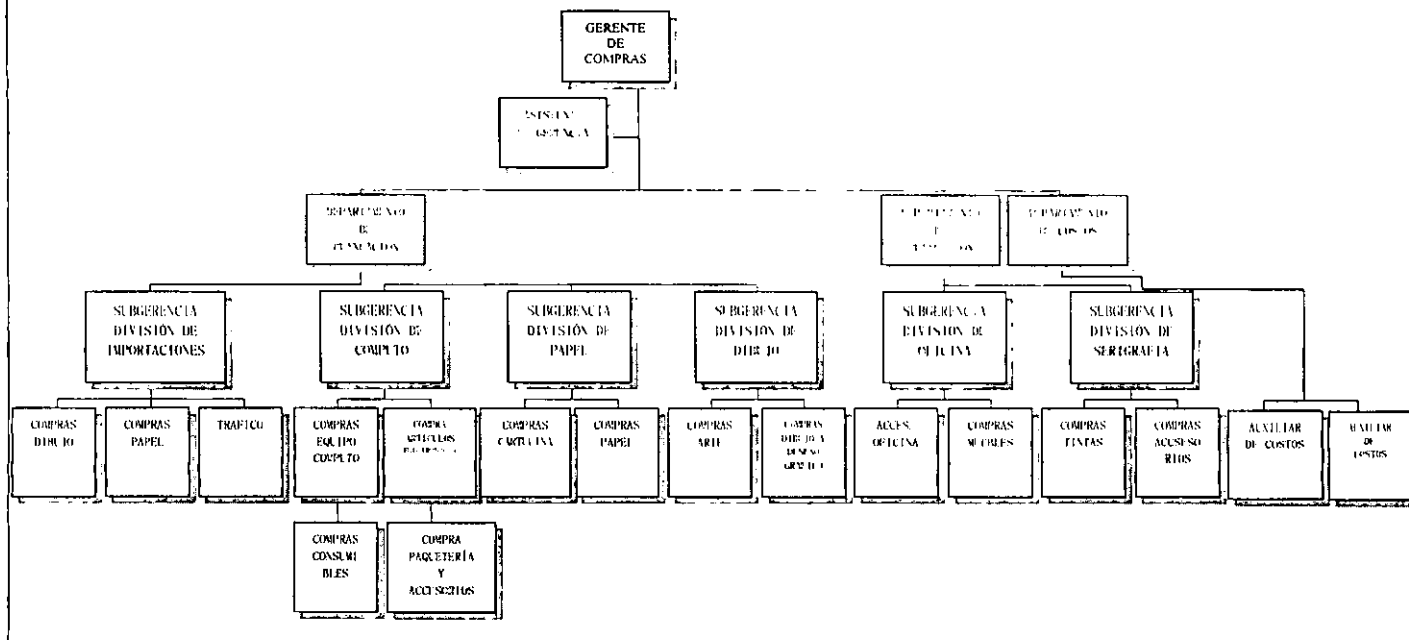
Sustituye:

Pag. De

De fecha:

Organigrama

COMERCIALIZADORA S.A. DE C.V.



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubi Piña Ramirez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Pedido Especial (Proc. 1)

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 21 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación

Responsable

Descripción

- | | | |
|-----|-----------|---|
| 1.- | Comprador | Recibe orden especial.
Realiza alta de producto y entrega al departamento de costo. |
| 2.- | Costos | Recibe alta y la elabora en el sistema.
Proporciona clave de producto a compras. |
| 3.- | Comprador | Elabora orden de compra y la envía al proveedor.
Confirma tiempo de entrega
Avisa al departamento de almacén de la llegada de el pedido especial. |
| 4.- | Almacén | Recibe material y avisa al departamento de compras.
Verifica calidad y da entrada a la mercancía. |
| 5.- | Compras | Avisa al departamento de ventas de la llegada del producto. |

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubi Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Procedimientos para pedidos Especiales

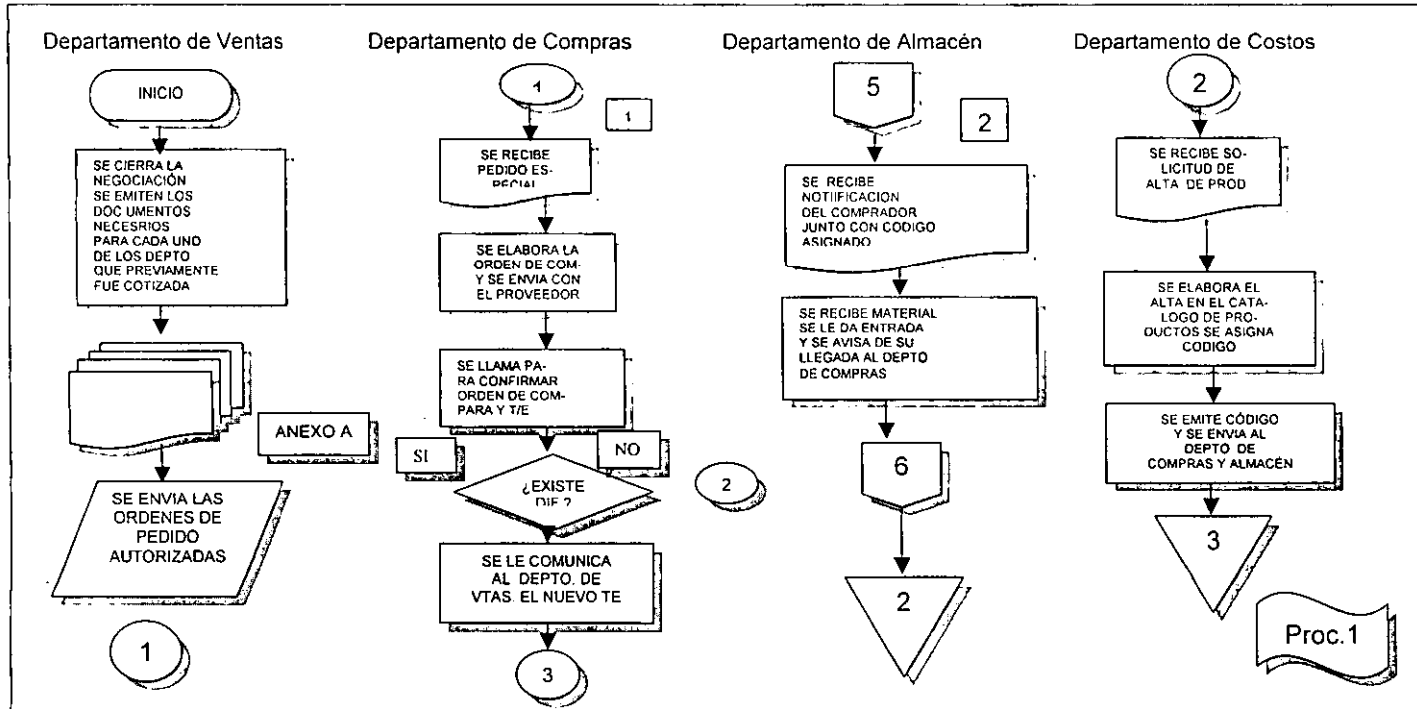
Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 22 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubi Piña Ramírez

