



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS
DENTRO DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

ISIS SOL FLORES GÓMEZ

ASESOR: L.A. IGNACIO RIVERA CRUZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Administración de la Función de Compras dentro de una Compañía
Comercializadora.

que presenta la pasante: Isis Sol. Flores Gómez
con número de cuenta: 09956110.-3 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de septiembre de 2004

PRESIDENTE L.A. Ignacio Rivera Cruz

VOCAL MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo

SECRETARIO L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Consuelo Molina Arciniega

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Dedicatorias:

A mis padres:

Por la oportunidad de existir, por su sacrificio en un tiempo incomprendido, por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza, por su amor y su amistad incondicional, y por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de una vida para seguir adelante.

A mis hermanos y a Fernando:

Por sus consejos, por sus palabras, por sus sonrisas, por su amor, por el privilegio de estar juntos y por su apoyo incondicional.

A dios:

Por las oportunidades y puertas que me han abierto, por siempre cuidar de mi y de mis seres queridos, por ayudarnos a ser felices.

A mis profesores:

Por su paciencia y dedicación para enseñar, el robarles parte de su vida para compartirlos y ayudarnos a crecer.

A mis compañeros:

Por los momentos que pasamos juntos, por el crecimiento conjunto, por sus sonrisas, por momentos muy gratos.

A mi asesor Lic. Ignacio Rivera Cruz:

Por su apoyo a través de un arduo trabajo para la culminación de la tesis y por sus brillantes conocimientos.

TÍTULO DE LA TESIS:

La administración de la función de compras dentro de una compañía comercializadora.

Caso práctico: Sony Comercio de México, S.A. de C.V.

OBJETIVOS:

Objetivo general:

Comprender la función de compras dentro de una compañía.

Objetivos específicos:

- Analizar la organización del departamento de compras.
- Conocer los diferentes procedimientos que se llevan para comprar.
- Determinar los pasos que debe llevar un comprador para realizar una compra exitosa.
- Analizar los diferentes tipos de empresas existentes en México.

METODOLOGÍA:

a) Área de investigación:

Investigación bibliográfica:

- Libros, revistas, información de Internet sobre la función de compras
- Libros sobre empresas Mexicanas.
- Información sobre la Asociación Nacional de Agentes de Compras.

Investigación de campo:

- Investigación del área de compras de Sony Comercio de México, S.A. de C.V.
- Desarrollo de Six Sigma dentro del área de compras de Sony Comercio de México, S.A. de C.V.

b) Objeto de estudio:

- Se estudiará una empresa comercializadora de aparatos eléctricos de Sony de México, S.A. de C.V.
- Funciones importantes dentro del proceso administrativo que se tienen que llevar a cabo para realizar un adecuado proceso de compras..

c) Corriente de investigación:

Propuesta: ya que se busca una forma general de compras combinándose con un adecuado manejo del proceso administrativo para obtener resultados favorables en las transacciones comerciales con nuestros proveedores.

DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

La función de compras es más competitiva apoyándose con la adecuada utilización del proceso administrativo.

INDICE

Capítulo 1: Administración.

	Páginas
1.1 Qué es la administración.	1-2
1.2 Antecedentes de la administración.	2-9
1.3 Qué es el proceso administrativo.	9-21

Capítulo 2: La función de compras.

2.1 Concepto de compra.	22-23
2.2 Tipos de compras.	24-29
2.3 Organización del departamento de compras.	29-38
2.4 Documentos utilizados en el área de compras.	38-42
2.5 Procedimiento de compras.	43-47
2.6 Estudio de proveedores.	47-53

Capítulo 3: Tipos de Empresas en México.

3.1 ¿Qué es una empresa?	54-56
3.2 Clasificación de empresas.	57-59

Capítulo 4: Caso práctico.

4.1 Manual de compras.	60-98
4.2 Six sigma	99-114

Conclusiones.	115
----------------------	-----

Bibliografía.	116
----------------------	-----

INTRODUCCIÓN:

Las compañías en la actualidad como resultado de la especialización del trabajo y el uso adecuado de la administración, nos ha llevado a la necesidad de contar con un área de compras la cual su función principal es el suministro de requerimientos que apoyen al desarrollo de las actividades de la compañía.

Por lo que es indispensable el conocimiento de las funciones del área de compras, así como los tipos de compra que se llevan a cabo con el objeto de facilitar estas funciones logrando que la compañía logre reducción de costos y la obtención de los recursos materiales en tiempo. Ya que una mala planeación nos puede llevar a ocasionar problemas dentro de la operación diaria teniendo consecuencias graves dentro de los resultados de la compañía.

El manejo adecuado del proceso administrativo dentro del área de compras nos lleva al logro de los objetivos organizacionales, ya que una adecuada planeación nos lleva a poder obtener descuentos por volumen de compra así como evitar incremento de precios, una adecuada organización nos lleva al logro de las actividades de la compañía de una manera eficiente, así como una adecuada dirección. El control es indispensable ya que nos ayuda a evitar urgencias.

Por lo que el comprador actual requiere contar con conocimientos administrativos que apoyen al logro de su labor de una forma más fácil y eficaz.

Capítulo 1: Administración.

1.1 Qué es la administración.

Desde el principio del siglo se han hecho avances sustantivos en el arte y ciencia de administrar esfuerzos colectivos en la industria, el gobierno y en otras actividades. Este trabajo se enfoca principalmente en el proceso administrativo en empresas con fines de lucro, aunque los conceptos y procedimientos discutidos tienen amplia aplicación en otras actividades con características afines de nuestra sociedad. Fundamentalmente, administración es la coordinación de esfuerzo humano, esto es, el logro de metas mediante la utilización del esfuerzo de otras personas. La eficacia con la cual se administra un empeño ha llegado a reconocerse en la mayoría de los casos quizás como un ingrediente único y más esencial del éxito a largo plazo de ese empeño. (1)

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen los objetivos seleccionados. (2)

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro. (3)

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (4)

(1) Presupuestos: planificación y control de utilidades, Gleen A. Welsch, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. , 1976, 1ª ed. , p -1

(2) Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p- 6

(3) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p -3

(4) Id Idem.

Un enfoque útil para entender que hacen los administradores consiste en ver su trabajo como un proceso. Éste se define como la serie de acciones que conducen a un resultado; por ejemplo, obtener ganancias o brindar un servicio. El administrador, para alcanzar un objetivo, utiliza recursos y desempeña cuatro funciones administrativas centrales, que son: planificar, organizar e integrar el personal, dirigir y controlar. (5)

Recursos que utilizan los administradores.

Los administradores emplean determinados recursos para lograr sus propósitos, igual que un carpintero los utiliza para construir un portal. Los recursos que dispone un administrador se pueden dividir en cuatro tipos: humanos, financieros, materiales e informativos. Los recursos humanos son las personas que se necesitan para realizar un trabajo. Los objetivos o metas de los administradores determinan cuáles trabajadores se escogerán. Los recursos financieros son el dinero que el administrador y la organización utilizan para alcanzar sus metas. Los recursos materiales son los bienes tangibles y los bienes raíces de una empresa, inclusive las materias primas, el espacio de las oficinas, las instalaciones para la producción, el equipo de oficina y los vehículos y por último los recursos informativos son los datos que el administrador y la organización usan para realizar su trabajo. (6)

1.2 Antecedentes de la administración.

La teoría de la administración (TA) surgió con el “énfasis en las tareas”, a partir de la escuela de administración científica de Taylor, dentro de un enfoque de sistema cerrado, preocupada exclusivamente por el nivel operacional de la empresa. Casi simultáneamente la TA fue enriquecida con “el énfasis en la estructura”, consecuencia del enfoque anatómico de Fayol (teoría clásica), con el enfoque burocrático de Weber (teoría de la burocracia) y con el enfoque estructuralista (teoría estructuralista), más recientemente. La reacción humanista se inició con la escuela de las relaciones humanas, centrada en el “énfasis en las personas”, en lo que también fue seguida por la escuela del comportamiento organizacional y por el movimiento del desarrollo organizacional (DO), que realizan las características eminentemente humanas y democráticas de las organizaciones exitosas.(7)

(5) J. DuBrin Andrew, Fundamentos de Administración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, p – 6

(6) Id Idem. p – 6

(7) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p - 31

A partir de la teoría de los sistemas, surgió el “énfasis en el ambiente” cuyo apogeo llegó con la teoría situacional, que enfatizó también “en la tecnología”. En la actualidad la teoría de la administración considera simultáneamente cinco variables: tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente, las cuales son interdependientes e ínter actuantes. Las perspectivas de la administración son promisorias, aunque no se prevén épocas tranquilas. La “era de la globalización”, llena de cambios y transformaciones, turbulencia e inestabilidad, impone nuevos y crecientes retos a la administración. (8)

La práctica de la administración es un arte; al conocimiento organizado que le sirve de fundamento a esa práctica se le puede llamar ciencia. (9)

Frederick Taylor y al administración científica.

Enfoque característico de la escuela de administración científica. Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia en problemas de la administración para lograr una gran eficacia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de administración son la observación y la medición. (10)

Frederick Winslow Taylor abandonó los estudios universitarios y se inició como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875. Tres años después, en 1878, entró a trabajar como mecánico a la Midvale Steet Company, con sede en Filadelfia, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe del departamento de ingeniería tras obtener un grado universitario en esta disciplina estudiando en las noches. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y se dedicó la mayor parte de su vida a la consultaría en ingeniería. Se le reconoce generalmente como “padre de la administración científica”. Quizás ninguna otra persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración. (11)

(8) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p - 32

(9) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-14

(10) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p – 31

(11) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-15

Su famoso libro, titulado *The Principles of Scientific Management*, se publicó en 1911. Éstos son los principales fundamentos que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

- ❑ Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- ❑ Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
- ❑ Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- ❑ Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- ❑ Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía. (12)

Los cuatro principios de la administración científica de Taylor:

1. **Principio de planeación:** sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método. (13)
2. **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales. (14)
3. **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible. (15)
4. **Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. (16)

(11) Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-15

(13-16) Chiavenato Idalberto, *Administración (Proceso Administrativo)*, Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p - 8

Énfasis en la estructura organizacional.

En esta fase, administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar. La preocupación por la estructura de la organización constituye una enorme ampliación del objeto de estudio de la TA. El microenfoque en la tarea de cada obrero se amplía a la estructura organizacional de toda empresa. Los enfoques relacionados con la estructura organizacional son tres: teoría clásica de Fayol, teoría de la burocracia de Weber y teoría estructuralista. (17)

Teoría clásica.

Fayol, padre de la teoría moderna de la administración operacional.

Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutamente utilizables en las condiciones imperantes. Detengámonos en algunos de estos principios.(18)

1. **Autoridad y responsabilidad.** Fayol señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionados entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores sociales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador de los factores personales, “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera”. (19)
2. **Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deben recibir ordenes de un solo superior. (20)

(17) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p 11-12

(18-20) Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-18

3. **Cadena escalar (jerarquía).** Fayol concebía a ésta como una “cadena de superiores” desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial. (21)

4. **Cadena de cuerpo.** Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación. (22)

Fayol interpretó los elementos de la administración como funciones: previsión, organización, dirección, coordinación y control. (23)

Elton Mayo y F. Roethlisberger y los estudios de Hawthorne.

Elton Mayo F. J. Roethlisberger y los colaboradores realizaron entre 1927 y 1932 los ahora famosos experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Antes de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council) de Estados Unidos había efectuado un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad. Tras descubrir que, independientemente de que la iluminación aumentara o decreciera, la productividad de un grupo se elevaba, los investigadores estuvieron a punto de declarar fracasado el experimento, pero Elton Mayo, de Harvard, advirtió en él hechos inusuales y, junto con Roethlisberger y otros estudiosos, continuó la investigación. (24)

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, basados en parte en ideas antes concebidas por Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los periodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. (25)

(21-25) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-18

Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo (“sentido de pertenencia”) y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre todo del hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como “efecto Hawthorne”. P 19 (26)

Surgimiento del pensamiento administrativo.

Frederick Taylor . Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. P 16 (27)

Henry L. Gantt (1901). Insistió a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt. Destacó la necesidad de capacitación. P 16 (28)

Frank y Lillian Gilberth (1900). A Frank Gilberth se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilberth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores. P 16 (29)

Hugo Münsterberg (1912). Aplicación de la psicología a la industria y a la administración. P 16 (30)

Walter Dill Scott (1911). Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal. P 16 (31)

(26-31) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p-18

Max Weber (traducciones al inglés 1946, 1947). Teoría de la burocracia. El término burocracia no tiene el significado peyorativo de uso popular sino el significado técnico que identifica ciertas características de la organización formal orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia. El tipo “ideal” de burocracia, según Weber, presenta siete dimensiones principales: formalización, división del trabajo, principio de jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación entre propiedad y administración y profesionalización del empleado. (32)

Vilfredo Pareto (libros 1896-1917). Conocido como el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración. (33)

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933). Realizaron los famosos estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo del desempeño. (34)

Teoría de sistemas o estructuralista. Chester Barnard. The Functions of the Executive (1938). La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso el enfoque de sistemas sociales de la administración muy completo. (35)

Surgimiento del pensamiento administrativo moderno y contribuciones recientes a la administración.

Peter F Drucker (1974). Prolífico autor sobre abundantes temas administrativos generales. P 17 (36)

W. Edwards Deming (después de la segunda Guerra mundial). Introdujo el control de calidad en Japón. P 17 (37)

Laurence Peter (1969). Observó que, al paso del tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente. P 17 (38)

William Ouchi (1981). Explicó prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos. P 17 (39)

(32) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p 16

(33-34) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 16

(35-39) Id Idem, p 17

Thomas Peters y Robert Waterman (1982). Identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes. (40)

Énfasis en las personas.

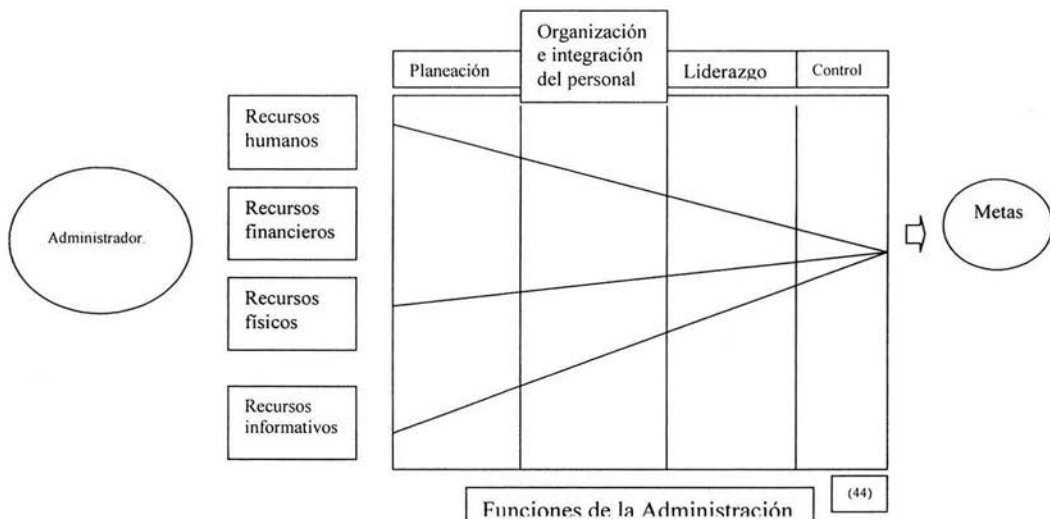
Es la fase en que administrar, es sobre todo, tratar con personas; este enfoque de la TA intenta destacar las personas dentro de las empresas y deja en segundo plano la estructura y las tareas. (41)

Énfasis en el ambiente.

Es la fase en que administrar es, en especial, enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. (42)

1.3 Qué es el proceso administrativo.

El proceso administrativo puede considerarse como el esfuerzo administrativo total operando en un empeño particular que incluye la toma de decisiones, la aplicación de técnicas y procedimientos seleccionados y la motivación de individuos y grupos para lograr objetivos específicos. (43)



(40) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 17

(41) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3º ed, California, 2001, p 19

(42) Id Idem, p 22

(43) Gleen A. Welsch, Presupuestos: planificación y control de utilidades, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. , 1976, 1ª ed. P 1

(44) J. DuBrin Andrew, Fundamentos de Amdministración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, 472 p - 8

El proceso administrativo ha sido analizado en varias partes o funciones las cuales son las siguientes:

1. Planeación.
2. Contratación de personal.
3. Organización.
4. Control.

Otras partes del proceso administrativo, como son, la comunicación o la motivación, con frecuencia se consideran lo suficientemente importantes como para estar a la misma altura de las otras cuatro funciones antes mencionadas. Sin pretender discutir si esto es o no correcto. (45)

La planeación sistemática requiere de una recopilación sistemática de datos; la determinación de metas y objetivos y la formulación de los planes, tanto generales como detallados para alcanzar los objetivos dentro de las políticas establecidas y demás restricciones. Respecto a las compras y abastecimientos la planeación representa una parte de la responsabilidad del gerente de compras, quien en ocasiones es auxiliado por investigadores quienes trabajan tiempo completo, así como por personal de servicios de compra. (46)

Planeación.

La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. Se dice que la planeación es la función central de la administración y que influye en todos los actos del administrador. Al hacer planes, el administrador mira hacia el futuro y dice “Esto es lo que queremos lograr y así es como lo vamos a hacer”. Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para terminar los planes. La importancia de la planeación se multiplica porque contribuye, notablemente, a desempeñar las otras funciones de la administración. (47)

La planeación estriba en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar éstos, y requiere que se tomen decisiones. (48)

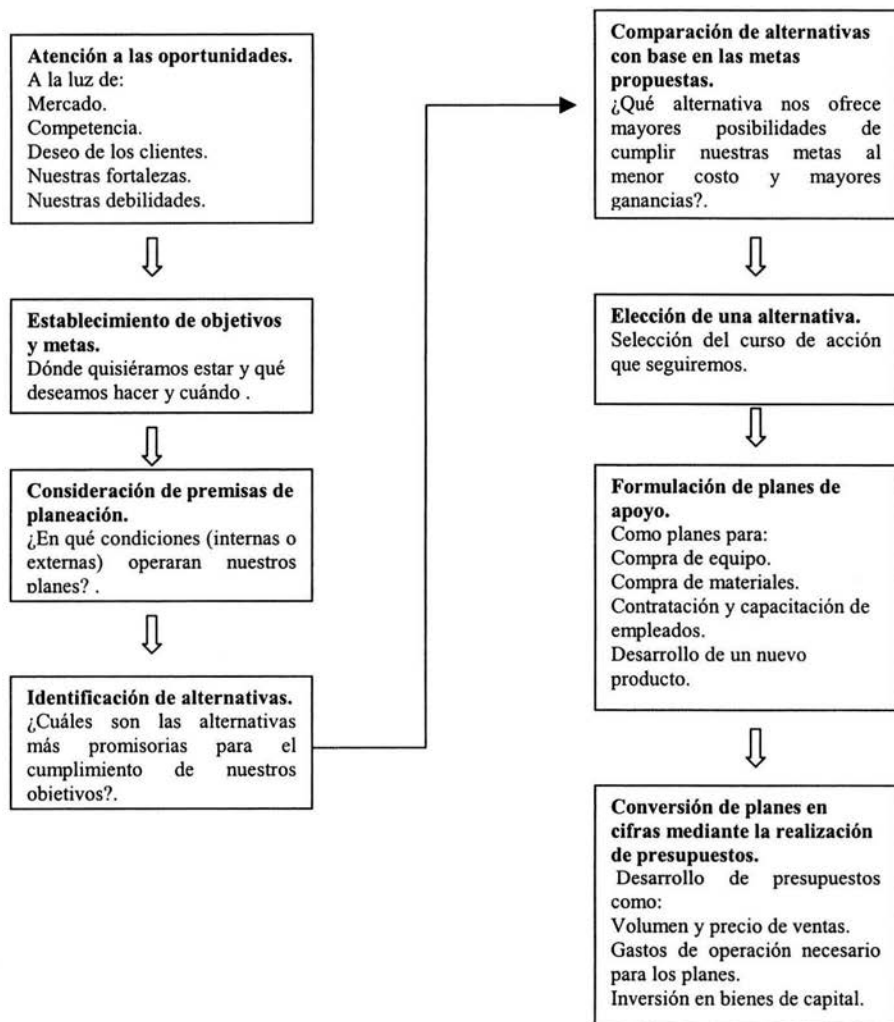
(45) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 321

(46) Id Idem p 321

(47) J. DuBrin Andrew, Fundamentos de Administración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, p 8

(48) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1 p -31

Pasos de la planeación:



Planeación de compras.

El proceso de planeación actual se inicia con la información derivada de los pronósticos anuales de ventas, producción, y económicos en general. El pronóstico de ventas proporcionará una medida total de los requerimientos de materiales, productos y servicios que se deben comprar por el departamento de compras; los pronósticos de producción darán información sobre la localización en donde se requieran los materiales, los productos y los servicios; y los pronósticos económicos brindarán información útil para la estimación de la tendencia general de precios, salarios y otros costos. (50)

Planeación a nivel corporativo.

Recientemente ha existido mucho interés en la planeación a nivel corporativo que podría describirse como un intento sistemático para planear el futuro de la organización en conjunto, el prever las amenazas y las promesas que el futuro tiene reservado, sobre varios supuestos respecto a cómo haya de ser dicho futuro; al trazar estrategias para asegurarse que la empresa está debidamente protegida independientemente que pudiera suceder. Otros términos que en la práctica parece ser que tienen implicaciones similares son: la planeación a largo plazo; la planeación a intervalos largos y la planeación estratégica. (51)

Dicha planeación la necesitan más las grandes organizaciones dentro de medios ambientes cambiantes. Si se pensara que el futuro hubiese de ser muy similar al presente, de todas maneras sería muy útil la planeación de dicho futuro, pero evidentemente se le dedicaría menos atención en contraste con la planeación que se hace cuando las condiciones están sujetas a cambios bruscos. (52)

La planeación estratégica a largo plazo deberá entonces necesariamente formar en consideración tanto el insumo de materiales, así como los productos terminados y en ocasiones se deberá incluso dar preferencia a los primeros. Será necesario que la función de compras recopile mayor información, deberá proyectarse hacia el futuro, dedicando generalmente un mayor esfuerzo a la planeación futura de la organización de la cual forma parte; y en efecto, deberá hacer sus propios planes para asegurar el abastecimiento a largo plazo, más que emplear su propio tiempo en problemas de índole inmediato que posiblemente podría haberse evitado. (53)

(50) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1997, p 497

(51) P.F.H. Bailly, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 322

(52) Id ídem, p 322.

(53) Id ídem, p 323

Investigación relativa al área de compras.

La investigación relativa a compras, según Fearon se define como: “La investigación sistemática y la búsqueda de información que haya de mejorar la actuación de la función de compras”. Cierta cantidad de investigación sistemática es realizada como parte normal de un proceso de compras. Antes de tratar con un nuevo proveedor o seleccionar un contratista para un proyecto importante, o tomar una decisión final sobre la inversión en un proyecto importante, o tomar una decisión final sobre la inversión en un equipo costoso o la adopción de un material novedoso, habría de esperarse que un departamento de compras competente realizara “un cierto tipo de investigación crítica o que tratara de descubrir nuevos datos o asimilar información pasada”. (54)

Análisis de materiales.

Una técnica de planeación y de investigación que tiene mucho en común con el análisis de valor es el análisis de materiales. Su finalidad es la de mejorar todo lo concerniente a compras y los resultados relativos al control de inventarios mediante una investigación sistemática, búsqueda de información y la generación de medios para evaluar propuestas creativas. (55)

Sistemas de planeación respecto a compras.

La falta de tiempo es la razón comúnmente atribuida por los ejecutivos de compras para no poder participar plenamente en la planeación a largo plazo. Esta falta de tiempo podrá deberse hasta cierto punto a la incapacidad personal para administrar el tiempo; o bien podrá ser el resultado de un sistema de planeación defectuoso. El error más común al planear los sistemas de compra es el suponer que un solo sistema puede adoptarse para todas las compras cuando se sabe que algunas compras son complicadas y de elevado costo entre tanto otras compras son relativamente baratas. La mayor parte de las órdenes tienden a ser órdenes pequeñas. Estas órdenes pequeñas incluyen requisitos especiales tanto en lo relativo a diseño y desarrollo, utilización de herramientas pequeñas. Se deberán diseñar sistemas necesarios que manejen tales órdenes pequeñas lo más pronto posible y de la manera más barata. (56)

(54) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 323

(55) Id Ídem, p 332

(56) Id Ídem p 341

Planeación y control.

Función jerárquica de la empresa que pretende sistematizar la preparación de instrumentos de planeación y que busca una evaluación de los resultados obtenidos para comparar y corregir, de ser necesarios los planes. (57)

Organización.

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas. (58)

Organizar es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. También involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, y definir quién tiene autoridad para desempeñar determinada tarea. Otro aspecto importante de la función de organizar consiste en agrupar las actividades en departamentos o alguna otra subdivisión lógica. Por su parte, integrar al personal implica asegurarse de que se cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización. Una actividad típica de la integración del personal es la contratación de personas para cubrir un puesto. La integración del personal es una actividad tan importante que, a veces, se clasifica como una función separada de la organización. (59)

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (60)

El término organización tiene muchos usos. La organización formal es la estructura intencional de funciones. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la autoridad formal, pero que surge de manera espontánea. El término tramo de administración se refiere al número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente. Un tramo de administración amplio resulta en un número reducido de niveles.

(57) Fernández Arena José Antonio, *El proceso Administrativo*, Diana, 2ª ed., México. P 150

(58) Benjamín Franklin Enrique, *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed. p 239.

(59) J. DuBrin Andrew, *Fundamentos de Administración*, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, p 8

(60) Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 31

No puede hablarse de un número definido de personas a quienes un administrador puede supervisar siempre en forma eficaz; tal número depende de varios factores subyacentes. Entre ellos se encuentran el grado requerido y poseído de capacitación de los subordinados, la claridad de los planes, el uso de normas para el cumplimiento de los objetivos, el ritmo de los planes, el uso de normas para el cumplimiento de objetivos, el ritmo de cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, el grado necesario de contacto personal y el nivel de organización implicado. (61)

Los pasos de la función de la organización son la formulación de objetivos principales y de objetivos, políticas y planes de apoyo para alcanzar los fines (lo que, en sentido estricto, corresponde a la planeación); la identificación y clasificación de actividades; la agrupación de esas actividades; la delegación de autoridad, y la coordinación tanto de las relaciones de autoridad como de información. (62)

Organización. Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe ejecutar. (63)

Principios de organización.

Departamentalización. Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales para la departamentalización, las cuales pueden ser definidas de la siguiente manera:

- **Operación:** Cada una de las acciones simples de ejecución cotidiana; dicha ejecución en consecuencia permite efectuar una o varias tareas. División mínima del trabajo. (64)

(61) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 260

(62) Id Idem p 260

(63) Fernández Arena José Antonio, El proceso Administrativo, Diana, 2ª ed. , México p 169

(64) Benjamín Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed, p

- **Actividad:** Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida.
- **Función:** Grupo de actividades afines ejecutadas con base en un plan o esquema general en función de un objetivo. (65)

Jerarquización: Jerarquizar es establecer líneas de cada autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad. La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control más alta. (66)

Línea de mando o autoridad: Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización a la vez que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indican la línea de información básica. De acuerdo con este principio, varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión inmediata) y las direcciones (regularmente en un número reducido) deben ser controladas por una dirección general. (67)

Autoridad funcional. Existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y con personal experto con los cuales cuentan las unidades de línea. Las unidades especializadas con esta descripción no participan directamente en la toma de decisiones, por lo que su trabajo se limita a proporcionar un servicio especial que coadyuve a dicha acción. P 243-245

(65-67) Benjamín Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed, p 243.

(68) Id Ídem p 243-245.

Unidad de mando. La unidad no debe tener más que un solo jefe; ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes. (69)

Autoridad. Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una división; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando, (70)

Responsabilidad: Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. (71)

Tramo de control: Este vocablo indica el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo. (72)

Comunicación: Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía y procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones. La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera. (73)

Dirección.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo. (74)
(69-71) Benjamin Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed, p 245.

(72) Id Ídem, p 246.

(73) Id Idem, p 247-248.

(74) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1 p 32

La dirección es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. (75)

La motivación no es un concepto simple; alude en realidad a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y otras fuerzas. Los administradores motivan al procurar condiciones que induzcan a los miembros de las organizaciones a contribuir en el beneficio de estas. Existen distintas visiones y supuestos sobre la naturaleza humana. (76)

Liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, consiste en inyectar energía, dirigir, activar y persuadir a terceros. El liderazgo involucra decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas. El liderazgo es un componente tan importante del trabajo administrativo, que algunos consideran que la administración es alcanzar resultados por medio de las personas. El fundamento del liderazgo en la administración implica inspirar al personal y propiciar el cambio, mientras que las otras tres funciones se enfocan más en mantener un sistema estable. (77)

Control.

El control es asegurarse que el desempeño se ajusta a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro predeterminado. Si existe una diferencia significativa entre el desempeño real y el deseado, el administrador debe tomar medidas correctivas. Un aspecto secundario del control es determinar si el plan original necesita modificarse, dada la realidad del momento. La función de control, en ocasiones, obliga al administrador a regresar, temporalmente, a la función de la planeación, a efecto de perfeccionar el plan original. (78)

(75) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1 p 521.

(76) Id ídem 521

(77) J. DuBrin Andrew, Fundamentos de Administración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, p 9

(78) Id ídem p 8

Control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. (79)

Cualquier sistema de control habrá de: fijar estándares de actuación, medir las variaciones con respecto a los estándares, identificar las razones para que existan tales desviaciones y tomar las medidas correctivas. Resulta mucho más sencillo registrar costos que evaluar los resultados, y no se deberá confundir la recopilación de estadísticas departamentales con un análisis de costo-beneficio que se haga del departamento. Algunos datos que se consideran básicos para poder llevar a cabo una adecuada evaluación del trabajo realizado por el departamento de compras tan sólo puede ser proporcionada por el propio personal del departamento. (80)

Se ha dicho que el grado de utilidad de la selección de compras respecto a la empresa a la cual sirve, está directamente relacionado con la confianza que la administración ha depositado en ella, así como en la autoridad que posee. Esto habrá de significar que será tanto del interés de la empresa como del personal de compras el asegurarse que se tiene disponible suficiente información para poder llevar a cabo una adecuada evaluación de la actuación. (81)

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos más allá de qué sea el objeto de control. Dondequiera que se encuentre y sea cual sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones de normas y planes. Existen diferentes tipos de normas, aunque todas ellas deben señalar desviaciones en puntos críticos. (82)

El principio de control de puntos críticos, uno de los principios de control más importantes, sostiene que para ser eficaz, el control implica la atención especial a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes. Otro medio de control es la comparación del desempeño de la compañía con el de otras empresas, por medio del benchmarking. (83)

(79) Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 32

(80) P.F.H. Baily, *Administración de compras y abastecimientos*, CECSA, México, 1984, p 393

(81) *Id Ídem* p 393

(81) Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1, p 660

(82) *Id Ídem* p 641

El benchmarking es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. (83)

Existen tres tipos de benchmarking. Primero, en el benchmarking estratégico se comparan varias estrategias y se identifican los principales elementos estratégicos de éxito. Segundo, en el benchmarking operativo se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, en el benchmarking administrativo la atención se centra en funciones de apoyo como planeación de comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera. (84)

Actividades comprendidas en el control.

Un control adecuado de los materiales implica las actividades siguientes:

1. Compra.
2. Recepción e inspección.
3. Almacenamiento y entrega.
4. Registro de los movimientos.

Las funciones asignadas habitualmente al departamento de compras son:

- Recibe de otros sectores las solicitudes de compra. También, puede ser que éstas procedan del propio departamento de compras.
- Deberá contar con información actualizada y clasificada de los proveedores de conocida aptitud, ya sean estos locales o extranjeros.
- Da curso a las solicitudes de compra recibidas o que ha originado. Para estos casos, pedirá cotizaciones de precios a una serie de proveedores, para elegir a aquél que se ajuste a ciertas condiciones, plazos de entrega, normas de calidad y básicamente, ofrezca buenos precios y plazos para el pago.
- Confecciona las ordenes o pedidos de compra en varios ejemplares. (85)
- Debe recibir los comprobantes que certifiquen que el proveedor entregó la cantidad solicitada con la calidad especificada.

(83) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1 p 645

(84) Id ídem P 646

(85) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 30

- Controla los precios y efectúa los cálculos antes de aprobar las facturas.
- Mantiene vinculaciones amistosas con los proveedores. Trata de conseguir mejores precios.
- Tratándose de bienes cuyos precios tienen tendencias críticas deberá estar informado de lo que ocurre en el mercado.
- Deberá estar en conocimiento con la aparición en el mercado de nuevos productos sustitutos de los empleados y de otros proveedores. (86)
- Tramitar las devoluciones de materiales que se encuentren en mal estado ante los proveedores. (87)

Planificación y control del uso y compra de materiales.

El presupuesto de materiales. Este presupuesto especifica las cantidades planeadas de cada materia prima necesaria para la producción planeada. Debe especificar las cantidades de cada materia prima, por tiempo, por producto y por responsabilidad de uso. (88)

El presupuesto de compras. El presupuesto de materia les especifica las cantidades de materias primas y cuando se necesitan; por eso hay que desarrollar un plan de compras de materiales. El presupuesto de compras especifica las cantidades estimadas a comprar y el costo estimado para cada materia prima y las fechas de entrega requeridas. (89)

El presupuesto de inventario de materiales. Este presupuesto informa acerca del inventario de materias primas en términos de cantidades y costo. La diferencia en unidades entre las necesidades de materiales especificados en el presupuesto de materiales y el presupuesto de compras se refleja como un aumento o disminución en el presupuesto de inventarios. (90)

Presupuesto de costo de materiales usados. Este presupuesto informa el costo estimado de los materiales planeados. Observe que en el presupuesto de materiales no puede determinarse el costo hasta que se desarrolle el costo planeado de compras. (91)

(86) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires p 31

(87) Id idem p 32

(88) Benjamín Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed, 341 pp.

(89) Id ídem p 210

(90) Id ídem, p 210-211

(91) Id ídem p 211

Capítulo 2: La función de compras.