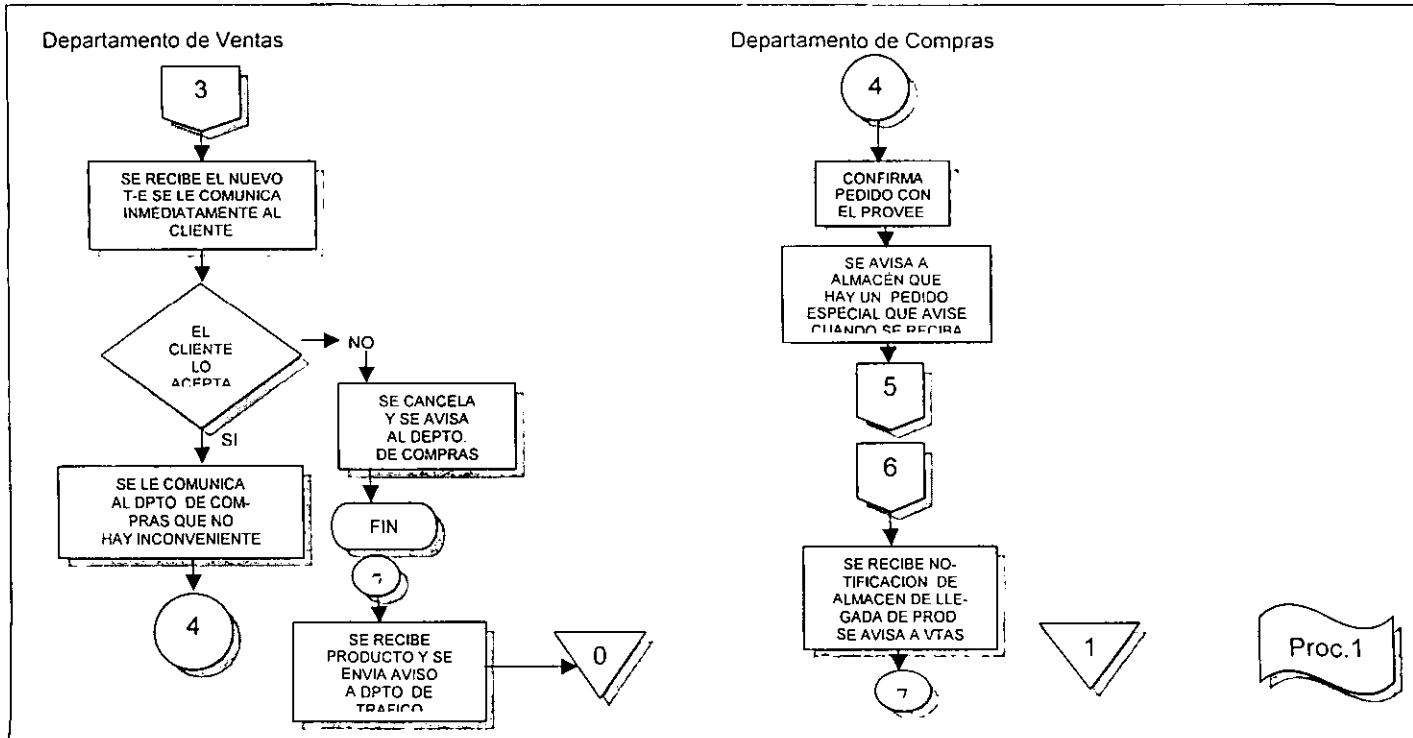
Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Procedimientos para pedidos Especiales

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	23	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

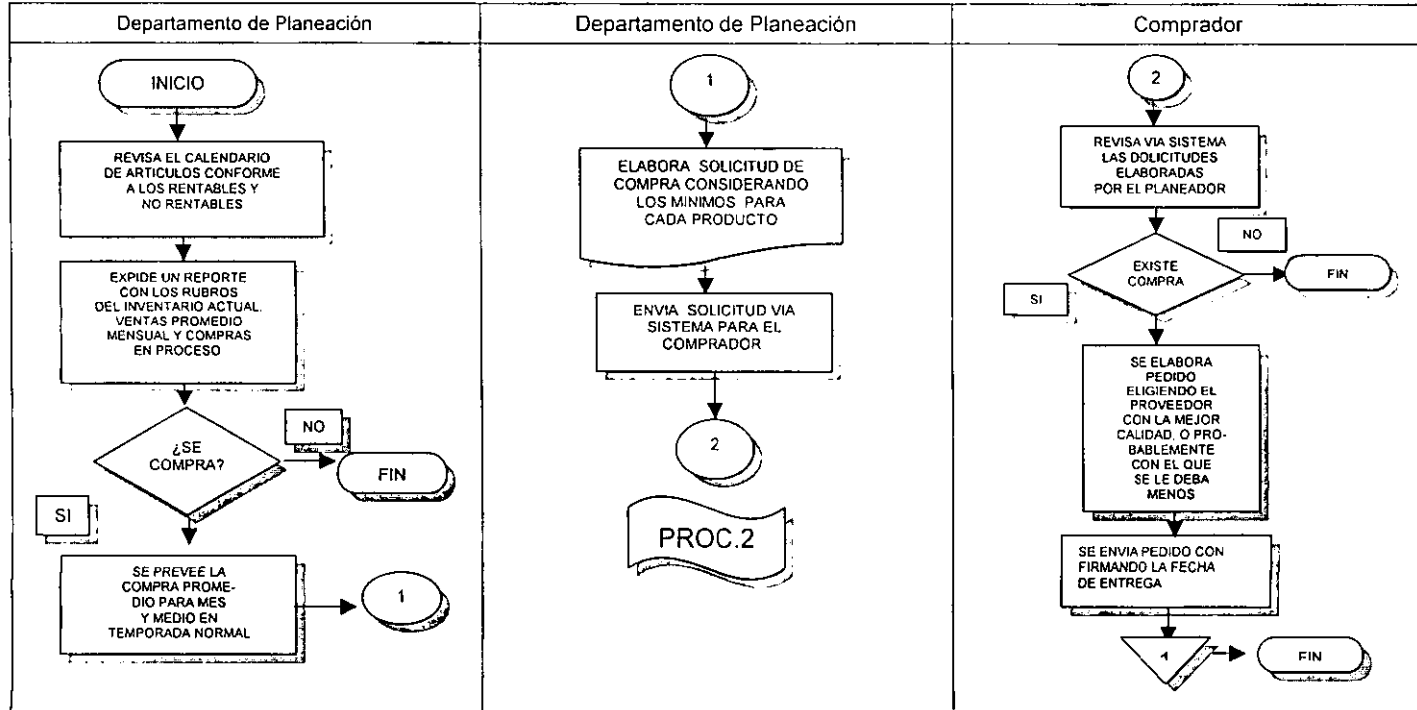
Revisión Actual: 30 de Junio del 2001




Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Procedimientos para pedidos Especiales

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	24	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramírez	

	Comercializadora S.A. de C.V.	Fecha de:	30 de Junio del 2001		
	Manual de Procedimientos Planeación (Proc. 2)	Pag.	25	De	45
Sustituye:					
Pag.			De		
De fecha:					

No. De Operación	Responsable	Descripción
1.-	Planeador	1.-Revisa calendario conforme a los vendibles y no vendibles. 2.- Prevé las compras promedio a un mes y medio para inventario en fuera de temporada. 3.-Elabora solicitud de pedido. 4.- Envía al departamento de compras.
2.-	Comprador	5.- Elige el proveedor optimo. 6.- Realiza el pedido y lo envía. 7.- Confirma pedido.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Procedimiento de Planeación

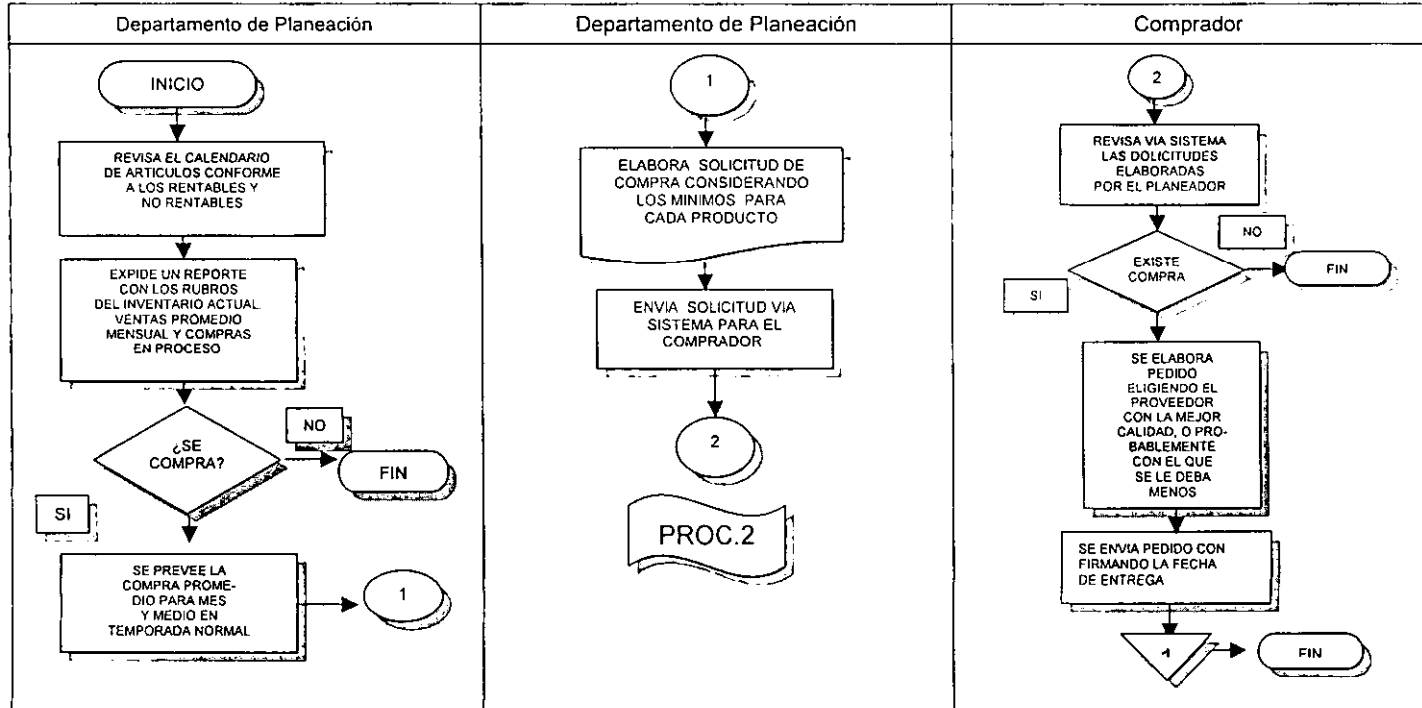
Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 26 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Recepción de Mercancía (Proc. 3)

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	27	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

No. De Operación	Responsable	Descripción
1.-	Almacenista	Recibe mercancía con el pedido correspondiente, verificando el precio si es correcto. Verifica si es correcto, el precio si no lo es turna pedido a al departamento de compras.
2.-	Comprador	Revisa pedido si es correcto, contra listados actuales del Proveedor. Si lo es corrige precio vía sistema . Y avisa a almacén para que reciba la mercancía. Si no lo es avisa al proveedor, que se le aplicara la nota de crédito.
3.-	Almacenista	Recibe la instrucción de recibir la mercancía. Verifica la calidad, del producto y recibe la mercancía.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Recuperación de Mercancía

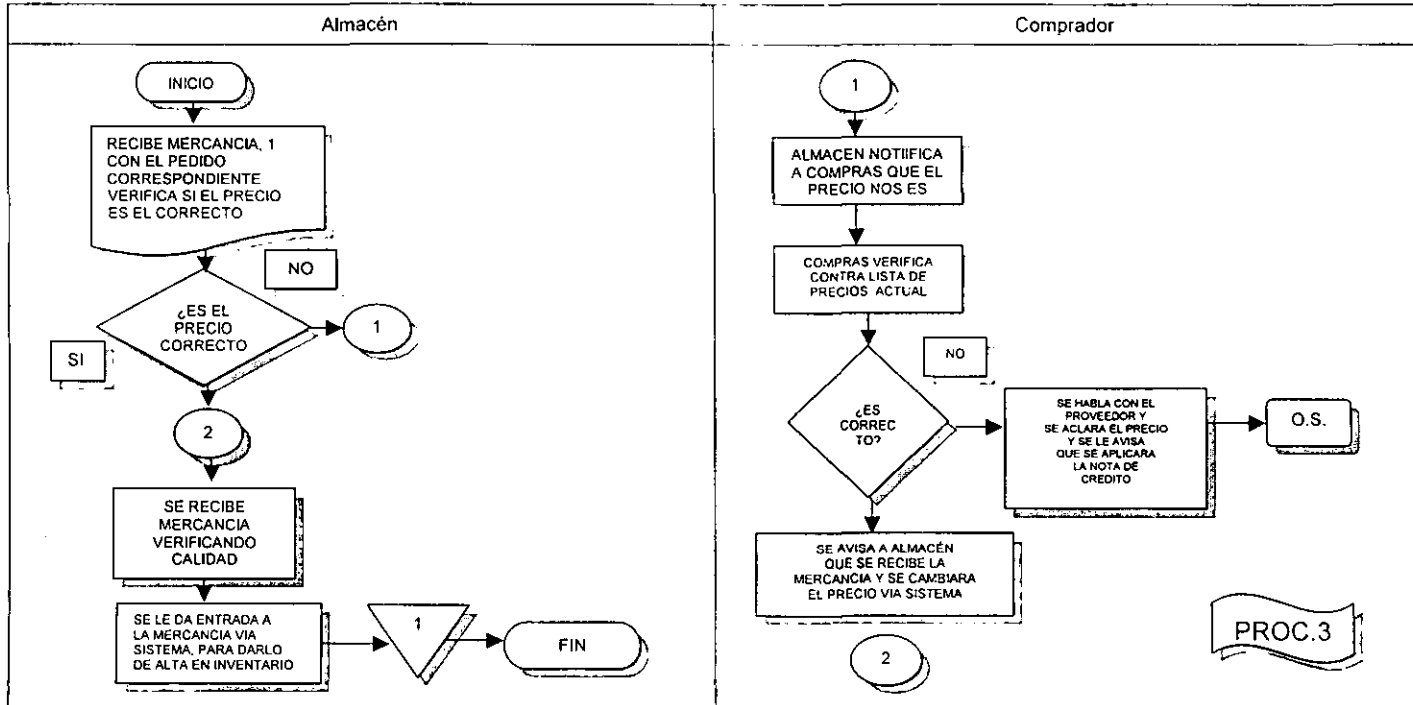
Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 28 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Pedido de Tienda (Proc. 4)