2.1 Concepto de compra.

El ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento. Esta operación comprende, desde el instante en que se origina, la necesidad de realizar la incorporación hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable. Vale decir, la operación de compras abarca una serie de actividades realizadas con el propósito de que ingrese un bien mediante su adquisición. (1)

La función de compras incluye el proceso completo de decidir y especificar que se habrá de comprar, en qué cantidades, en qué momento, de qué fuentes y mediante que procedimientos, así como la implementación de estas decisiones y procesos mediante las requisiciones de compra, su autorización o aprobación, el envío de las ordenes, su tramitación, la recepción de los artículos y el pago de facturas. Consideramos apropiado referirnos a este proceso como la función de compras, pero debe aclararse que parte de estas actividades son multifuncionales puesto que otras áreas funcionales tales como diseño, producción y departamentos usuarios no sólo participan en el proceso, sino que además asumen una gran responsabilidad por los distintos elementos que integran. (2)

Se podrá clasificar como personal de compras a aquel que dedica la mitad o más de su tiempo a trabajo relativo a compras. Las organizaciones que ocupan a varias personas dedicadas a compras en un solo establecimiento normalmente las agrupan en un departamento de compras. (3)

En la actualidad, cuando nos preguntamos acerca de cómo medir la competitividad en una organización, nos referimos a la capacidad para mantener e incrementar su participación en el mercado. Dentro de las estrategias a implementar para mejorar continuamente la competitividad, se encuentran aquella de producir a bajos costos y alta calidad. (4)

(1) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires P 17

(2) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984 , P 367

(3) Id Ídem p 367

(4) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires, p 351

Esta postura necesariamente conlleva a que al sistema de manufactura se le alimente de insumos que cumplan con las mismas condiciones que nuestros productos o servicios. Una de las responsabilidades de los directivos de las organizaciones industriales y/o comerciales es dirigir y coordinar el proceso de producción o adquisición de bienes y/o servicios necesarios para cumplir con las ventas. (5)

La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de compras y la gestión de inventarios. La idea se sustenta en que cada uno de los materiales y/o servicios que se integran a la cadena de producción tengan la calidad requerida y además ingresen en el momento justo en que se necesitan, de manera tal de reducir el mínimo posible los niveles de inventario. (6)

La gestión exitosa en las compras y en la administración y control de inventarios nos permite asegurar:

- ❑ El flujo de insumos y materiales necesarios para las áreas que efectúan las actividades de producción o transformación de los productos y/o servicios que la empresa comercializa.
- ❑ La distribución y entrega a los clientes, hacia el / los mercado /s que fueron definidos como objetivos por la dirección.
- ❑ El control de gastos y costos que nos permitirá optimizar los recursos financieros que invertimos en el proceso de compras y de administración de inventarios.
- ❑ El manejo de stocks mínimos que nos asegure el cumplimiento de las ventas presupuestadas y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado.
- ❑ Su rol de enlace entre la parte interna y externa a la empresa para promover la calidad total a través de la elección adecuada de las compras a efectuar (productos, materias primas, materiales y servicios).
- ❑ La habilidad para localización de fuentes alternativas de abastecimiento en el país o en el extranjero.
- ❑ La investigación y difusión relativa a los materiales estándares disponibles en el mercado, que pueden cumplir su función y a más bajo precio que las diseñadas internamente. Mantener los niveles bajos de inmovilización de stocks.
- ❑ La información válida y fiable para otras áreas de la organización. (7)

(5) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires, p 351

(6) Id Ídem p 351

(7) Id Ídem p 352

2.2. Tipos de compras.

Se dispone de una diversidad de clasificaciones de sistemas para ayudar al control de inventarios y a las decisiones sobre cantidad. Existe una diferencia entre los tipos de requerimientos; por ejemplo, materias primas, partes y subensambalados, artículos para reventa o bienes de capital. (8)

Una segunda forma de clasificar los artículos es por la frecuencia con la cual se compran. Algunos artículos, de capital muchas veces, se obtienen con poca frecuencia, en tanto que otros son comprados sobre una base repetitiva. Existen en uso varias reglas sobre cantidades compradas en las compras repetitivas. (9)

Una tercera clasificación es cuando son o no compras para reabastecimiento de inventarios. Presumiblemente la mayor parte de los artículos que están en reserva son compras repetitivas y el riesgo de comprar de más se puede observar de modo muy diferente que comprar demasiado compras no repetitivas. (10)

Una cuarta clasificación se basa en la naturaleza física de los artículos que se compran. Se pueden comprar sólidos, líquidos o gases. Algunos pueden ser demasiados inestables, volátiles o bienes perecederos (aun peligrosos) y así requieren diferente manejo, distintas condiciones de almacenamiento y diversas reglas para ser comprados, que los materiales más estables o más seguros. En forma similar, la naturaleza de los materiales de empaque y el tamaño y la forma de los empaques afectarán la capacidad de compras para almacenar artículos, por tanto la cantidad que se desea comprar. (11)

Una quinta clasificación se basa en el tipo de transporte. Los artículos comprados que son enviados a corta distancia en el camión del comprador, pueden ser comprados en cantidades menores que aquellos que provienen de largas distancias comúnmente enviados en barcos o por empresas transportistas. (12)

(8-12) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1997, p 184

Una clasificación final está basada en el valor monetario. El italiano Vilfredo Pareto ha observado que cualquiera que sea el país estudiado, una pequeña parte de la población es la que controla la mayor parte del bienestar. La observación dio lugar a la curva de Pareto, cuyos principios generales rigen una gama muy amplia de las licitaciones. En la administración de materiales, por ejemplo, la curva de Pareto se aplica normalmente a los artículos comprados, el número de proveedores, los artículos existentes en inventario y otros muchos aspectos. (13)

Clasificación de los bienes a comprar.

Los elementos a comprar en una empresa se suele clasificar por su tipo. Dicha clasificación se realiza debido a que la organización del departamento de compras y los métodos utilizados para realizar las compras se estructuran en función de los elementos a solicitar. (14)

- ❑ **Materias primas:** Se entiende por materia prima a todo material básico sin procesar, o con mínimos grados de elaboración, adquirido en importantes volúmenes. Vale decir, las materias primas están representadas por los elementos que entran, en general, en el artículo manufacturado. (15)
- ❑ **Suministros:** Se definen como suministros una gran cantidad de elementos indispensables para la marcha, el mantenimiento y la conservación de las distintas secciones productivas y no productivas de una empresa. Se trata, en general, de bienes que no entran en el producto final. (16)
- ❑ **Otros elementos:** En esta categoría ubicamos tanto elementos importantes como aquellos que carecen de ella, sujetos a ciertas características. Los artículos importantes son aquellos destinados al sector de producción o al administrativo y los artículos de escaso valor son aquellos fabricados en la empresa. (17)

(13) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 184

(14) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 56

(15) Id Ídem p 56

(16) Id Ídem p 57

(17) Id Ídem p 57-58

Distintas formas de compra.

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idéntico proceso. Son factores determinantes la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra), el tipo de artículos a adquirir, la significatividad de la compra, la ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etcétera. (18)

Se puede considerar que si se tiene definidas en forma independiente: las compras normales, las adquisiciones de elementos denominados menores, los bienes importados y las incorporaciones de bienes del activo fijo, se podrá actuar más coherentemente. (19)

No obstante ello, es razonable pensar que se deba efectuar en ciertos casos, por ejemplo, la adquisición de un elemento que se puede encasillar dentro de lo que se denomina compra normal, pero que se toman pautas particulares de alguna de las tres restantes formas de comprar mencionadas. (20)

Compras normales.

Se ubican las materias primas al incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción o comercialización o administración. Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y el punto de pedido. Por ser compras vinculadas con la futura producción y comercialización, las mismas se deben haber presupuestado. Resumiendo, se puede decir que abarca aquellos elementos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento habitual de la empresa. (21)

(18) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 17

(19) Id ídem p 17

(20) Id ídem p 18

(21) Id ídem p 18

Adquisición de elementos menores.

Es evidente que no todo lo que se adquiere se hace con el ánimo de incorporarlo primero en los depósitos para luego, al ser solicitado, darle salida. En muchas oportunidades, hay bienes que se compran para ser usados instantáneamente, como por ejemplo, la adquisición de elementos que habitualmente necesita una empresa para el mantenimiento, la reparación o conservación de sus maquinarias y equipos, la compra de un libro contable para las oficinas, la adquisición de un repuesto o una pieza que debe colocarse de emergencia en el motor de una máquina de un sector fabril de la empresa, la compra para el servicio de ventas de folletos, etcétera. (22)

La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realizan utilizando generalmente un fondo fijo. Incluso, esas operaciones de compra se hacen por una cantidad limitada. Las compras menores se vinculan con elementos que no están presupuestados, y su requerimiento nace cuando el bien debe ser empleado o sea, la compra en ciertos casos es circunstancial, aunque esta característica no es infalible. (23)

Compras en el exterior.

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a la moneda empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador. (24)

Son aquellas importaciones de bienes y/o servicios. En la actualidad, los proveedores locales no siempre pueden satisfacer ciertas necesidades de innovación tecnológica en la fabricación de ciertos productos, es cada vez más frecuente el uso de fuentes de aprovisionamiento internacionales. La competencia y la reducción de costos requieren muchas veces elegir la adquisición de partes o componentes en el extranjero. Es muy común observar asociaciones estratégicas entre empresas locales y proveedores extranjeros para compartir asistencia tecnológica en el desarrollo de capacidades de procesos y productos, con el objetivo flexibilizar el proceso industrial. (25)

(22) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 19

(23) Id Ídem p 19

(24) Id Ídem p 21

(25) Gómez Fulao, J.C., Fulao Gómez Magdalena, Macchi, Sistemas Administrativos, Buenos Aires, p 355

Compras de bienes del activo fijo.

Se caracteriza por tratarse de elementos que no requieren una reposición permanente. Incluye maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, etcétera. En virtud de que el desembolso de estas operaciones es, en general de importancia, se solicita la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la empresa, como ser la del gerente general, o de la persona que lo sustituye en caso de ausencia o imposibilidad de aquél, o en ultima instancia, del Director si se trata de una adquisición de gran envergadura. (26)

Son las compras destinadas a la incorporación de activo fijo de la empresa. En muchas organizaciones, no existe un procedimiento estandarizado para la compra de estos bienes, ya que muchas veces las negociaciones presentan condiciones muy específicas. (27)

Las características que generalmente se observan son:

- A veces requieren una gran inversión, por lo tanto, deben ser autorizados por los niveles jerárquicos de la organización.
- No son de reposición permanente y, por lo tanto, son bienes amortizables en el transcurso de la vida útil asignada.
- Pueden ser adquiridos a proveedores locales o internacionales. También pueden ser bienes de procedencia extranjera, pero adquiridos a proveedores locales. Es necesario tener especial cuidado en la selección del proveedor. Sobre todo, si necesitamos instalaciones complejas con servicios de garantía y asistencia técnica comprobables. (28)

Compras por licitaciones.

Son aquellas que se realizan sobre la base de un concurso competitivo abierto. Estas pueden ser de carácter público o privado, y generalmente son utilizadas en el ámbito gubernamental, donde existen leyes y regulaciones específicas para asignaciones de compras. (29)

(26) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 23

(27) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires, p 356

(28) Id Ídem p 356

(29) Id Ídem p 356

En este tipo de concursos, el área de compras especificará las características que deben cumplir cualesquiera de las empresas vendedoras para ser clasificadas. El sistema de llamado licitaciones formalmente consta de la siguiente información:

1. Un detalle completo de las especificaciones que deben ser cumplidas por los artículos que se desea adquirir.
2. Cómo, cuándo, dónde y de qué forma se cumplirán las adjudicaciones.
3. Condiciones legales generales y especiales que deben satisfacer los licitadores para poder concursar.
4. Precios, descuentos, plazos y fianzas y garantías que presentará el licitador. (30)

Compras de servicios.

Normalmente son las que se realizan para la locación de los servicios necesarios para apoyar a la producción o administración de la organización. Cuando los proveedores de servicios son habituales, se realiza un orden de compra abierta por los servicios que prestarán en un lapso de tiempo. La afectación de la orden de compra se producirá con cada certificación de prestación de servicios efectiva. (31)

2.3. Organización del departamento de compras.

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 separadas. Estas son de integración completa, evolución de funciones independientes y reintegración de actividades relacionadas. (32)

Integración Completa. Cuando una organización inicialmente es establecida, casi todas las funciones son realizadas por el ejecutivo en jefe (con frecuencia el propietario) o por unas pocas personas clave quienes constituyen el equipo administrativo. (33)

(30) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, *Sistemas Administrativos*, Macchi, Buenos Aires, p 356

(31) *Id ídem*, p 356

(32) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, *Administración de compras y materiales*, CECSA, México, 1197, p 52

(33) *Id ídem*, p 52

Evolución de las Funciones Independientes.

A medida que la actividad de la empresa crece y se integran algunas personas más a la organización, se hace evidente que algunas ventajas serían mayores si las funciones individuales como compras, almacenamiento, tráfico, programación de producción, control de inventarios y control de calidad se separaran y se asignaran a gerentes de tiempo completo. La principal ventaja, considerando que la carga de trabajo es suficiente para justificar una asignación de trabajo a tiempo completo, es la especialización ocupacional. El agente de compras y posteriormente los compradores que serán integrados al departamento de compras (utilizando esta función como un ejemplo) se convierten en especialistas profesionales. Ellos traen a su función una experiencia disponible solamente cuando una persona puede dedicar todas sus energías únicamente a un trabajo. Pero con el surgimiento de estas funciones independientes se desarrolla un problema de coordinación. (34)

Reintegración de Actividades Relacionadas.

Eventualmente se aclaran las ventajas sustanciales por medio de la reducción de los problemas de coordinación y comunicación lo cual se podría obtener reuniendo de nuevo, bajo una sola persona responsable, todas aquellas funciones que están claramente interrelacionadas. Esta reintegración de las funciones que están claramente interrelacionadas es la base del concepto de administración de abastecimientos de materiales. (35)

Funciones que se Incluyen en la Administración de Materiales.

Planeación y Control del Abastecimiento de Materiales. Esto es la planeación agregada de los requerimientos en el abastecimiento de materiales para satisfacer el amplio plan de producción total. Se refiere a las cantidades aproximadas de los materiales clave que deben comprarse, necesarios para producir las cantidades aproximadas de productos terminados necesarios en periodos específicos de tiempo (probablemente en semanas). Si los problemas para obtener las cantidades necesarias son aparentes, el plan agregado de producción debe ajustarse. (36)

(34) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England,) Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 52

(35) Id ídem, p 53

(36) Id ídem, p 54

Programación de la Producción. El manejo de la programación de la producción juega un papel importante en el establecimiento del programa total de 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 órdenes existentes o en una combinación de ambas, el control de producción desarrolla los programas de tiempos y cantidades específicas para las partes y materiales necesarios y así facilita el programa de producción. La programación de la producción se refiere al número de unidades que se producirán, a los intervalos de tiempo en los cuales se efectuará la producción y la disponibilidad de materiales y máquinas para producir el número de unidades específicas dentro de los límites de tiempo del programa. (37)

Recepción. El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, de su identificación, así como la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento. En algunas organizaciones, también se incluyen las responsabilidades del empaque de los productos terminados para su embarque, imprimir o escribir las instrucciones de embarque sobre los contenedores y el envío hasta el sistema de transporte. (38)

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; así como diseñar nuevos y más eficientes métodos para el procesamiento del trabajo de oficina necesarios para operar el sistema de abastecimiento de materiales. (39)

Almacén. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos. (40)

(37) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 54

(38) Id Ídem, p 55

(39) Id Ídem, p 55

(40) Id Ídem, p 55

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. Cuando el departamento de compras tiene el derecho y el deber de asesorar, preguntar y aun de desafiar a otros departamentos en materia de especificaciones de materiales y en su selección, se agrega un valor dinámico a la operación de la función de compras y a la empresa. (41)

Las actividades básicas de compras se pueden agrupar en la forma siguiente:

1. Comprobar las especificaciones de los materiales que figuran en las requisiciones en un esfuerzo por estandarizarlas en lo posible y comprar los materiales, los cuales deben tener el mejor valor posible para los objetivos que se intentan.
2. Seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento disponibles, negociar los términos de compra, incluyendo el envío y el desempeño de los proveedores y preparar las órdenes de compra adecuadas. Mantener los registros necesarios para proporcionar datos históricos y tendencias en los precios, desempeño del vendedor y datos semejantes.
3. Dar seguimiento para asegurar el envío puntual y la recepción en la cantidad y calidad adecuadas.
4. Actuar como el "G2" de la empresa o como unidad de inteligencia en el mercado, buscando constantemente proveedores nuevos y más efectivos y materiales y productos nuevos con el objetivo de reducir los costos o de mejorar el producto de la empresa.
5. Supervisión o conducción de todos los contactos entre los proveedores y los departamentos de la empresa sobre todos los planes que se relacionan con la compra de materiales. (42)

(41) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 55

(42) Id Ídem. P 56

Movimientos de Materiales dentro de la Planta. Incluye todas aquellas actividades involucradas en el movimiento de materiales del punto de recepción o de almacenamiento al punto en el que se utilizan. 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. En esta actividad se incluye el traslado de las partes hacia el piso de producción. (43)

Tráfico. Los costos de transportación han tenido una influencia sobre los costos de materiales en años recientes. También los tipos de transportación han tenido una influencia importante sobre la política de inventarios. (44)

Disposición de Desechos y Sobrantes. Tradicionalmente ésta ha sido una función incluida dentro de las responsabilidades del departamento de compras. Al lado del deseo de obtener un buen avalúo para los desechos, hay dos asuntos adicionales que le interesa como son la protección del medioambiente y la escasez de materiales críticos. (45)

Control de Calidad. El control de calidad continúa siendo una función difícil de ubicar en muchas organizaciones. La responsabilidad de inspeccionar las materias primas que ingresen y las operaciones del proveedor lo colocan directamente dentro de la administración de materiales. (46)

Control de Inventarios. La función de control del inventario tiene la responsabilidad de conservar los registros detalladas de partes y materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes y materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. (47)

(43) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 56

(44) Id ídem. P 56

(45) Id ídem. P 57

(46) Id ídem. P 57

(47) Id ídem. P 57

Además del control de inventarios de producción, hay necesidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina y mantenimiento, artículos de reparación y de operación. Los métodos específicos de control incluyen:

1. Mantenimiento actualizado y disponible de los registros de artículos en orden y de su uso total. Establecimiento de controles para reducir las pérdidas al mínimo porque se estropeen o por robos y evitar deficiencias y duplicidades.
2. Manejo de inventarios físicos de artículos (mantenimiento, reparación y operación) para ser enviados a medida que sean necesarios para las operaciones o el mantenimiento.
3. Envío de las requisiciones al departamento de compras cuando los inventarios alcanzan el punto de reordenación o surgen necesidades imprevistas. (48)

Las funciones del gerente de compras consisten en planear, organizar, dirigir y coordinar el trabajo de los compradores, funcionarios de compras o trabajadores relacionados, así como el administrar los recursos necesarios para poder llevar a cabo las actividades de compra y de abastecimiento. Realiza las funciones normales de cualquier administrador, pero concretamente con relación a las compras de mercancías, materiales, equipo y demás bienes y servicios. Generalmente, es un especialista ya sea en compras de artículos que se hayan de vender al detalle o mayoreo, o bien relacionado con las compras de materias primas que hayan de utilizar en la producción. Podrán existir diferencias entre los administradores de compras en cuanto al número de personas que dependen de ellos y del grado de su autoridad en cuanto a aspectos financieros, de personal y organizacionales. Algunos controlan los departamentos de almacenes así como de compras y en estos casos se les denomina Gerentes de Abastecimientos, algunos negocian con los representantes de los trabajadores. (49)

(48) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, 734 pp.

(49) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, 423 pp

Organización del departamento de compras.

En empresa de pequeña y mediana envergadura, la organización del departamento de compras dependerá del jefe de compras, de los colaboradores directos de éste –llamados compradores-, del personal a cargo de la vinculación con los proveedores y el seguimiento de los pedidos colocados, y del personal administrativo para el control de las facturas y otras tareas afines. (50)

Tratándose de una gran empresa, la organización puede estar dada por el jefe de compras, los compradores y un sector para los servicios de diverso tipo como ser el control de precios, el curso de los pedidos, la atención de correspondencia y el archivo. (51)

Jefe de compras.