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 29 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación

Responsable

Descripción

- | | | |
|-----|-----------|--|
| 1.- | Tienda | 1.- Elabora solicitud de abastecimiento y la envía vía sistema al departamento de compras del corporativo. |
| 2.- | Comprador | 2.- Revisa las solicitudes de tienda diario.
3.- Verifica si hay existencias en almacén.
4.- Si hay existencia se surte.
5.- Si no la hay se realiza pedido.
6.- Se envía al proveedor y se ratifica la fecha a la tienda. |
| 3.- | Tienda | 7.- Se avisa a la tienda la fecha de entrega a la tienda.
8.- Recibe fecha y espera de mercancía. |
| 4.- | Comprador | 9.- Si no la recibe avisa al corporativo al departamento de compras.
10.- Si no recibe la mercancía, vuelve a llamar al proveedor para que la entregue. |

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

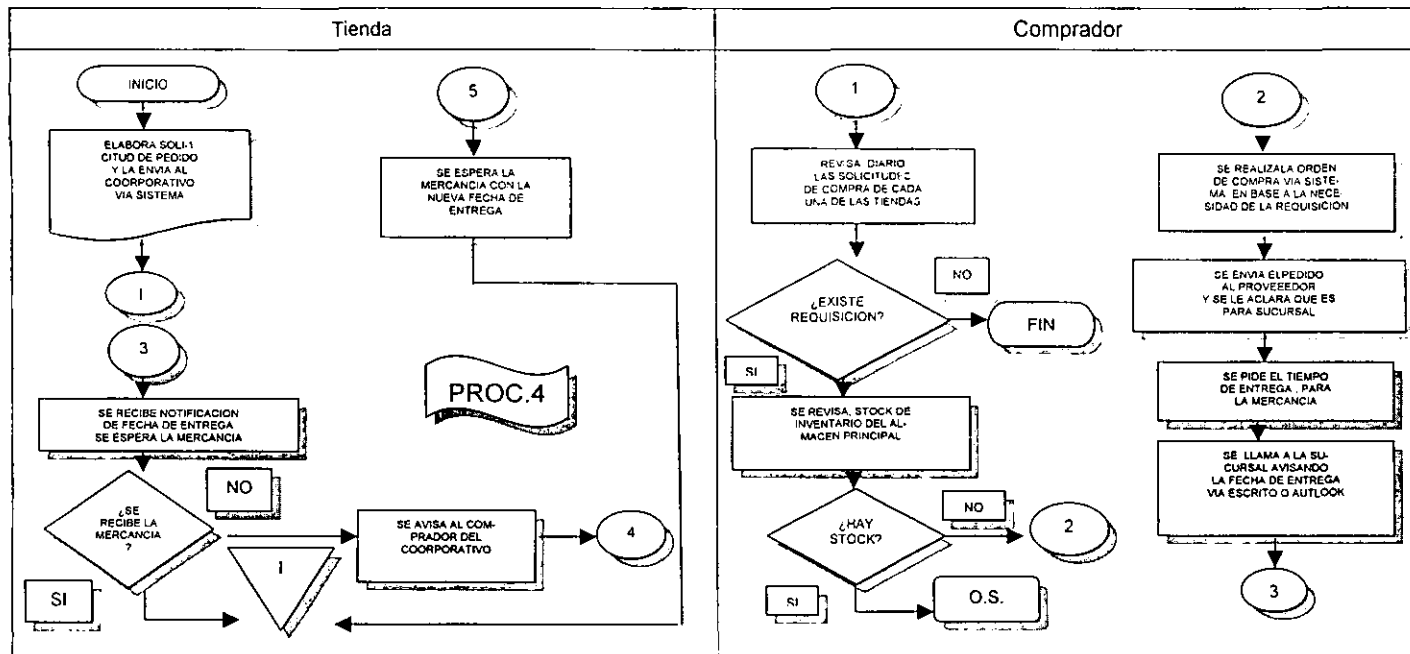
Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Pedido de Tienda

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	30	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