El jefe de compras tiene una serie de funciones. Delega buena parte de las mismas en el personal de su sector. Así, podemos mencionar:

1. Será la persona que dirige y organice el departamento de compras.
2. Debe representar a la empresa en las vinculaciones con otras firmas.
3. Dentro de la empresa tendrá poder de decisión a nivel ejecutivo. Como tal, actuara en la confección del presupuesto de compras.
4. Al ser el responsable del departamento que quizá origine más erogaciones de la empresa, debe tratar que dichos desembolsos sean analizados exhaustivamente.
5. Procurará que los materiales ingresen en el momento apropiado para que el proceso productivo no se detenga.
6. Estará permanentemente informado de los materiales comprados para no deteriorar la calidad de los productos a fabricar.
7. Deberá estar actualizado sobre los nuevos materiales surgidos en el mercado que puedan beneficiar a la empresa.
8. En los contactos con proveedores deberá mantener una buena imagen de la empresa. (52)

(50) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 44

(51) Id ídem 44

(52) Id ídem 45

Las responsabilidades inherentes al jefe de compras son:

1. Estar a cargo de la confección de los informes a presentar a la dirección.
2. Establecer normas de acción para la función de compras.
3. Participar en las reuniones entre departamentos, bien sea para considerar planes de acción generales de la empresa o para la preparación de las normas de procedimientos a que hemos referido.
4. Intervendrá de manera directa en las adquisiciones principales que se hayan establecido por la dirección. (53)

En base a las tareas y responsabilidades enumeradas se deduce que el jefe de compras actuará como un ejecutivo de carácter técnico. No obstante ello, es ventajoso que posea conocimientos en materia administrativa. El jefe de compras debe ser el organizador y el que dirige el departamento. Deberá contar con cualidades dignas del cargo que ocupa. Así, debe estar dotado de una clara visión de conjunto y ser representante acorde a los antecedentes de la empresa. Para elegir al jefe de compras se tendrá en cuenta su personalidad, antecedentes en actividades similares, visión para los negocios y sentido común para resolver con habilidad las situaciones que se le presenten y tomar las decisiones sin demoras. (54)

Compradores.

Lo más adecuado en una empresa será agrupar los bienes a adquirir en función de su tipo con el fin de que exista un especialista –comprador- para cada clase de materiales. Procediendo de esta forma, cada comprador se relacionará permanentemente con proveedores de materiales similares, permitiéndole comparar en base a folletos o informes técnicos las características de los mismos. Determinadas empresas adoptan como criterio asignar un comprador teniendo en cuenta al sector en donde se emplearán los materiales, vale decir que el departamento de compras estará organizado funcionalmente. En este caso, el comprador está en constante contacto con los requerimientos de cada sector. Además, se sostiene que se actúa en forma más coordinada con las necesidades de cada división de la empresa. No es aconsejable, salvo para casos especiales, aplicar este método pues caerá en una pérdida de esfuerzos al multiplicarse las tareas sin necesidad. Además, el poder de compra deteriora. (55)

(53) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires p 45-46

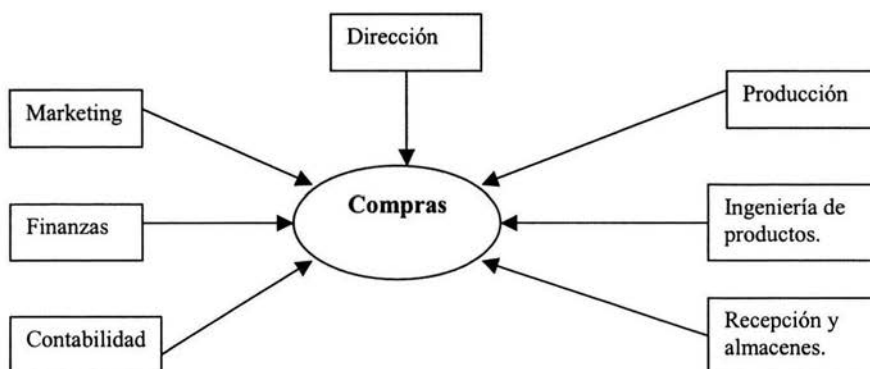
(54) Id Ídem p 46

(55) Id Ídem p 46

Al agrupar los artículos, no sólo se debe tener en cuenta el tipo de material sino el monto de compras de cada bien, el volumen global de adquisiciones de la empresa, la organización del mercado, las dimensiones de la empresa, etcétera. En definitiva el número de compradores dependerá fundamentalmente de la diversidad de artículos a comprar y, además, aunque en menor grado, del volumen de dichas compras. (56)

Relaciones en la organización.

Sin lugar a dudas, la función de Compras es algo más que una actividad meramente administrativa, atraviesa límites dentro de la estructura organizacional; por lo tanto, analizaremos brevemente las relaciones inter funcionales dentro de la empresa. (57)



- ❑ Con la Dirección General a través de la fijación de las políticas generales, procedimientos y análisis de tendencias y cambios de entorno.
- ❑ Con producción a través de información sobre plazos de entregas, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el desarrollo del cumplimiento de los programas del sector.
- ❑ Con Ingeniería de productos en el desarrollo y adecuación de productos y tecnología. (58)

(56) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 47

(57) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001p 352

(58) Id Ídem, p 353

- Con Finanzas en la fijación de políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuestos del área.
- Con Recepción y Almacenes en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.
- Con Contabilidad para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un periodo. ⁽⁵⁹⁾

De acuerdo con el tipo de producto que se comercializa en una organización la dependencia funcional del área de compras puede variar. Si es una empresa industrial dependerá del área de producción; si es comercial, del área de comercialización; si es de servicios, del área de administración. ⁽⁶⁰⁾

2.4. Documentos utilizados en el área de compras.

En las grandes organizaciones que efectúan un gran número de compras se considera necesario adoptar formas estandarizadas y prescribir procedimientos de rutina para el proceso de compras. Se podrá decir que el propio proceso de compras está compuesto de las siguientes etapas:

1. La solicitud de compras.
2. La selección del proveedor.
3. La colocación del pedido.
4. La tramitación de la orden.
5. La recepción de los artículos y el pago de ellos.

Cuando se departamentaliza la función de compras, la solicitud de compras se habrá de originar fuera del departamento y el pago de las facturas será llevado a cabo por un departamento diferente. Se considerará responsable al departamento de compras de las etapas intermedias, aun cuando los demás departamentos también intervienen hasta cierto grado en tales funciones. ⁽⁶¹⁾

⁽⁵⁹⁾ Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001p 353

⁽⁶⁰⁾ Id ídem, p 353

⁽⁶¹⁾ P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 47

Los documentos respaldatorios de las operaciones son los formularios confeccionados en el momento de efectuar dicha operación. Se puede decir que los formularios representan el registro de mayor trascendencia, pues la eficacia del control interno dependerá en gran medida del sistema de información respaldada, justamente, por esos impresos. (62)

Manual de políticas y procedimientos.

Información escrita, detallada de la organización, preparada cuidadosamente de las funciones del diferente personal y de los procedimientos de archivo (incluyendo formas ilustrativas, con explicaciones completas) que tienen un valor no sólo para los integrantes senior del departamento, sino aun mayor interés para los recién ingresados. Un manual es casi indispensable para el programa de capacitación de una compañía, bien concebido, de los integrantes junior. Además, agrega un elemento de flexibilidad al facilitar la transferencia de personal de una plaza a otra en caso de vacante, enfermedad o sobrecarga temporal de un área específica de la organización. Finalmente, el manual es útil para explicar a aquellos que no están en el departamento qué y cuántas cosas se hacen. (63)

Manual de compras.

Algunas compañías grandes formulan manuales de compras en donde quedan comprendidas las reglamentaciones de las relaciones del comprador con sus proveedores y con otros departamentos, prescribiendo los procedimientos que se deban seguir. La última palabra generalmente la da la alta gerencia, que de no tener su apoyo el proyecto total habría de constituir una pérdida de tiempo. (64)

(62) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 71

(63) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 103

(64) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 378

Requisición de compra.

Cuando se trata de necesidades individuales específicas. La persona que necesita el artículo elabora una solicitud de compras. Esta forma sirve para diversos fines: para notificar al departamento de compras la necesidad que se tiene de adquirir un determinado bien; como uno de los documentos que se deban tener para poder proceder a efectuar el pago, y asimismo para poder llevar un registro de ellas. Se podrán elaborar las solicitudes de compra por cualquier persona en la organización, sin embargo, sólo un grupo limitado de funcionarios podrán, mediante su firma estampada en la forma, proceder a autorizarla. (65)

Este documento es una petición efectuada por una persona autorizada, al departamento de compras, para que este proceda a adquirir los materiales o elementos requeridos en la empresa. No se debe efectuar ninguna adquisición si no se halla efectivamente respaldada por la solicitud de compra y firmada por el jefe del almacén, quien avala la necesidad de comprar esos materiales. Debe procederse de esta forma con el objeto de impedir compras innecesarias o excesivas de materiales. (66)

Es habitual que las solicitudes de compra sean objeto de una primera revisión con el siguiente fin:

1. Corroborar que los elementos pedidos no se hallen en el almacén.
2. Comprobar si el material pedido, en caso de ser especial, pueda sustituirse por algún otro estándar, que, incluso, resulte de menor costo y no ofrezca dificultades en su obtención.
3. Analizar si algún material solicitado, de escaso uso, pueda ser remplazado sin ningún problema por otro ubicado en el almacén.

Los datos contenidos en una solicitud de compra son los siguientes:

1. Como encabezamiento, es razonable colocar como mínimo el nombre de la empresa y la identificación que se trata de una solicitud de compra.
2. Departamento que solicita los materiales.
3. Cuenta a la que se imputarán los materiales. (67)

(65) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 47-48

(66) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 72

(67) Id Ídem, p 72

4. Fecha de emisión.
5. Número de solicitud de compra.
6. Descripción precisa de los materiales pedidos, con indicación de los códigos o símbolos o claves utilizados en el almacén para estos elementos. También se dejara asentado la unidad en que se piden los distintos artículos.
7. Cantidad solicitada.
8. Fecha en que se necesitarán los materiales,
9. Nombre y firma del que emite la solicitud de compra.
10. Nombre y firma de la persona que autoriza la solicitud. (68)

Análisis de las cotizaciones recibidas.

Las cotizaciones recibidas deben tratarse con la seriedad del caso. A tal efecto, es conveniente proceder teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- El precio fijado en la cotización del proveedor, debe ser considerado como definitivo. El importante establecimiento en el presupuesto debe ser tomado como susceptible de no tener una modificación. Si bien puede lograrse una rebaja en el precio, tomar el hábito de solicitar un precio más bajo puede resultar perjudicial para las operaciones futuras, pues en esas próximas ofertas será sospechosa la obtención de cotizaciones razonables. (69)
- Las cotizaciones recibidas por un comprador deben considerarse como una información de carácter confidencial. Suministrar dicha información a otros competidores de un proveedor hace peligrar la seriedad de futuras cotizaciones y puede hacer oscilar la alza de precios de estas propuestas. (70)
- El pedido de compra deberá colocarse en base a los resultados del análisis efectuado de las cotizaciones recibidas. Salvo para casos especiales, el pedido se suministrará al proveedor que haya cotizado más bajo. Debe tenerse en cuenta que solicitar cotización a dos o más proveedores con el fin primordial de realizar una competencia para obtener el precio adecuado. (71)

(68) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 74.

(69) Id Ídem, p 87-89.

(70) Id Ídem, p 89.

(71) Id Ídem, p 89.

Pedido de compra.

Un pedido de compra, llamado también orden de compra, representa la demanda efectuada a un proveedor para suministrar al comprador los materiales especificados. Una vez que el departamento de compras haya resuelto la elección del proveedor para la adquisición de uno o más materiales, emitirá el pedido de compra. Este documento formalizará la operación de compra, independientemente de que esté se haya convenido con anterioridad por teléfono, telégrafo, carta o empleando alguna forma que adopte el proveedor. (72)

Modelo de pedido de compra:

El pedido de compra suele contener lo siguientes datos de carácter elemental:

1. Datos del comprador (nombre y domicilio).
2. Datos del proveedor (nombre y domicilio).
3. Número de pedido de compra.
4. Fecha de emisión.
5. Número y fecha de solicitud de compra.
6. Número y fecha de la solicitud de cotización.
7. Cantidad de materiales pedidos.
8. Descripción de los materiales pedidos.
9. Unidad de medida de los materiales solicitados.
10. Precio unitario y total.
11. Fecha de entrega.
12. Condiciones de pago.
13. Instrucciones para el embarque.
14. Instrucciones para la facturación.
15. Firma del responsable del departamento de compras. (73)

(72) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 90-91.

(73) Id Ídem, p 93.

2.5. Procedimiento de compras.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecimientos quienes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y servicios, prosiguiendo con el pago de éstos. (74)

Especialización de la función de compras.

Dentro del mismo departamento de compras, con frecuencia la función de compras está organizada sobre la base de una especialización posterior y del desarrollo de expertos que resultan de la especialización. Obviamente, en una empresa pequeña, en donde sólo hay una persona en el departamento de compras, no es posible esta especialización y esa única persona debe ser el comodín para todos los tratos –una asignación difícil-. Pero en organizaciones de compras mayores, la separación funcional usual identifica las cuatro actividades especializadas. (75)

Compras y negociación. Este personal localiza los vendedores potenciales, analiza sus capacidades como vendedores, selecciona los vendedores y determina precios, términos y condiciones en los acuerdos que hace con los vendedores. Esta actividad normalmente está especializada por el tipo de artículo que será comprado; esto es, materias primas (las cuales pueden estar especializadas posteriormente); combustibles, bienes de capital; equipos y artículos para oficina; y, artículos para mantenimiento, reparación y operación (MRO). (76)

Una variante de esto es un proyecto de compras, en donde la especialización de comprar y negociar está basada sobre proyectos o productos determinados específicos, debido a la supuesta ventaja de la concentración de un comprador y su conocimiento total de todos los aspectos del proyecto desde el principio hasta el final. Al finalizar el proyecto, el comprador puede ser asignado a otro. La compra por proyectos se puede utilizar en la organización de compras de un contratista general mayor, en donde cada trabajo de construcción y de compras se establece en una organización temporal que las auto contiene. (77)

(74) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 11

(75) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 38

(76) Id Idem, p 38.

(77) Id Idem, p 38-39

Seguimiento y Expedición. Este grupo toma los acuerdos de compra y controla la forma en que el vendedor cumple su cometido en cuanto al envío y a los requerimientos de calidad, para evitar cualquier sorpresa perjudicial. Si se presenta problemas, este grupo presiona y ayuda al vendedor para resolverlos. (78)

Administración. Este grupo maneja la preparación física y el seguimiento rutinario de los documentos formales de compra, conserva los datos necesarios requeridos para operar el departamento y prepara los informes periódicos necesarios para la alta gerencia y el personal que administra los materiales. La operación en el sistema integrado de datos computarizados sobre materiales, si se usa, puede ser realizada por este personal. (79)

Investigación de Compras. Este individuo o grupo trabaja sobre proyectos especiales relacionados con la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para tomar mejores decisiones de compras. Los estudios sobre el uso de materiales alternativos, pronóstico de precios y abastecimientos, análisis de lo que podría constar a un vendedor eficiente el producir y enviar un artículo, o los estudios para desarrollar un sistema más eficiente de evaluar el comportamiento de un vendedor son los tipos de estudios especiales que se efectúan. (80)

Procedimiento y Flujo de Información.

El área de compras requiere una amplia variedad de procedimientos de operación estándar para realizar las actividades diarias normales. El elevado número de artículos, la gran cantidad de dinero involucrado, la necesidad de una auditoria, las consecuencias severas de un desempeño insatisfactorio y la contribución potencial a las operaciones efectivas de la organización inherentes a su funcionamiento son las cinco razones importantes para desarrollar un sistema consciente. El proceso de compras está ligado estrechamente a casi todas las funciones incluidas en una organización y también con el medio externo, creando una necesidad de sistemas completos de información. la introducción de la computadora ha tenido un impacto fuerte en el proceso de compras y su administración. Se requiere una apreciable capacidad de administración para asegurar una efectividad continua. (81)

(78) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 40

(79) Id Idem, p 40.

(80) Id Idem, p 40.

(81) Id Idem, p 77.

Etapas en el sistema de compras.

1. **Reconocimiento de una necesidad.** Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad definida de algo en la organización. La persona responsable de alguna actividad debe conocer cuales son sus requerimientos individuales de la unidad qué, cuánto y cuándo se necesitan. ⁽⁸²⁾
2. **Descripción de la necesidad, con una definición exacta de las características y cantidades del artículo o del producto que se requiere.** No se puede esperar que algún comprador compre algo sin saber con exactitud que es lo que desea el departamento usuario. Por está razón, es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad del artículo, del producto o servicio objeto de la requisición. ⁽⁸³⁾
3. **Determinación y análisis de las posibles fuentes de abastecimiento.** 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 que un acuerdo de compra pueda resultar con el tiempo en el envío del producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta. ⁽⁸⁴⁾
4. **Determinación del precio y de los términos. (análisis de las cotizaciones).** El análisis de las cuotas y la selección del vendedor lleva a la asignación de una orden. Debido que 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. Algunas organizaciones utilizan una forma sencilla de análisis de cotización para ayudar el análisis de las propuestas, pero no es una práctica uniforme. ⁽⁸⁵⁾
5. **Preparación y asignación de la orden de compra.** La asignación de una orden incluye usualmente la preparación de una orden de compra, a menos que en su lugar se use un acuerdo de ventas con algún proveedor o se emita contra una orden que la cubra. Una falla en el uso del contrato adecuado puede dar como resultado complicaciones legales serias.

(82) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 78.

(83) Id Idem, p 81-83.

(84) Id Idem, p 88.

(85) Id Idem, p 89.

Además, la transacción puede no haber sido registrada en la forma debida. Por está razón, aun 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 orden de compra. (86)

- 6. Seguimiento y, o expedición de la orden.** Después de que se ha enviado una orden de compra al vendedor, el comprador puede desear seguir y, o expedir la orden. Cuando la orden es emitida, se indica una fecha apropiada de seguimiento. En algunas empresas, el departamento de compras tiene personal de tiempo completo para la expedición y seguimiento.

Seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío.

Envío es una forma de ejercer presión sobre los vendedores para lograr que satisfagan la promesa de envío o el envío sea realizado antes de lo programado. (87)

- 7. Recepción o inspección de los artículos.** La recepción adecuada de materiales 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. La recepción está tan estrechamente ligada a la compra que probablemente el 70% de los casos el departamento de recepción está directa o indirectamente bajo la responsabilidad del departamento de compras. (88)

- 8. Liquidación de la factura y pago al proveedor.** Generalmente las facturas llegan antes que los artículos, 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 para cada uno de los artículos que la factura ampara”. (89)

(86) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 91.

(87) Id Ídem, p 95-96.

(88) Id Ídem, p 97-98.

(89) Id Ídem, p 100.

El procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme. De hecho, hay diferencia de opiniones sobre si la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compras o del departamento de contabilidad. (90)

9. **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 y transferir a los registros apropiados la información que el departamento desea conservar. (91)

Factores a considerar al realizar una compra.

El departamento de compras adquiere los elementos necesarios para que la producción se desarrolle sin interferencias, al precio más bajo posible y de la calidad adecuada. Vale decir, el departamento de compras tiene a cargo la responsabilidad sobre cuatro instancias vinculadas con las compras: la cantidad, el tiempo, el precio y la calidad. La cantidad a comprar la establece el departamento de producción, o bien, se efectúa considerando las necesidades de producción y de material que especificará, también, dicho departamento. O sea, directa o indirectamente, el departamento de producción debe informar la cantidad a comprar. El tiempo para ser recibidas las materias primas, la calidad de elementos a comprar se deben tener a consideración y por último el precio que es responsabilidad del departamento de compras, pues es el que se halla en permanente contacto con proveedores para obtener la mejor cotización. (92)

2.6. Estudio de proveedores.

¿Cómo buscamos y seleccionamos a los proveedores?

Compras recibe las solicitudes de compras y sobre la base de ellas efectuará las consultas necesarias en los catálogos de los proveedores habituales de los bienes y/o servicios requeridos. Esta etapa es una de las más importantes en el proceso de compras, porque es necesario saber primero quiénes son los proveedores, y no limitarnos a los ya conocidos. (93)

(90) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1197, p 100.

(91) Id Idem, p 102.

(92) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, 27-28

(93) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires, p 361

La evaluación, búsqueda y selección de proveedores es una tarea que debemos evaluar continuamente. Disponemos de varias fuentes apropiadas de abastecimiento, y entre ellas podemos citar: Revistas y directorios, catálogos, vendedores, cámaras de fabricantes y compradores, registro de cotizaciones de proveedores, visitas a centros fabriles, exposiciones, etcétera.. (94)

Como resultado del proceso anterior, elaboraremos una información comparada de manera de contrarrestar las características funcionales de cada uno de nuestros actuales o potenciales proveedores, teniendo en cuenta algunos de los siguientes aspectos: precios y condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de los productos, capacidad técnica y real de producción, controles de calidad que se aplican, permanencia en el mercado, fiabilidad, posibilidades futuras de evolución, adquisición de nuevas tecnologías, formas de contratación, líneas de productos que manejan, posibilidades de asociación. Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, con quien llegaremos a un acuerdo sobre los factores de calidad, servicio y precio requeridos. (95)

Selección y Relaciones con el proveedor.

La decisión clave en los centros de administración de adquisiciones es la selección del proveedor. El desempeño del proveedor tiene un impacto mayor sobre la productividad, calidad y competitividad de la organización compradora que el considerado por la mayoría de los administradores. (96)

Proveedores buenos o preferidos.

Un buen proveedor o preferido debe ser aquel que proporcione la calidad especificada y haga el envío en la fecha prometida; tengan un precio aceptable y reaccione a necesidades imprevistas así como volúmenes súbitamente incrementados o disminuidos, cambios en las especificaciones, problemas de servicio y cualquier otra solicitud legítima. (97)

(94) Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires, p 361

(95) Id Ídem, p 361

(96) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1997, p 250.

(97) Id Ídem, p 261.

Buen nombre del proveedor.

Las buenas fuentes de abastecimiento son la seguridad de una producción de buena calidad ahora, y el pensamiento y planeación progresiva proporciona la seguridad de una calidad mejorada mañana. Las fuentes superiores de abastecimiento son, por consiguiente, un importante activo para cualquier organización. Desde hace tiempo se ha considerado como una política sólida de comercialización, desarrollar el buen nombre por parte de los clientes hacia el vendedor. Este buen nombre se ha desarrollado mediante las marcas comerciales y las patentes, por medio de una intensa publicidad, y sustantivos esfuerzos, así como por medio de llamadas regulares del personal de ventas, y a través de otras formas que estimulan la imaginación de los administradores de empresas. Los vendedores son celosos de su buen nombre, considerándolo uno de sus principales activos. Tiene un verdadero valor comercial y así se le reconoce por los tribunales jurídicos. (98)

Fuentes de información respecto a los proveedores.

El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo. Algunos agentes de compras sólo cuentan con su experiencia y su memoria para el conocimiento de estas fuentes. No obstante es un número muy limitado de casos, está práctica debe ser satisfactoria; cuando lo que se requiere es muy sencillo o cuando es obtenible en un número limitado de proveedores, casos en los que no es muy recomendable mantener registros muy elaborados de proveedores. A pesar de ello, estos casos son muy pocos y casi insignificantes. Las principales fuentes normales consisten de catálogos (tanto impresos como en micropelículas), revistas de comercio, anuncios de diversas clases, directorios de vendedores y artículos, entrevistas con agentes de ventas y los propios registros del departamento de compras. (99)

Evaluación del proveedor.

La evaluación de los proveedores es una actividad continua del departamento de compras. Los proveedores actuales tienen que ser supervisados para comprobar si el desempeño esperado se materializa. Las fuentes nuevas deben ser analizadas para comprobar si su potencial garantiza una consideración seria en el futuro. Debido a que la mayor parte de las organizaciones tienden a asignar un porcentaje significativo de negocios repetitivos con los mismos proveedores, se considerará primero la evaluación de las fuentes actuales. (100)

(98) Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1997, p 262.

(99) Id Idem, p 263 - 264.

(100) Id Idem, p 269.

Criterios a considerar en las decisiones concernientes a la selección de fuentes de abastecimiento.

Puesto que las personas quienes toman las decisiones acerca de la selección de fuentes de abastecimiento son humanos, algunos de los criterios que habrán de utilizar serán de índole subjetivos, como por ejemplo si le agrada o no la apariencia del vendedor, en tanto que otros serán de índole objetivo, como el cerciorarse si el proveedor tiene antecedentes de que cumple satisfactoriamente con la entrega oportuna de los requerimientos. Entre los criterios de carácter objetivo para decidir entre fuentes alternativas de abastecimiento se incluyen la buena calidad de los productos, la oportunidad de entrega y el costo. El costo aparece en último lugar, no porque sea el de menor importancia, sino, porque no puede evaluarse hasta en tanto no se conozca que es lo que se recibe a cambio de dicho costo. En cuanto a la calidad podrán considerarse cuando menos tres elementos: calidad en cuanto a especificaciones, calidad respecto al grado de aceptación de productos y por último la calidad en el servicio. (101)

Desarrollo de proveedores.

En ocasiones las organizaciones atribuyen un reconocimiento explícito al desarrollo de proveedores como un objetivo de la función de compras. Así como los programas de desarrollo de ejecutivos tienen como meta el lograr tener el tipo de administradores que la organización piensa que necesita, asimismo los programas de desarrollo de proveedores tienen como meta desarrollar el tipo de proveedores que el negocio necesita. La idea básica en el desarrollo de proveedores consiste en no considerar a los mercados de abastecimiento como un elemento fijo, sino más bien como algo capaz de ser modelado; incluso se piensa que es posible mejorar a los proveedores. (102)

El desarrollo de proveedores en un sentido amplio involucra un proceso planeado de modelamiento de los mercados de abastecimiento del futuro en tanto que se asignan las órdenes del presente. En lograr escoger simplemente una carta de la mano ofrecida, tratamos de asegurarnos que un mejor conjunto de cartas se abra de ofrecer en la siguiente ocasión. Los economistas han demostrado que tiende a haber una mayor concentración de mercados. Conforme lo señaló un reconocido economista, "la competencia cada vez tiende más a desaparecer. En cualquier instante, dentro de la

(101) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 239 – 240.

(102) Id Idem, p 257-258.

industria moderna prospera, el número de empresas tiende a decrecer y la competencia cada vez se está convirtiendo más en oligopolista”. Los compradores quienes no quieren terminar con un proveedor que sea monopolista apoyan a los nuevos proveedores que deseen ingresar al mercado y tratan de mantener vivas a las empresas pequeñas. (103)

Negociación con proveedores.

“Los criterios que se utilizan para juzgar a un buen comprador descansan en su habilidad para buscar y para seleccionar buenos proveedores y no tanto en su habilidad para lograr compras baratas”. Evidentemente se considera necesario que el proveedor y el usuario se mantengan unidos de tal manera que cada uno de ellos pueda progresar por medio del otro. (104)

Todos los medios científicos de la investigación de operaciones, los cálculos complicados del costo equipo de computadoras que puedan emplearse para poder llegar a convenios con proveedores, no modifican la realidad, la cual es, que en última instancia serán dos personas quienes deban llegar a un acuerdo. En muchos casos será necesario que se negocie el precio, los términos, los arreglos de inspección y diversos otros aspectos. (105)

Las cuatro situaciones en que se necesita negociar los precios son las siguientes:

- Cuando un proveedor ya conocido desea aumentar el precio.
- Cuando el proveedor ya conocido se ve presionado a que reduzca el precio.
- Cuando un proveedor potencial se le brinda la oportunidad de ingresar y eliminar al proveedor ya establecido.
- Cuando se trata de una nueva compra para la cual no se tiene aún proveedor. (106)

(103) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 258 – 259.

(104) Id Idem, p 263.

(105) Id Idem, p 273.

(106) Id Idem, p 274.

Factores que determinan la elección de un proveedor.

Los factores básicos para la elección del proveedor son los precios, la calidad y capacidad para entregar los materiales. No obstante ello, para el departamento de compras es de vital trascendencia obtener el precio más bajo o al menos un precio adecuado, partiendo de una lista de proveedores que le merezcan confianza en cuanto a la calidad del material a solicitar y a la capacidad de esos proveedores en realizar las entregas en el momento requerido. En general, el departamento de compras cuenta con suficiente información con el fin de elegir el proveedor. Cuando el departamento de compras considera que los datos que posee no están actualizados o son incompletos para la operación a realizar, deberá enviar las solicitudes de cotización de precios a distintos vendedores. (107)

Enfoque clásico de las relaciones cliente – proveedor.

En primer lugar, veamos que sucede con los precios. Hasta ahora hemos estado acostumbrados a pedir contraofertas de manera continuada; así en las empresas más estructuradas y organizadas es muy común ver cómo, por cada nuevo pedido, es necesario presentar hasta tres cotizaciones de proveedores diferentes. En aquellos productos en que se está comprando con una determinada cadencia, se considera normal que el comprador llame al proveedor que le está suministrando, para informarle que ha obtenido un precio más bajo de un competidor y que tiene que bajar precios, ya que, de no ser así, el nuevo pedido se desviará hacia dicho competidor. (108)

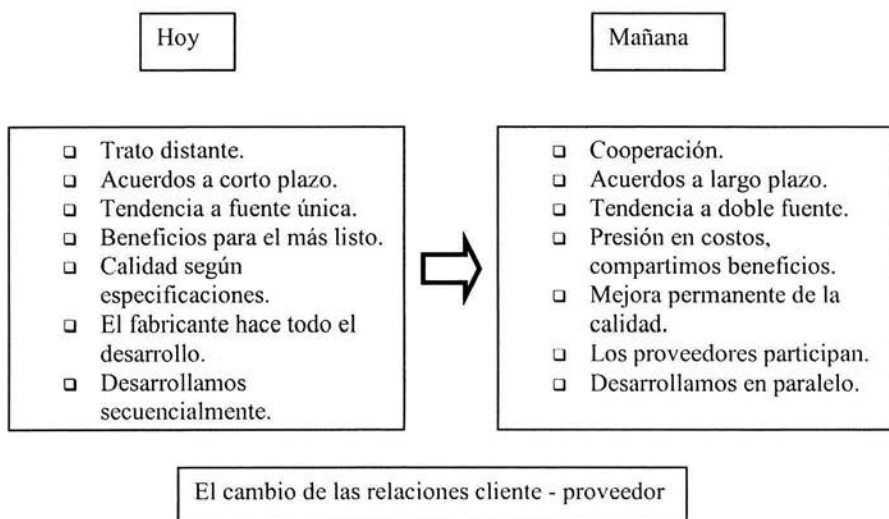
Estamos en un contexto en que cada compañía trabaja para sí misma con un claro objetivo: maximizar el beneficio aunque ello represente hundir al proveedor. Esta manera de actuar ha sido debidamente estudiada por los japoneses. Cuando los fabricantes japoneses de componentes para la industria han llegado a Europa, han usado la técnica de ofrecer precios muy bajos mientras ha sido conveniente, basándose en su mayor capacidad financiera. Siguiendo la técnica ya descrita., los responsables de compras de los clientes les han concebido los pedidos y más de un competidor local ha tenido que llevar los libros al juzgado o lo está pasando muy mal; es decir, se ha destruido el tejido local de suministro. (109)

(107) Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, p 84

(108) Costa Ramón, La empresa hacia el año 2010 Guía práctica de supervivencia empresarial, Alfaomega marcombo BOIXAREU, Barcelona España, 1994, 1ª ed, p 52

(109) Id Ídem, p 53

El comprador acostumbra a buscar la manera de hacer crecer su volumen de compras ya que los propios proveedores le han acostumbrado a que volúmenes más altos equivalen a precios más bajos; sólo hay que pensar en los famosos rappels o descuentos por volumen. Esta manera de actuar lleva a una situación en la que sólo se tiene un único proveedor por tipo de producto. La relación cliente - proveedor se ha desarrollado tradicionalmente sobre el principio de guardar las distancias, lo que anglosajones definen como at arm's length. La resultante de todo esto es una gran desconfianza mutua que se traduce en un funcionamiento ineficiente de la cadena de suministro y costes más altos, justo lo contrario de lo que pretenden conseguir los compradores. (110)



Proveedores homologados.

Para tener semejante condición, todos los proveedores deben ser excelentes en el cumplimiento de los siguientes criterios:

1. Mejora permanente de la calidad.
2. Capacidad de desarrollo tecnológico.
3. Conocimiento de su propio negocio (know-how) sea éste de manufactura, servicios, etc.
4. Dedicación y servicio al cliente.
5. Solidez financiera. (111)

(110) Costa Ramón, La empresa hacia el año 2010 Guía práctica de supervivencia empresarial, Alfaomega marcombo BOIXAREU, Barcelona España, 1994, 1ª ed, p 53-54.

(111) Id ídem, p 63.

Capítulo 3: Tipos de Empresas en México.

3.1. ¿Qué es una empresa?

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya explicación aún no esta terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales y de trabajo, etc., no existe en el mundo, que sepamos, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto. (1)

A nuestro juicio, una de las dificultades principales de esta definición radica en que "la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso. Creemos y confiamos, por ello, en que la sola separación de esos distintos puntos de vista ayudara a comprender mejor lo que debe entenderse como empresa. (2)

No obstante, consideramos que el problema queda en gran parte en pie. Por ello, trataremos de ayudarnos para su análisis, usando como técnica de investigación el método aristotélico de las cuatro causas:

1. ¿Qué elementos forman la empresa?
2. ¿Qué es lo que da unidad a estos elementos?
3. ¿Cuál es la causa que produce esa unidad, o sea el concepto de empresario?
4. ¿Qué fines persigue la empresa y cada uno de los elementos que la forman?"(3)

Elementos que forman la empresa:

La empresa esta formada, esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y sistemas. (4)

(1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, 1ª parte, Limusa, México, 1197, 1ª. ed., p 71.

(2) Id Idem, p 71.

(3) Id Idem, p 72.

(4) Id Idem, p 72.

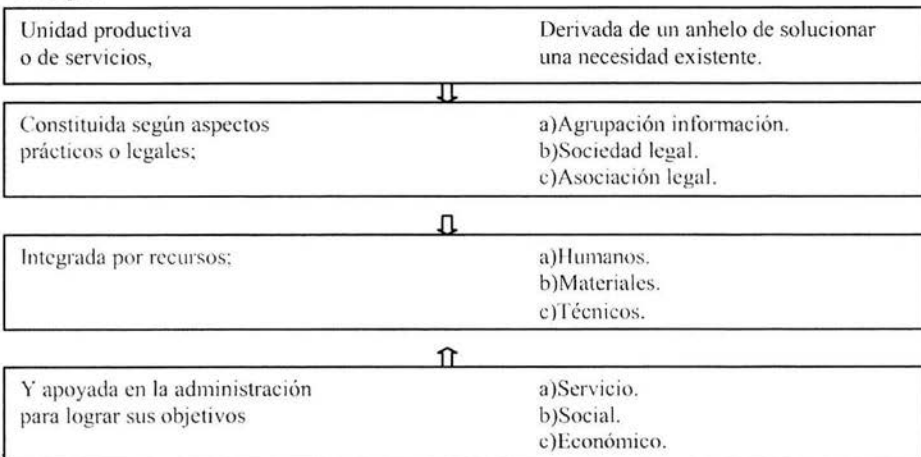
Dentro de los bienes materiales lo conforma su infraestructura: edificios, maquinaria, materia prima, dinero, etc. (5)

En el recurso humano encontramos distintos niveles: obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores. Los “sistemas son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas”. (6)

La empresa es considerada como “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”. (7)

“Unidad básica de producción de una economía de mercado” (8).

Concepto:



(9)

(5) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, 1ª parte, Limusa, México, 1197, 1ª. ed., p 72.

(6) Id Idem, p 73.

(7) Id Ídem, p 74.

(8) Robles Valdés Gloria, Alcérreca Joaquín Carlos, Administración un enfoque interdisciplinario, Prentice Hall, 1ª. ed, 2000, p. 80.

(9) Fernández Arena José Antonio, El proceso Administrativo, Diana, 2ª ed. , México, p 127

Organización. “Fundamentalmente, la estructura organizativa de cualquier empresa es una simple presentación de los distintos tipos de mentalidad que manejan a la compañía. Tales formas de pensar determinan su futuro, sus planes y políticas, y crean las áreas de autoridad internas. No es que la forma de estructura sea deliberadamente una expresión de deseos como concreción de esas maneras de pensar, pero eludiblemente la forma de la estructura es un producto de las personalidades que dominan la organización”. (10)

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias, aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere al costo.
2. Las empresas asumen riesgos; los riesgos implican; tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios.
3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, etc.
4. Las empresas se evalúan generalmente desde el punto de vista contable.
5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales.
6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales. (11)

(10) Vicente L. Perel, Domigno J., Messuti, J. D. López Cascante, Fernando A. Magdalena, Administración general, Ed. Machi, Buenos Aires, Argentina, 1996, 529 pp, 1ª ed. , p 20.