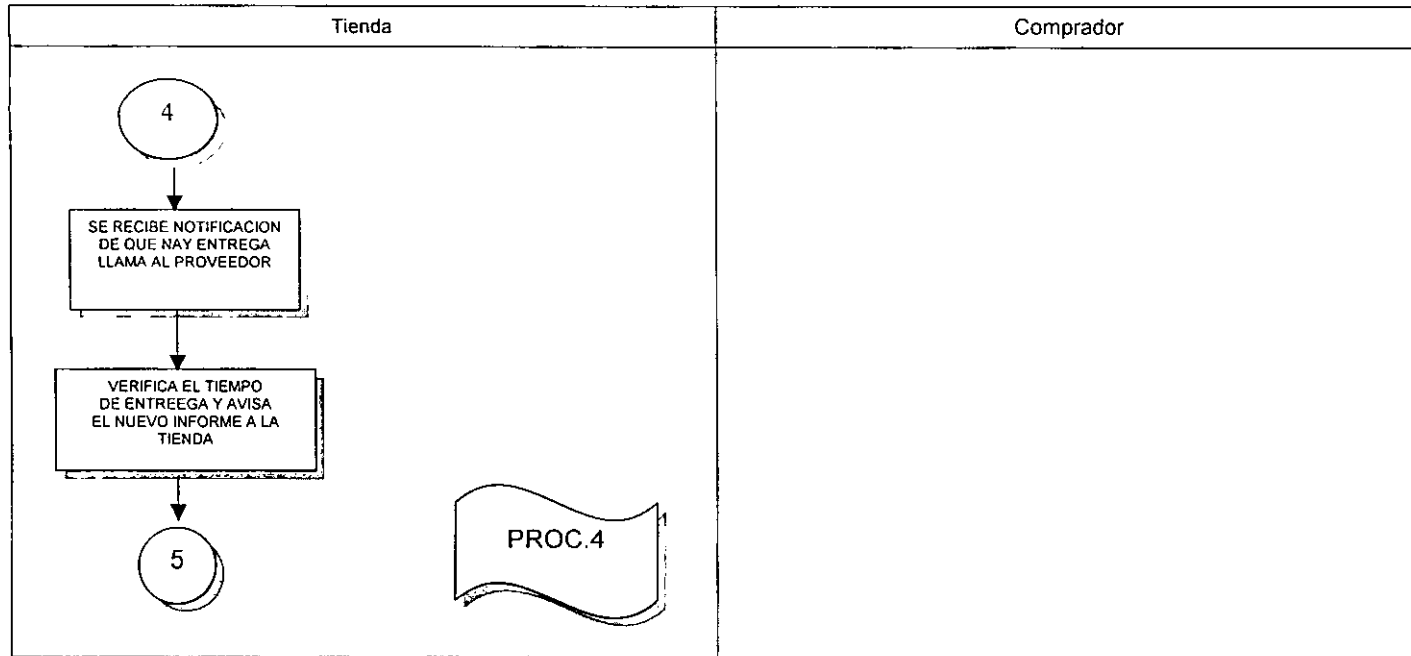
Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
General del Departamento de Compras

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	31	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramirez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Negociación con Proveedor (Proc. 5)

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 32 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación

Responsable

Descripción

- | | | |
|-----|------------------------|--|
| 1.- | Comprador | Recibe al nuevo proveedor con nuevos productos.
Se realiza una negociación. |
| 2.- | Gerencia | Se revisan los nuevos productos.
Se toma la decisión si se aceptan. |
| 3.- | Comprador | Recibe la aceptación.
Pide papeles para su alta al proveedor. |
| 4.- | | Elabora alta de proveedor y envía a gerencia. |
| 5.- | Gerencia | Recibe alta.
Envía al departamento de costos. |
| 6.- | Departamento de Costos | Realiza el alta y proporciona a códigos al departamento de compras. |
| 7.- | Comprador | Realiza pedido y envía al proveedor. |

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

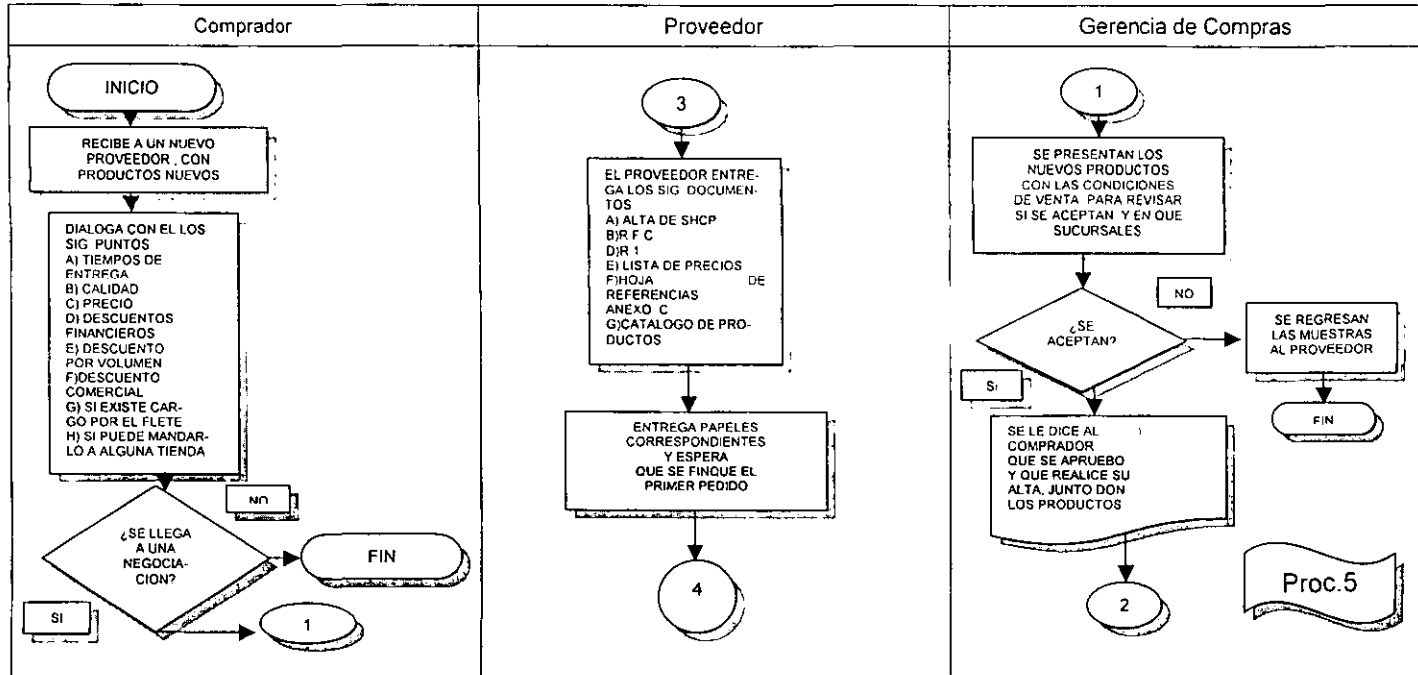
Elabora : Rubi Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Negociación con Proveedores

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	33	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