(11) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p 45-46

3.2. Clasificación de empresas.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: de servicios, comerciales e industriales.

Empresas de servicios.

“Son aquéllas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea”. (12)

Dentro de este tipo de empresa se encuentran principalmente:

- a) **Sin concesión.** Son aquéllas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera.
- b) **Concesionadas por el Estado.** Son aquéllas cuya índole, es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etcétera.
- c) **Concesionadas no financieras.** Son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etcétera.

Empresas Comerciales.

“Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisiciones un porcentaje denominado margen de utilidad”. (13)

(12) Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, ECAFSA, México, 1996, 4ª edición, p.82.

(13) Id Idem, p.82.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera.

Industriales.

1. Industrias extractivas.

“Son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original”. (14)

Este tipo de industrias se subdividen en:

a) **De recursos renovables.** Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes; de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etcétera.

b) **De recursos no renovables.** Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran; la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías, etcétera).

2. Industrias de transformación.

“Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente”. (15)

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera.

(7) Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, ECAFSA, México, 1996, 4ª edición, p. 83.

(8) *Id Idem*, p. 83.

El mecanismo contable en este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir: materiales directos consumidor (MDC), mano de obra directa empleada (MODE) y costos indirectos aplicados (CIA).

Las grandes corporaciones.

Generalmente las empresas grandes casi siempre tienen algún tipo de departamento de compras centralizado a nivel corporativo, además de tener departamentos de abastecimientos y de compras en los principales establecimientos o divisiones. Habrá de constituir una cuestión política para compañías el determinar qué trabajos asignarán a los diferentes niveles jerárquicos de las funciones de compra en un negocio como éstos y qué autoridad y responsabilidad se habrá de atribuir a los gerentes de compras y abastecimientos en las diferentes divisiones y establecimientos; todo esto podrá variar considerablemente entre empresas. (9)

Organizaciones multinacionales.

Aun cuando algunas empresas pequeñas operan en más de un país, y algunas tan grandes empresas operan exclusivamente en uno solo, típicamente las empresas mediana y grande operan a nivel internacional o multinacional. (10)

El término internacional literalmente significa entre naciones, en tanto que el término multinacional, que literalmente significa muchas naciones. Una empresa que venda sus productos en varios países está operando a nivel internacional. Una empresa que manufactura y que además vende sus productos en varios países se dice que está operando a nivel multinacional. (11)

Las empresas multinacionales contratan personal a quienes son originarios de diversos países y sus operaciones se ven afectadas por las decisiones de diversos gobiernos nacionales. Las operaciones de compra en una empresa multinacional se complica por las siguientes consideraciones de índole político: cómo habrán de reaccionar los diferentes gobiernos de los países donde se opera. También los tipos de cambio, precios, transferencia y las posibilidades de reducir el gravamen de impuestos o aprovechar las variaciones en los tipos de cambio. (12)

(9) P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, p 374 – 375.

(10) Id Ídem, p 379.

(11) Id Ídem, p 379.

(12) Id Ídem, p 379.

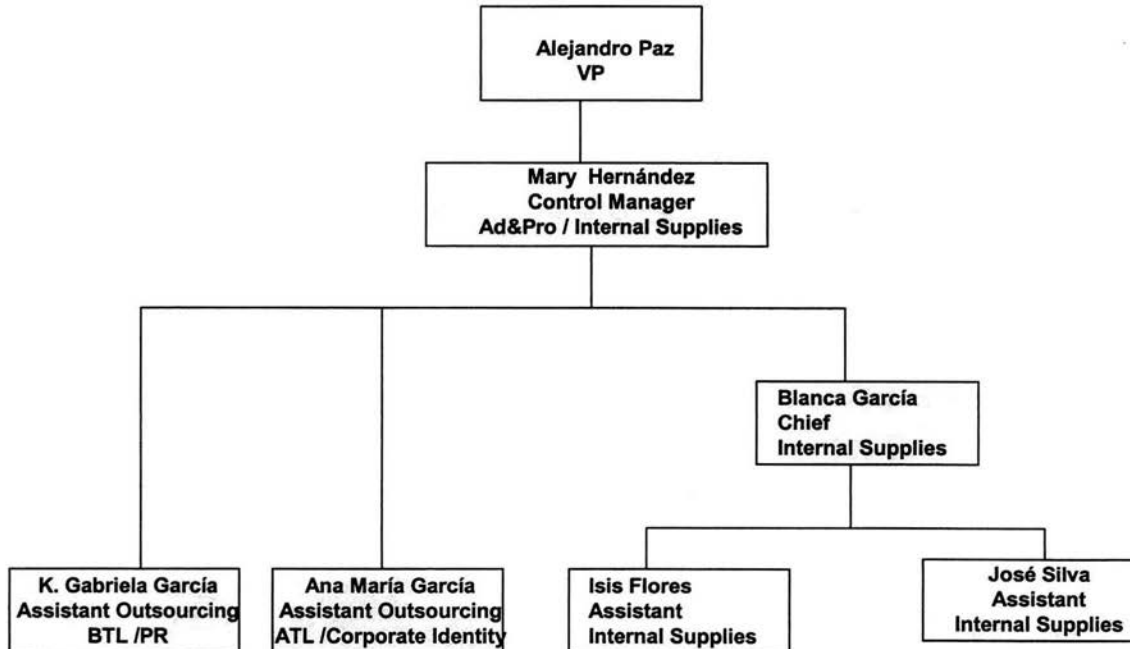
Capítulo 4: Caso práctico

4.1. Manual de compras.

Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (1)

(1) Costa Ramón, La empresa hacia el año 2010 Guía práctica de supervivencia empresarial, Alfaomega marcombo BOIXAREU, Barcelona España, 1994, 1ª ed , p 147

BUSINESS ACQUISITIONS MANAGEMENT (DEPARTAMENTO DE COMPRAS SONY).



POLÍTICAS INTERNAS B.A.M.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN (AD&PRO)

- 1. El personal de Publicidad y Promoción será el único autorizado para solicitar vía SAP (sistema utilizado en Sony el cual actualiza la información de compras, ventas, etc en el momento que son registradas a nivel mundial) las solicitudes de pedido para cualquier requerimiento interno o de Mercadotecnia.

- 2. Después de elaborar dichas solicitud deberán de entregar a compras las cotizaciones (mínimo 3) que amparen dicha transacción con su respectivo No. de solicitud.

- 3. No se podrá solicitar bien o servicio si no cuentan con la respectiva Orden de Compra (misma que proveedor debe de anexar a la factura al momento de ingresar su factura a revisión.

- 4. Deberán de informar a compras cuando se trate de un proveedor nuevo y solicitar los documentos oficiales para darlo de alta en SAP.

POLÍTICAS INTERNAS B.A.M.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN (AD&PRO)

4. Ningún proveedor podrá ingresar factura si no ha entregado la mercancía con excepción de anticipos previamente negociados con la autorización de BAM.
5. Deberán entregar a compras todo documento que ampare la recepción del bien o servicio.
6. Toda factura que ingrese a Sony sin previa solicitud y orden de compra será devuelta al proveedor.
7. Nadie podrá negociar fechas de pago fuera de calendario sin previa autorización de BAM.
8. Ningún usuario puede recibir factura original, únicamente serán recibidas por medio del proceso de revisión en caja.

POLÍTICAS INTERNAS B.A.M.

CONSUMOS INTERNOS (COI)

- 1. Toda solicitud de pedido en SAP será responsabilidad del área solicitante recabar las autorizaciones electrónicas de acuerdo a la estrategia de liberación que a continuación se describirá; por lo que será responsabilidad de Compras a partir de su autorización total.
(Incluyendo solicitudes fuera de presupuesto).

- 2. En el caso de equipo de cómputo y telecomunicaciones (imputaciones J y R) Compras entregará el producto a Sistemas, siendo responsabilidad de ellos hacer la entrega al usuario.

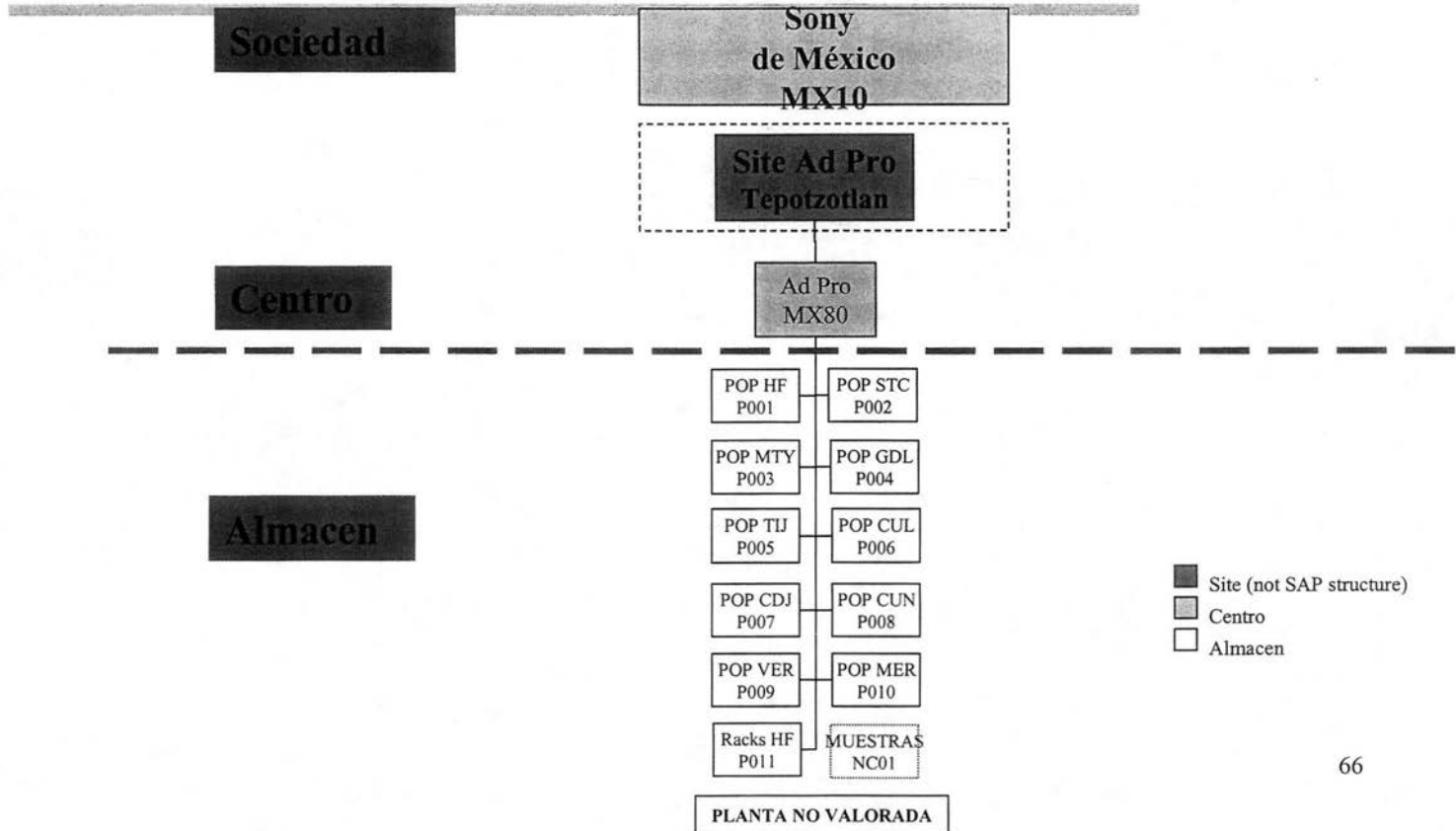
- 3. Es política de la compañía que toda compra de bienes y servicios debe ser canalizada al departamento de consumos internos y tramitada por dicho departamento, por lo cual toda compra que no se haga por este medio, no será reconocida por la compañía para su pago, a excepción de asuntos relacionados al área de Mercadotecnia.

POLÍTICAS INTERNAS B.A.M.

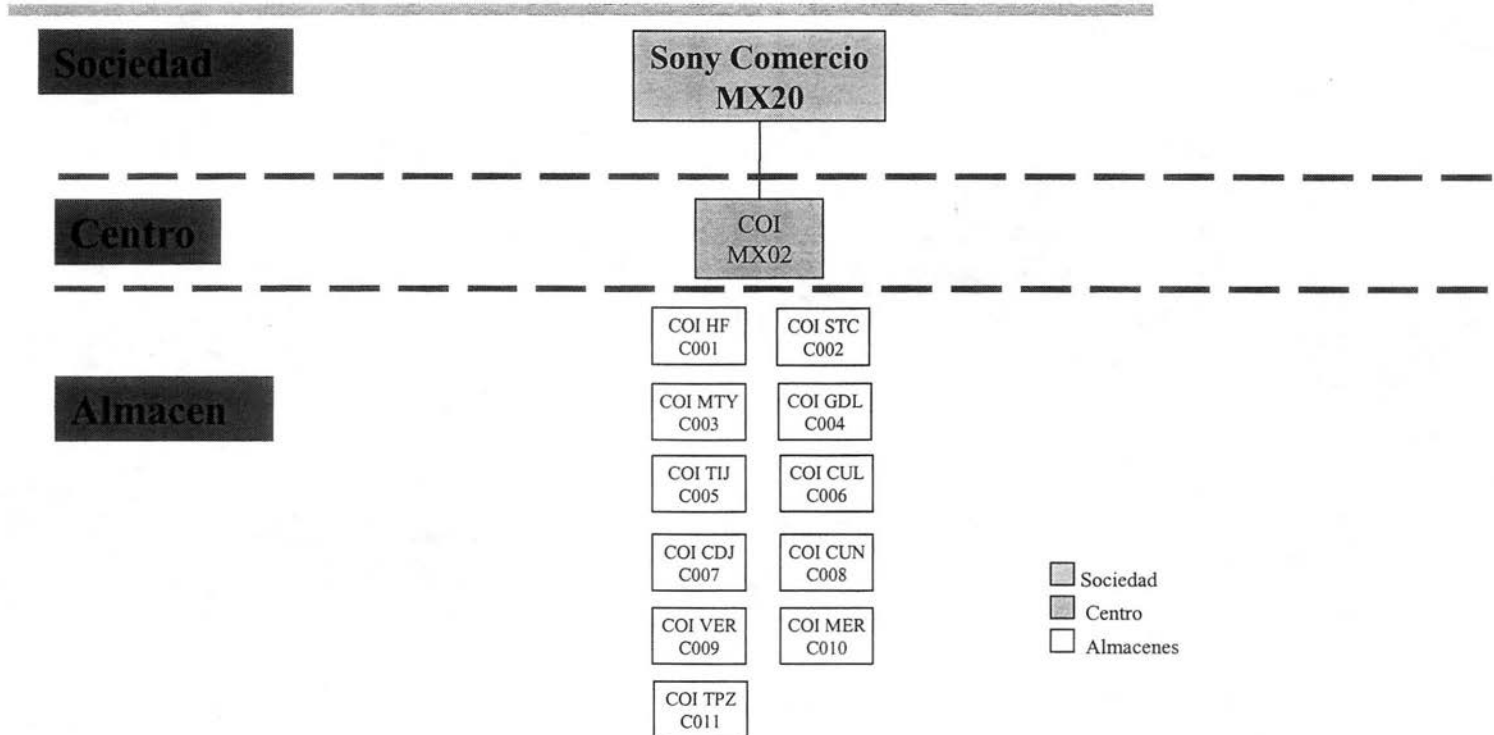
CONSUMOS INTERNOS (COI)

4. Toda solicitud de pedido deberá ser autorizada por el Gerente de sucursal o Gerente de la división solicitante según sea el caso.
5. Las compras de bienes y servicios que sean mayores a \$50,000.00 y requieran de cualquier importe de anticipo se requerirá fianza para garantizar el buen uso y aplicación del anticipo. Vicepresidencia conjuntamente con el responsable del departamento de consumos internos decidirá aquellos proveedores que no requieran solicitarles fianza.
6. Es responsabilidad de las personas que solicitan la compra de bienes y servicios el anotar y conservar el número de su solicitud de pedido, mismo que servirá para dar seguimiento a la adquisición.
7. En el caso de especialidades en software, cursos, instalaciones y/o construcciones, mantenimiento/sistemas, diferentes departamentos pueden tener contacto directo con el proveedor por el grado de especialización, pero es consumos internos quien fungirá como el canal final negociador.