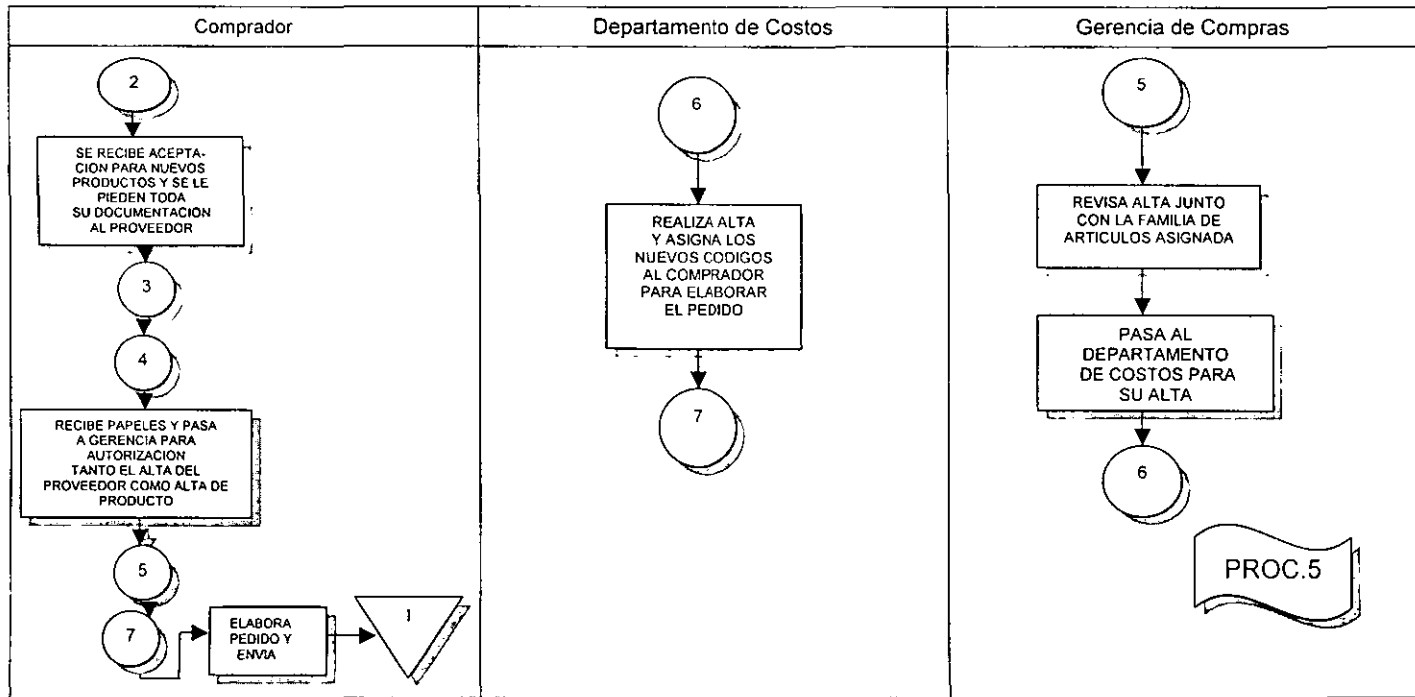
Revisión Actual: 30 de Junio del 2001



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Negociación con Proveedores

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	34	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Alta de Producto (Proc. 6)

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 35 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación

Responsable

Descripción

- | | | |
|-----|------------------------|---|
| 1.- | Comprador | Recibe el alta del Producto y revisa los datos.
Asigna familia al cual va a pertenecer. |
| 2.- | Gerencia | Recibe el alta y firma para turnar al departamento de costos. |
| 3.- | Departamento de Costos | Recibe el alta .
Verifica los datos para meterla a sistema
Proporciona los códigos a compras. |
| 4.- | Comprador | Recibe códigos.
Elabora pedido
Envía al proveedor. |

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

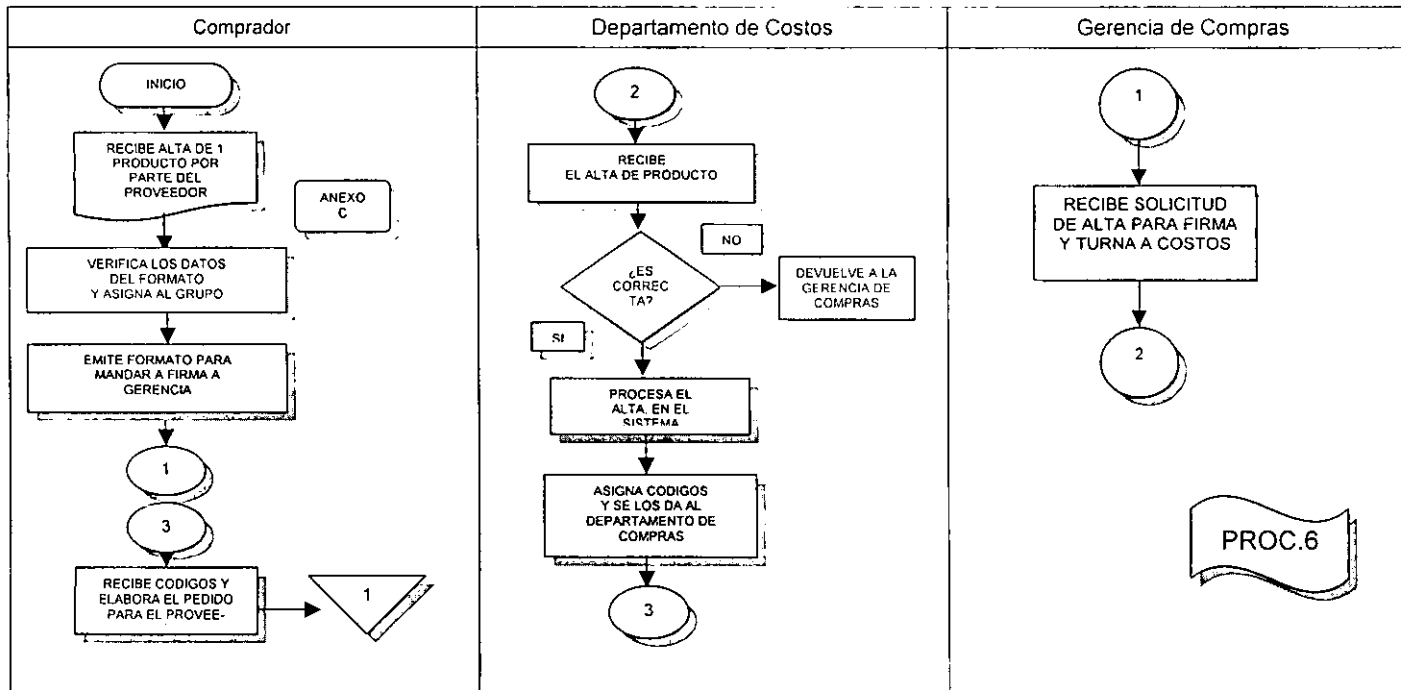
Elabora : Rubí Piña Ramirez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Alta de Producto

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	36	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Pago de Contado (Proc. 7)

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 37 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación

Responsable

Descripción

- | | | |
|-----|--------------------------|--|
| 1.- | Comprador | Realiza pedido para el proveedor.
Proporciona no de cuenta y entrega solicitud de cheque respaldándola con el pedido elaborado. |
| 2.- | Asistente de Gerencia | Solicita firma.
Lleva al departamento de finanzas. |
| 3.- | Departamento de Finanzas | Recibe solicitud.
Elabora cheque.
Manda depositar con el mensajero.
Y envía ficha de deposito al comprador. |

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

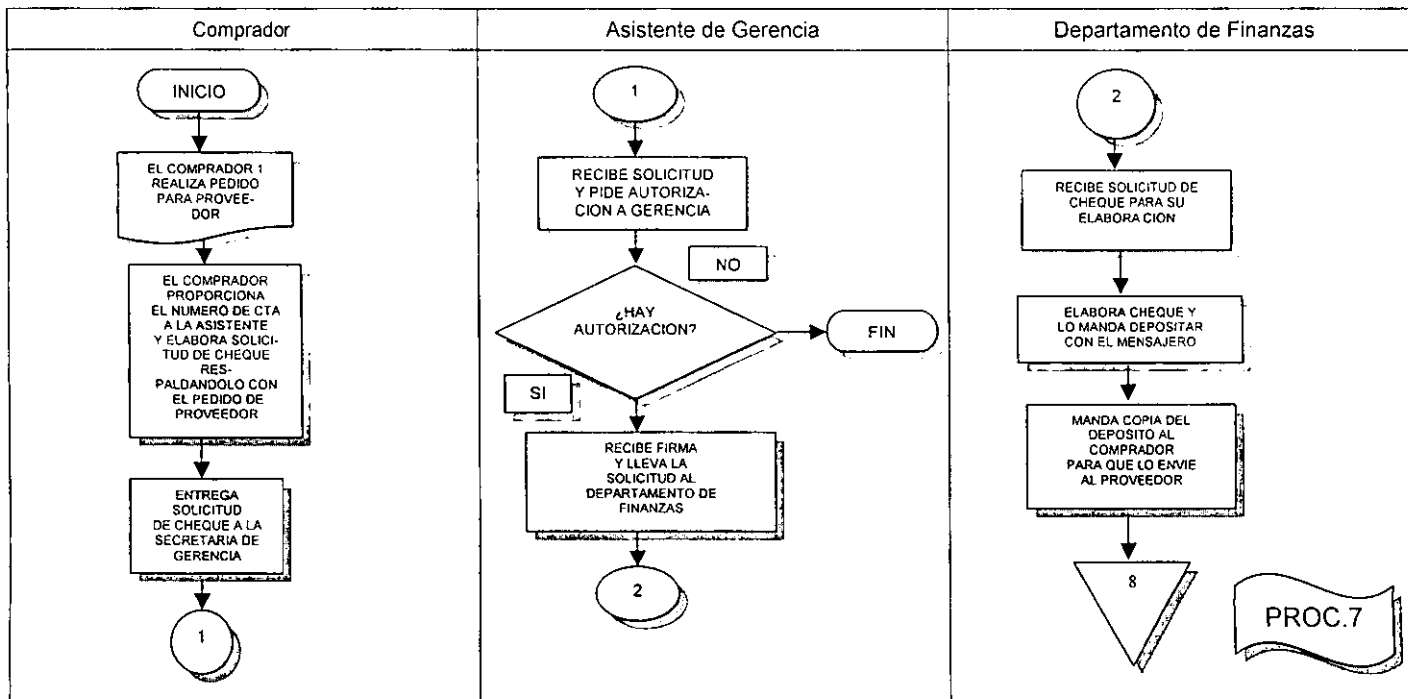
Elabora : Rubí Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Pago de Contado

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	38	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubi Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Cambio de Precios

Fecha de: 30 de Junio del 2001

Pag. 39 De 45

Sustituye:

Pag. De

De fecha:

No. De Operación	Responsable	Descripción
1.-	Comprador	Recibe el cambio de precios. Analiza el incremento. Elabora informe para presentarlo a gerencia.
2.-	Gerencia	Recibe informe y lo valora. Llama al proveedor para una posible Negociación.
3.-	Departamento de Costos	Turna al departamento de Costos. Efectúa cambio de precio via sistema y avisa al comprador.

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

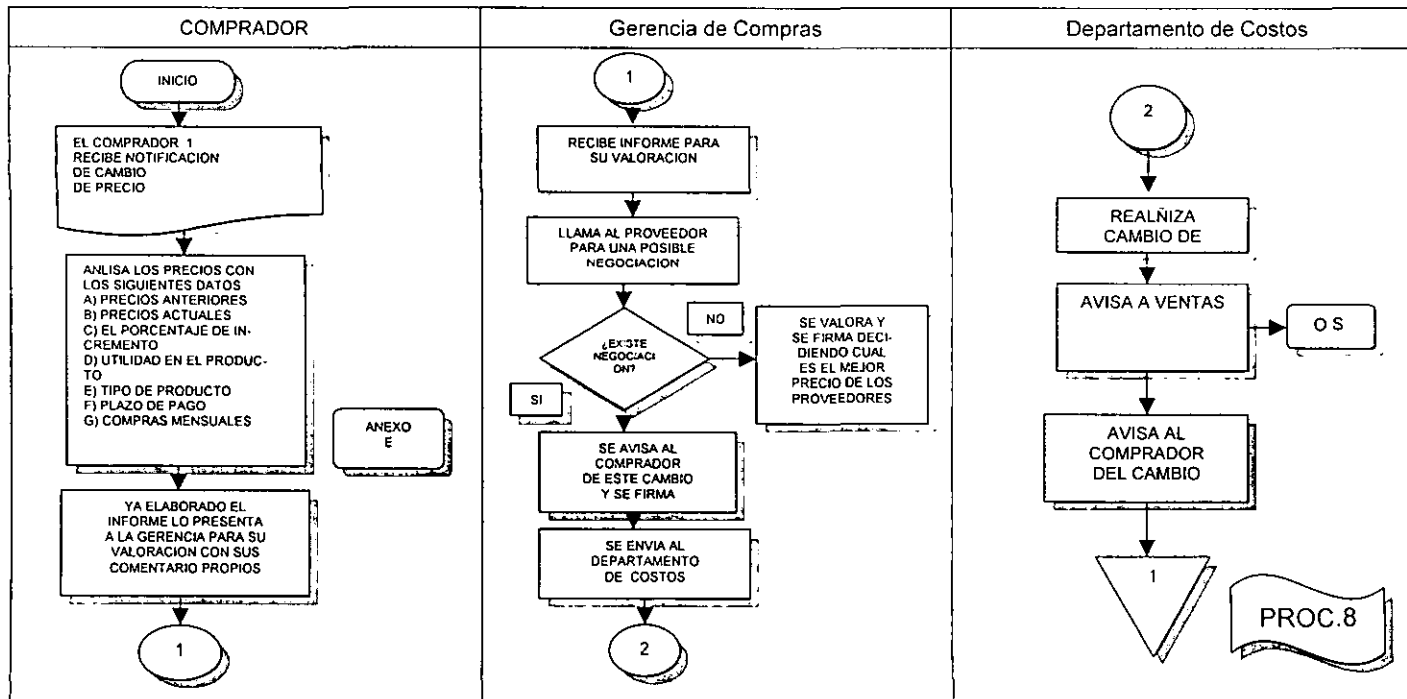
Elabora : Rubi Piña Ramírez



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Cambio de Precios

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	40	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			



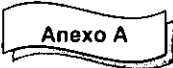
Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Formato de Pedidos Especiales

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	41	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

					No.	
Partida	Cantidad	Uni. Medida	Descripción	Clave	Costo	Tiempo de Entrega
1						
2						
3						
4						
5						
Solicitado por			Autorizado por	Recibido por	Notas	