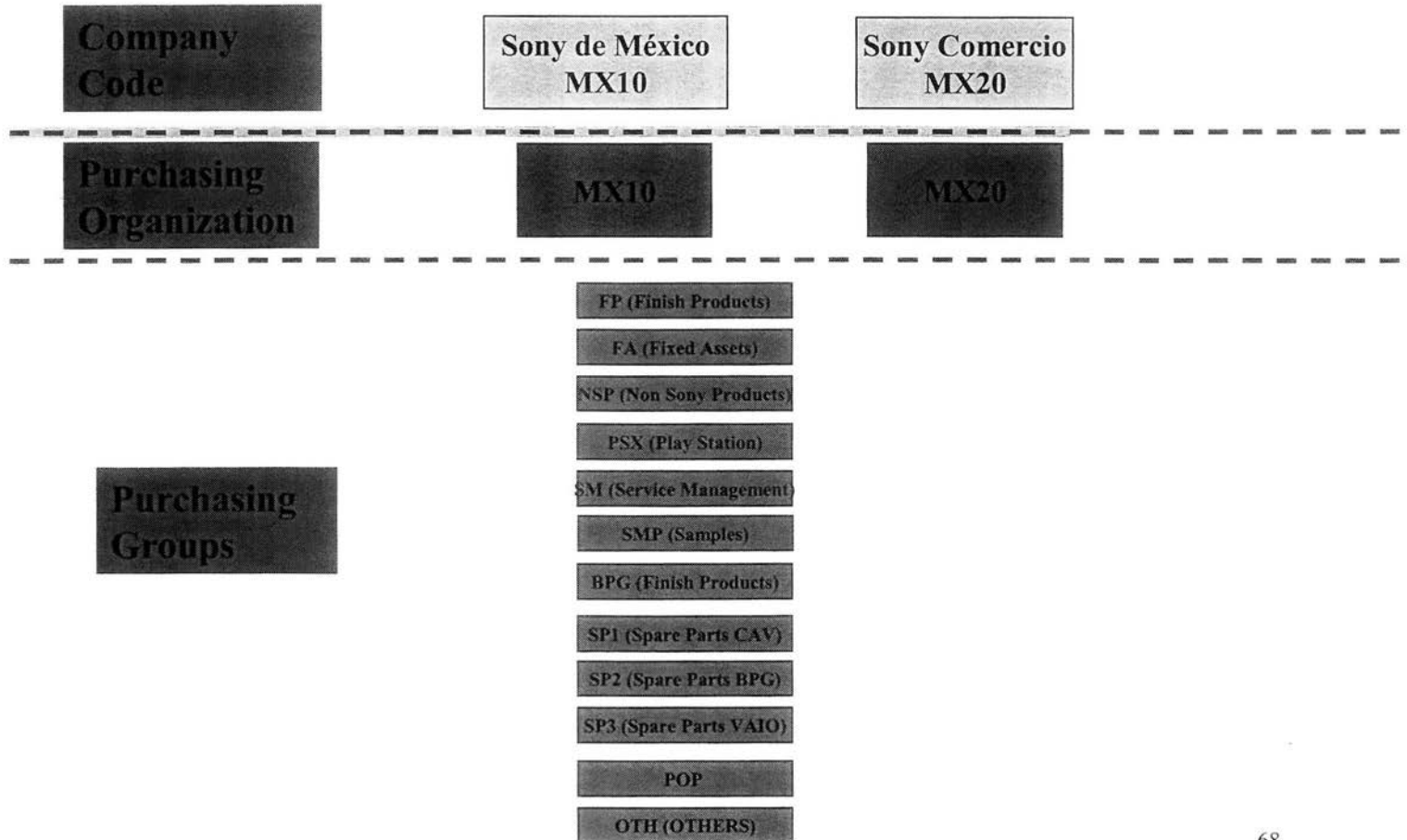
ESTRUCTURA MAESTRO DE MATERIALES. (CÓDIGOS UTILIZADOS EN SAP PARA EL MANEJO DE PRODUCTOS).



ESTRUCTURA MAESTRO DE MATERIALES. (CÓDIGOS UTILIZADOS EN SAP PARA EL MANEJO DE PRODUCTOS).



ESTRUCTURA MAESTRO DE MATERIALES



RESERVAS O REQUISICIONES

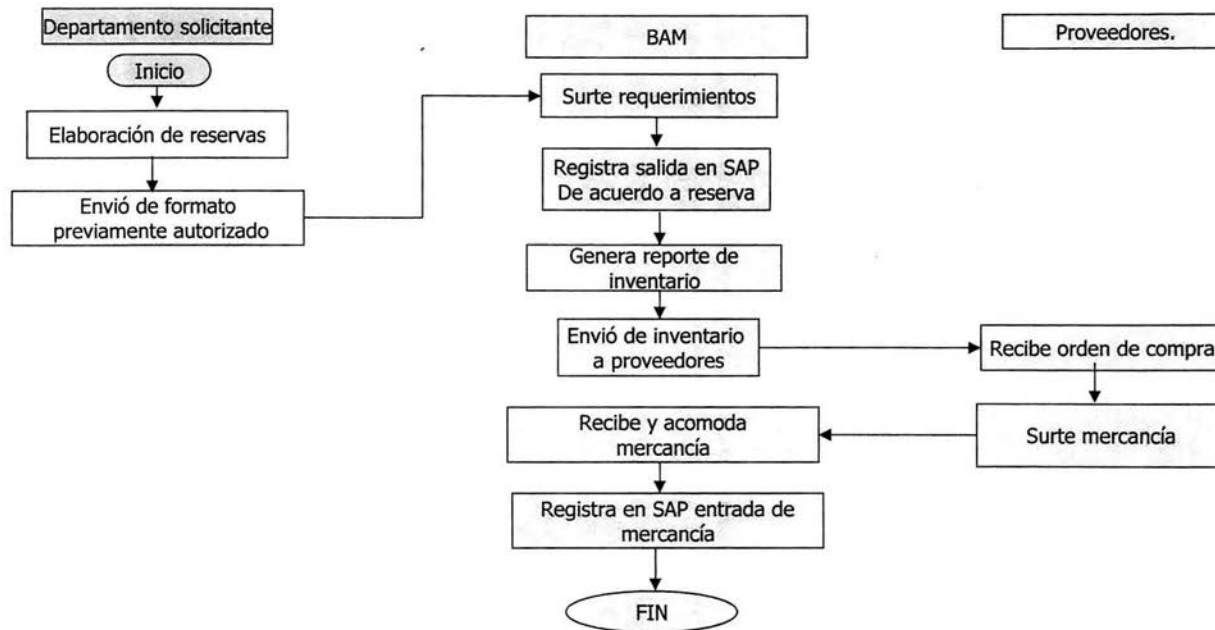
CONCEPTOS CONSIDERADOS

-Papelería

-Despensa

-Consumibles Consumos Internos

PROCESO DE COMPRAS DE PAPELERIA, DESPENSA Y CONSUMIBLES.



TIPOS DE MATERIALES UTILIZADOS PARA EL ESQUEMA DE RESERVAS.

Papeleria	900033	ACETATO T/CARTA IMPERIAL C/100
Papeleria	900034	ATRIL CURTIS T/CARTA
Papeleria	900035	BASE P/CALENDARIO
Papeleria	900036	BLOCK 7201 FONOMEMO
Papeleria	900037	BLOCK POST-IT 7671 P/FAX
Papeleria	900038	BLOCK POST-IT BANDERITAS AMAR. 3M
Papeleria	900039	BLOCK POST-IT BANDERITAS AZUL 3M
Papeleria	900040	BLOCK POST-IT BANDERITAS BLANC 3M
Papeleria	900041	BLOCK POST-IT BANDERITAS NARAN 3M
Papeleria	900042	BLOCK POST-IT BANDERITAS VERDE 3M
Papeleria	900043	BLOCK POST-IT CHICO 653 3M
Papeleria	900044	BLOCK POST-IT GRANDE 657 3M (3X4)
Papeleria	900045	BLOCK POST-IT MEDIANO 656 3M (2X3)
Papeleria	900046	BLOCK T/CARTA RAYA 100 HOJAS
Papeleria	900047	BLOCK TAQUIGRAFIA
Papeleria	900048	BOLIGRAFO TEC PTO. FINO AZUL
Papeleria	900049	BOLIGRAFO TEC PTO. FINO NEGRO
Papeleria	900050	BOLIGRAFO TEC PTO. MED. AZUL
Papeleria	900051	BOLIGRAFO TEC PTO. MED. NEGRO
Papeleria	900052	BORRADOR P/PIZARRON S/IMAN

DESP	900003	AGUA ELECTROPURA 500 ML. CAJA C/24
DESP	900004	REFRESCOS VARIOS SABORES EN LATA
DESP	900005	AZUCAR
DESP	900006	AZUCAR CANDEREL C/ 500 SOBRES
DESP	900007	CAFÉ DE AMERICANO C/ 500 Gr

CONSUM	900015	HOJA TAMAÑO CARTA PAQ.500
CONSUM	900017	HOJA TAMAÑO OFICIO PAQ.500
CONSUM	900018	HOJA TAMAÑO DOBLE CARTA PAQ. 500
CONSUM	900019	ACETATO DE COLOR PAQ.C/50 HP-C3834
CONSUM	900020	CARTUCHO PARA ROTULADORA TZ231
CONSUM	900021	CARTUCHO TINTA HP-51626A NEGRO
CONSUM	900022	CARTUCHO TINTA HP-51629A NEGRO
CONSUM	900023	CARTUCHO TINTA HP-51640A NEGRO
CONSUM	900024	CARTUCHO TINTA HP-51640C AZUL
CONSUM	900025	CARTUCHO TINTA HP-51640M MAGENTA

Solicitudes de pedido

ESCENARIOS CONTEMPLADOS

Consumos Internos
Publicidad y Promoción
Sucursales

TIPO DE COMPRAS POR ESCENARIO

Consumo Internos

Activos Fijos

Despensa

Papelería

Consumibles

Otros materiales de consumo interno

Servicios (mantenimiento, proyectos de sistemas, remodelaciones, seguridad)

Intercompañías*

Publicidad y Promoción

Pop

Racks

Promocionales

Medios

Promotoría

Catálogos

Servicios contratados para alguna actividad de mercadotecnia

Investigaciones de Mercado

Relaciones Públicas y Patrocinios

Sucursales

Activo Fijo

Despensa

Papelería

Servicios

Servicios (mantenimiento, proyectos de sistemas, remodelaciones, seguridad)

COMPRAS POR SOCIEDAD

Sony Comercio (MX20)

Compras relacionadas con el funcionamiento administrativo de Sony, tales como Activo Fijo, Papelería, Despensa.

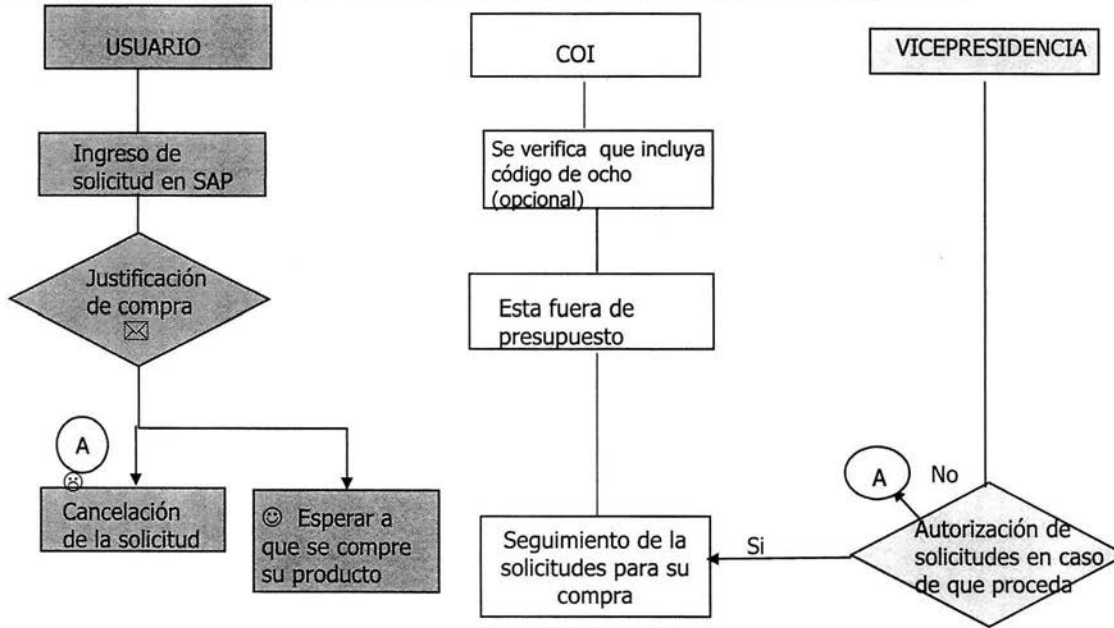
Sony de México (MX10)

Compras relacionadas con la venta, publicidad y promoción de aparatos electrónicos y consumibles del Almacén o productos que tienen que ver directamente con el costo del producto.

IMPUTACIONES CONTEMPLADAS (CLASIFICADORES SEGÚN EL TIPO DE COMPRA EN SISTEMA PARA FIRMAS ELECTRÓNICAS).

INPUT CODES		
Description	On Budget	Out of Budget
Fixed Asset	W	I
Special Expenses	V	H
Computers and Telecom.	R	J

PROCESO QUE LLEVAN LAS SOLICITUDES FUERA DE PRESUPUESTO



ESTRATEGIA DE LIBERACIÓN (AUTORIZACIONES ELECTRÓNICAS EN SISTEMA).

	Persona que elabora	Persona autorizante	Persona autorizante	Monto
Requisición de compra fuera de presupuesto				
Dirección	Paola Omelas	Alejandro Paz		Cualquiera
Administración y Finanzas	Rumi	Alejandro Paz		Cualquiera
Recursos Humanos	Keiko Nishi	Alejandro Paz	Alejandro Paz	Cualquiera
	Ma Elena Sánchez			
Advertising and Promotion	Luz López	Daniela Huidobro	Alejandro Paz	Cualquiera
Sistemas	Lizbeth Taylor	Alberto Mijares	Alejandro Paz	Cualquiera
	Raúl Rojas			
Contabilidad	Liliana Madrid	José Antonio Ovies	Alejandro Paz	Cualquiera
Tesorería	Grisela Luna	Octavio Valdés	Alejandro Paz	Cualquiera
Mercadotecnia	Leonor Suarez	Yuichi Nakamura	Alejandro Paz	Cualquiera
Ventas	Idalia Ruiz	Hajime Murano	Alejandro Paz	Cualquiera
DSD	Alejandra López	Takamori Tsuboi	Alejandro Paz	Cualquiera
BPG	Jovanna Ramirez	Tomonari Tagawa	Alejandro Paz	Cualquiera
Almacén	Lizbeth García	Sergio Morales	Alejandro Paz	Cualquiera
	Guillermo Hernandez			
STC	Silvia Comejo	Carlos Rojas	Alejandro Paz	Cualquiera
Rwd Tepetzotlán	Héctor Guzmán	Sergio Morales	Alejandro Paz	Cualquiera
	Aidee Rodríguez			
Mantenimiento	Marco Fernández	Alejandro Paz	Alejandro Paz	Cualquiera
Seguridad	Carlos Aguilar	Alejandro Paz	Alejandro Paz	Cualquiera
Orden de compra, contrato marco y plan de entregas				
COI	Isis Flores	Blanca García	Sergio Calderón	<50,000
	Blanca García	Mary Hernandez		

ESTRATEGIA DE LIBERACIÓN (AUTORIZACIONES ELECTRÓNICAS EN SISTEMA).

	Persona que elabora	Persona autorizante	Persona autorizante	Monto
Sucursales				
Requisición de compra		No tiene estrategia		
Guadalajara	Mónica Gutiérrez			
Monterrey	Verónica Contreras			
Veracruz	Margarita Calderón			
Merida	Jeny Irigoyen			
Tijuana	Jessica Carranza			
Ciudad Juárez	Magaly Baca			
Culiacán	Tania Pedroza			
Cancún	Rafael Sacramento			
Requisición de compra fuera de presupuesto				
Guadalajara	Mónica Gutiérrez	Pablo Amador	Alejandro Paz	Cualquiera
Monterrey	Verónica Contreras	Joel Hernández	Alejandro Paz	Cualquiera
Veracruz	Margarita Calderón	Héctor Palancares	Alejandro Paz	Cualquiera
Merida	Jeny Irigoyen	Alan Davison	Alejandro Paz	Cualquiera
Tijuana	Jessica Carranza	Arturo Puigferrat	Alejandro Paz	Cualquiera
Ciudad Juárez	Magaly Baca	Jorge Oliva	Alejandro Paz	Cualquiera
Culiacán	Tania Pedroza	Lizeth Padilla	Alejandro Paz	Cualquiera
Cancún	Rafael Sacramento	Alan Davison	Alejandro Paz	Cualquiera

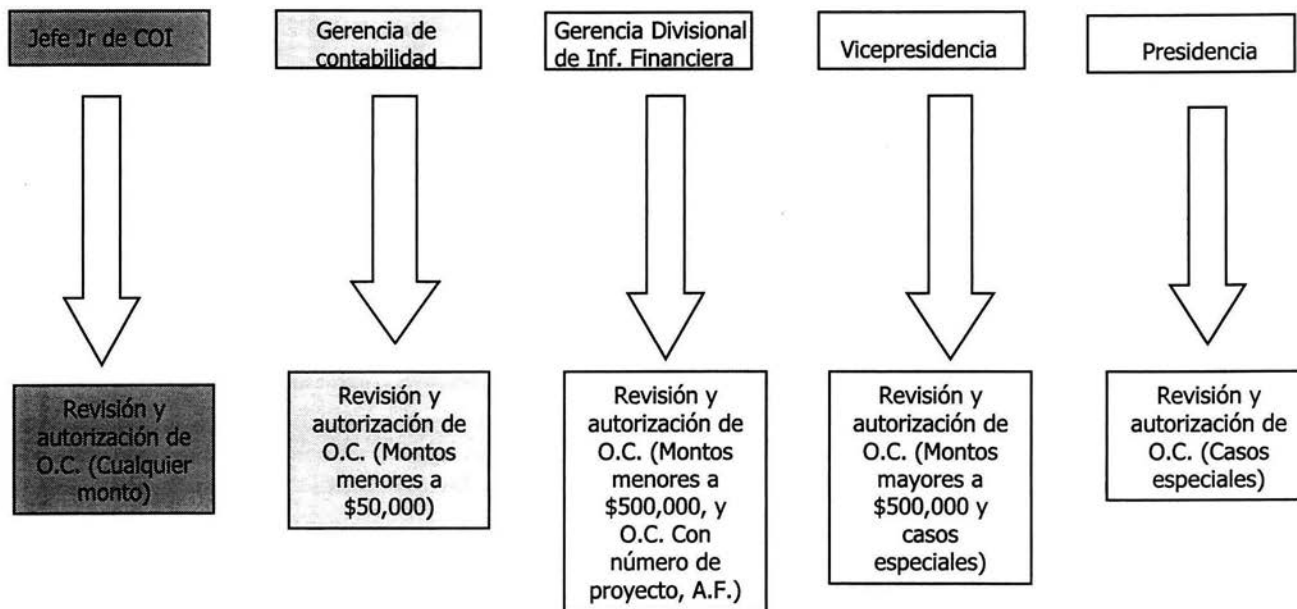
ESTRATEGIA DE LIBERACION

Herramienta de SAP que permite automatizar autorizaciones en el proceso de compra mediante el uso de firmas electrónicas.