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	




Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Cotizaciones de Pedidos Especiales

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	42	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Partida	Cantidad	Uni. Medida	Descripción	Observaciones	No. Tiempo de Entr. Solicitado
1					
2					

RESPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Partida	Cantidad	Uni. Medida	Descripción	Costo	Precio Venta	Tiempo de Entrega Real
						

Solicitado por	Autorizado por	Recibido por	Observaciones

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubén Díaz Domínguez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Alta de Productos

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	43	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Razón Social

RFC

& Tipo de producto

Nombre Comercial
Del producto

USOS DEL PRODUCTO

Materia Prima
(Composición)

Peso Neto

Unidad de Medida

Precio por Unidad

Descuento

Precio -neto

& Margen de Utilidad

& Tiendas de suministro

& Almacén

& Firma del Gerente

& Nombre del Comprador

Anexo C

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio

Elabora : Rubí Piña Ramírez

Revisión Actual: 30 de Junio del 2001

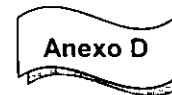


Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos
Alta de Producto

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	44	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Razón Social	_____
RFC	_____
& Tipo de producto	_____
Nombre Comercial Del producto	_____
USOS DEL PRODUCTO	_____
Materia Prima (Composición)	_____
Peso Neto	_____
Unidad de Medida	_____
Precio por Unidad	_____
Descuento	_____
Precio -neto	_____
& Margen de Utilidad	_____
& Tiendas de suministro	_____
& Almacén	_____
& Firma del Gerente	_____
& Nombre del Comprador	_____



Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	



Comercializadora S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos

Fecha de:	30 de Junio del 2001		
Pag.	45	De	45
Sustituye:			
Pag.		De	
De fecha:			

Proveedor	Precios Anteriores	Precios Actuales	Incremento en Porcentaje	Utilidad en el Producto	Tipo de Producto	Plazo de Pago	Compras Mensuales
Proveedor 1							
Proveedor 2							
Proveedor 3							
Proveedor 4							

Fecha: _____

Artículo: _____

Clave: _____

Nombre y Firma del Comprador

Nombre y Firma del Gerente

Aprueba : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	Revisión Actual: 30 de Junio del 2001
Revisa : Lic. Adrián Méndez Salvatorio	
Elabora : Rubí Piña Ramírez	

Conclusión

He llegado al término de este proyecto el cual me ha servido para poder conocer más las compañías comercializadoras, su mercado tiene un movimiento constante e interactivo con diversos factores del medio externo, es por eso que como resultado del caso práctico desarrollado "Elaboración de manual de procedimientos para el departamento de compras" se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Al hablar del departamento de compras nos referimos a la columna vertebral de toda empresa, por tanto es de vital importancia plasmar las actividades que debe cubrir un puesto, lineamientos que rijan cada uno de los empleados y que les indique lo que deben hacer, para poder medirlos o cuantificarlos y establecer un mejor control e implementar una mejora continua. Una vez destacando la gran importancia el control de las actividades el ejecutivo de hoy debe tener la capacidad de anticiparse a las soluciones de problemas de compra, el cúmulo de conocimientos técnicos, administrativos y empíricos, le permitirán ejercer un mejor control en sus actividades, se debe enfatizar en su habilidad para el análisis estadístico, matemáticas y relaciones personales las cuales serán de gran utilidad para el desarrollo de su trabajo como grandes y pequeñas negociaciones no olvidando que este puede ser el próximo gerente general por su gran experiencia en el conocimiento de producto. El comprador deberá estudiar su medio tanto externo como el interno ya que dependerá de una buena decisión de compra, una magnífica labor de venta para nuestro futuro cliente, si bien el hacer una excelente negociación refleja ventajas sobre nuestra competencia, no significa que comprar a bajo precio, en mal tiempo o mala calidad podemos mejores condiciones frente al mercado, se debe pagar un precio justo y con la calidad competitiva para nuestro cliente permanente.

Las servicio de compras no debe ser considerado nunca por separado de los fenómenos de la empresa, pues forma parte integrante del complejo productivo y por ello necesita mantenerse en contacto con todos los departamentos, haciéndose copartícipe de sus respectivas necesidades y poniéndose en condiciones de satisfacerlas de un modo pertinente y ventajoso para la empresa.

La falta de supervisión, controles deficientes, duplicidad de funciones y en ocasiones exceso de confianza hace que se creen vicios dentro de el ambiente laboral o que una persona de recién ingreso no sepa por donde empezar, por tal motivo se debe enfatizar en definir responsabilidades, líneas de autoridad mediante un manual de procedimientos, el cual será un instrumento podemos mencionar la importancia de la labor de equipo; el hacerlos sentir que plasmaran sus tareas cotidianas les hará sentirse seguros de sus tareas y podrán organizar debidamente su agenda .

Para finalizar el presente proyecto debemos hacer hincapié que se debe tomar conciencia en la importancia que tienen los procedimientos para lograr los más altos beneficios dentro del departamento de compras y no solo en este departamento si no en todos los que competen a la organización por que es un factor importante para enfrentar nuevos retos que podrían presentarse en un futuro prometedor.

Hoy puedo decir que la elaboración de este proyecto me ha dejado una gran satisfacción, ya que será implementado en la comercializadora líder en el ramo papelerero, tendrán una herramienta para poder distinguir sus debilidades y fortalezas; reforzarlas en su momento preciso, sin necesidad de un tropiezo para corregir los errores. Me deja un gran enriquecimiento el poder haber realizado cada parte del proceso, eso me permitió haber sugerido objetivos alcanzables y funcionales; el estar en contacto con el usuario final hizo que detectara sus necesidades en la operación diaria, así como los contratiempos que se dan y como se pueden evitar en su momento y no persistir en esos errores. Puedo concluir con toda certeza que la colaboración de la gente es imprescindible para poder llegar a un objetivo común y la comunicación es básica en toda empresa no importando el giro o tamaño.

Bibliografía

Enrique Benjamin Franklin, Análisis , diseño y Estructura de Organización de Empresas. Edición 1 México D.F. 2000, Editorial Mc. Graw Hill.

Gustavo Quiroga, Organización y Métodos en la Administración Pública, Edición 1988 Editorial Trilla.

James A. Senn. Sistema de Información para la Administración, Edición 3 México 1990, Editorial Iberoamericana S. A. De C.V.

Juan García Colín. Contabilidad de Costos, Edición 1 Editorial Mc. Graw Hill.

Leonel Cruz Mecinas. Principios de Compras.

M. Dulhalt Krauss. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas, Edición 1977 Fondo Editorial FCA.

Michell Calimeri. Las Compras Edición 3 Editorial Hispano Europea Barcelona.

Michell Leenders, Harold E. Fearon. Administración de compras y Materiales Edición 4 México 1999, Editorial CECSA.