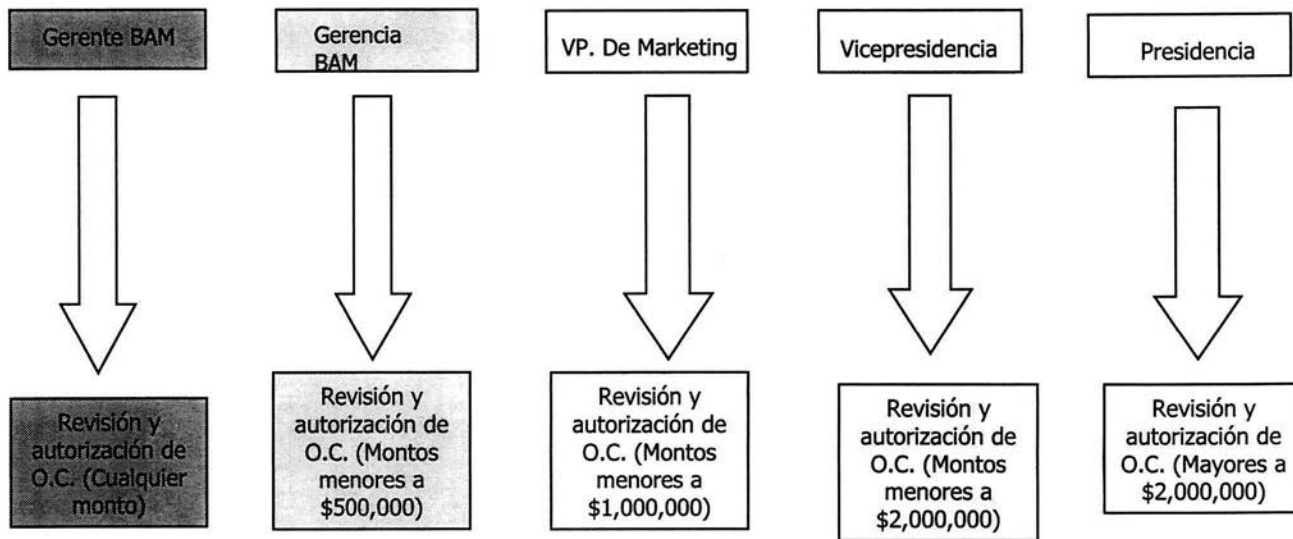
ESCENARIO DE COMPRAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

<i>Requisiciones de compra</i>	<i>Persona que elabora</i>
BTL	Ana Fernandez, Elizabeth Rosas, Erika Pineda
Imagen	Edgar Hernandez, Enrique Gonzalez
ATL	Ana Fernandez, Elizabeth Rosas, Erika Pineda
Rel Públicas	Leticia Garza, Hilda Arjona

ESTRATEGIA DE LIBERACIÓN POR MONTOS EN M.N. CONSUMOS INTERNOS (COI).

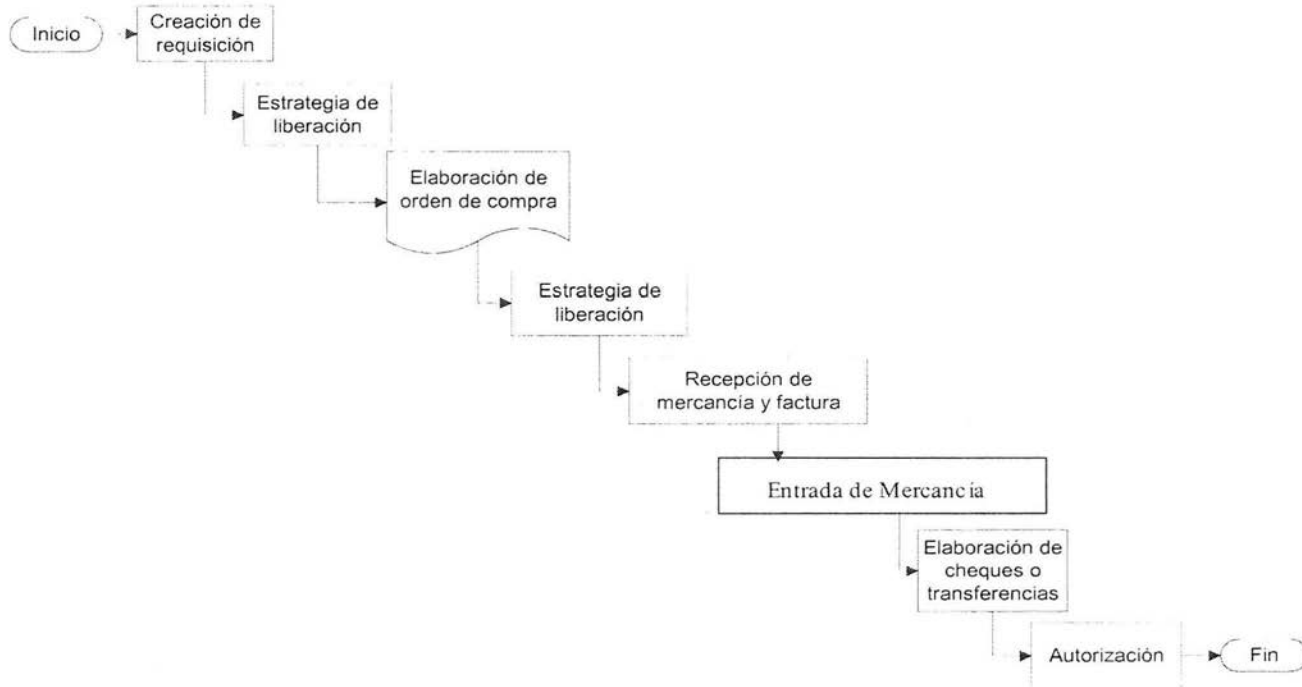


ESTRATEGIA DE LIBERACIÓN POR MONTOS EN M.N. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN (AD PRO).



ORDEN DE COMPRA Y ENTREGA DE MERCANCIAS

PROCESO DE COMPRAS BAM



DE REQUISICION A ORDEN DE COMPRA

PRESUPUESTO – ORDENES INTERNAS.

RFQ (COTIZACIÓN).

OFERTA.

PEDIDO ABIERTO.

PROCESO DE COMPRA CONSUMOS INTERNOS

USUARIO

COI

PROVEEDOR

CONTABILIDAD

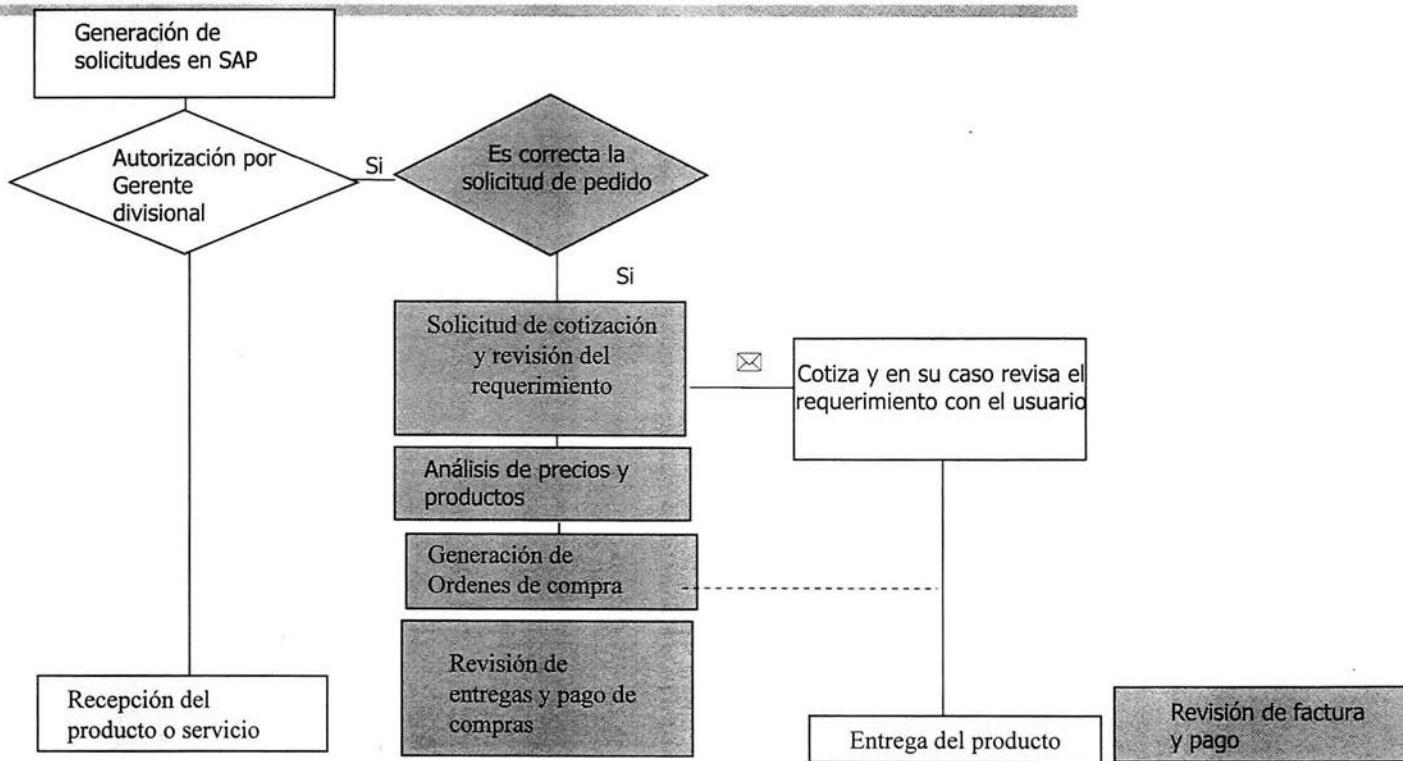
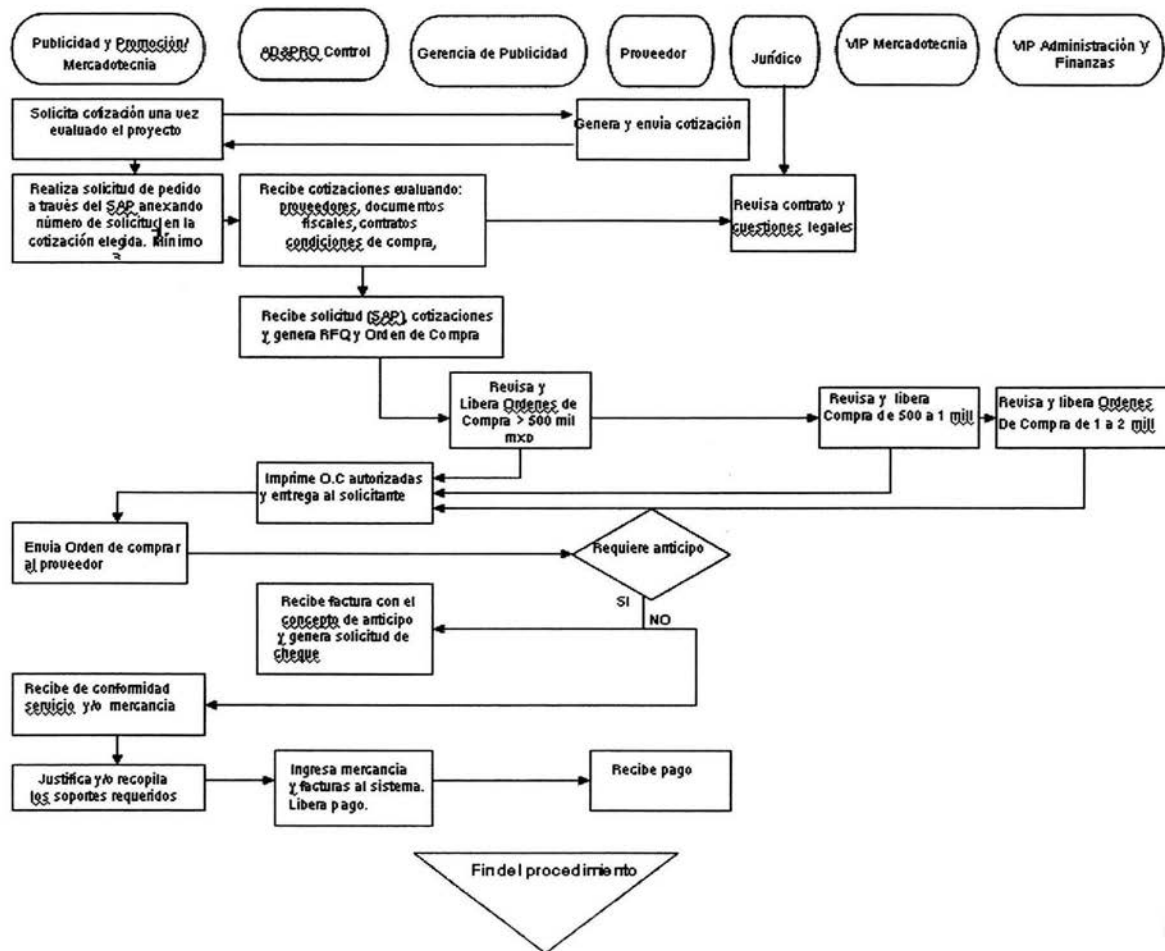


DIAGRAMA DE FLUJO



ORDENES INTERNAS ESTADÍSTICAS CONSUMOS INTERNOS (COI)

Documentos utilizados en sistema (SAP) para de manera estadística, es decir sin aplicación contable, se controle una partida presupuestaria.

En Sap se crea la orden estadística con el nombre del proyecto a controlar y el monto en dolares o pesos que se han autorizado para esa partida.

Al crearla se genera un número de documento, el cual debiera anotarse en las compras afectadas por dicha partida presupuestaria.

En los documents de SAP dicho campo esta habilitado en las imputaciones (clasificadores de compras) I, V y R.

VENTAJAS DE ORDENES INTERNAS

Reporte de status de partidas presupuestaria en línea.

Límite controlado en las compras.

Relación directa entre el presupuesto y el proceso de compras.

RFQ - OFERTA

RFQ (COTIZACIÓN).

Documento de SAP mediante el cual se formaliza la solicitud de cotización a un proveedor.

OFERTA

Documento de SAP mediante el cual se actualiza la petición de oferta o cotización previamente realizada y con la cual dependiendo del número de ofertas respondidas se podrá generar una comparación de precios.

PEDIDO ABIERTO

Documento de Sap que permite controlar los servicios contratados por un proveedor.

Sin embargo, no representa una orden de compra, por lo que una vez realizado este documento se debe proceder al llenado de una orden de compra, lo que si se puede es ligar a la orden de compra para que sea parte del historial del pedido.

PLAN ABIERTO

Documento de Sap mediante el cual se contrata con el proveedor la entrega de materiales en parcialidades, a las cuales se les desea controlar la fecha y cantidad específica de entrega.

En este caso no es necesario elaborar una orden de compra.

ORDEN DE COMPRA

CLASIFICACION

Procedencia

Solicitud de
pedido

Oferta

Pedido Abierto

Presupuestales

Dentro de
Presupuesto

Fuera de
Presupuesto

Imputacion

Activo Fijo

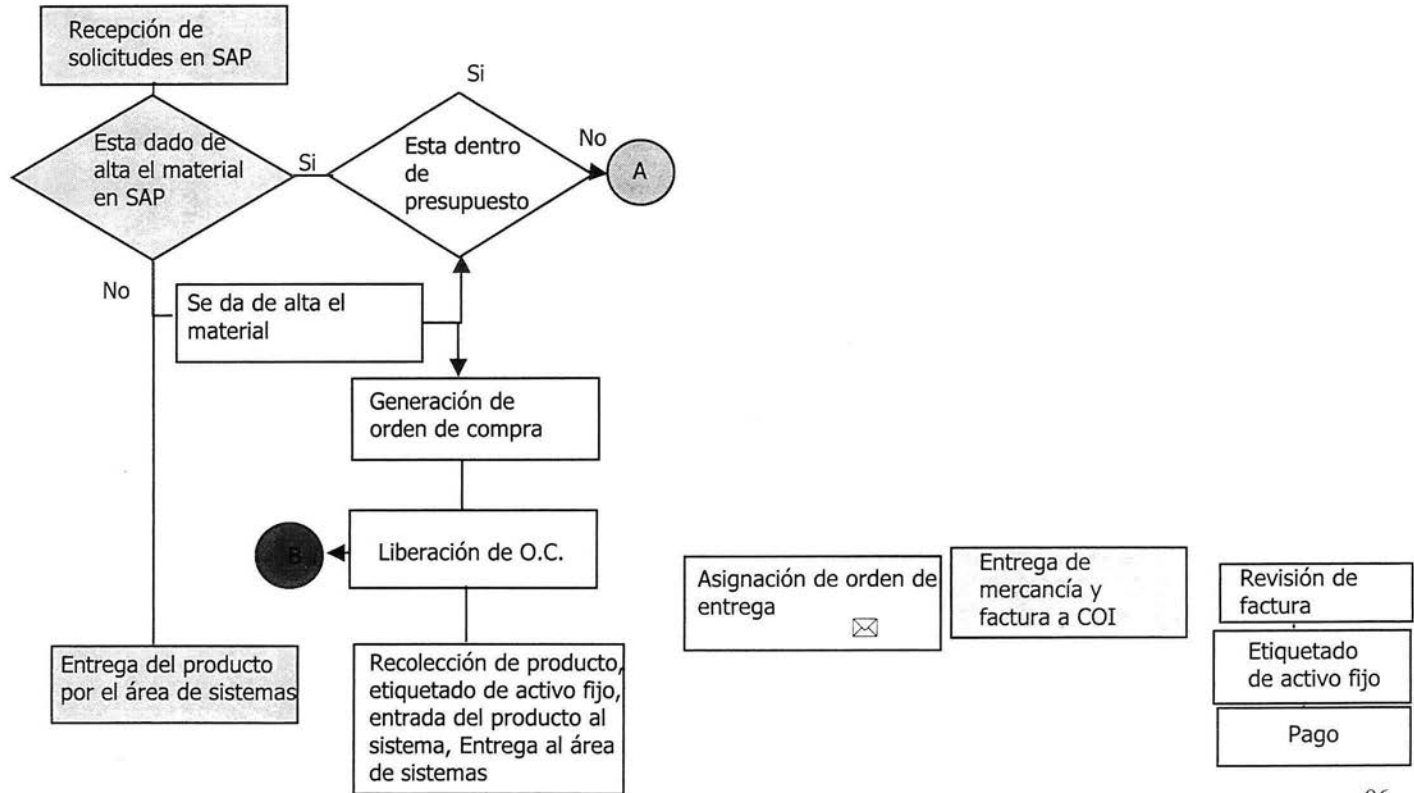
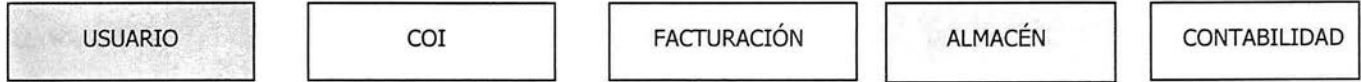
Materiales

Servicios

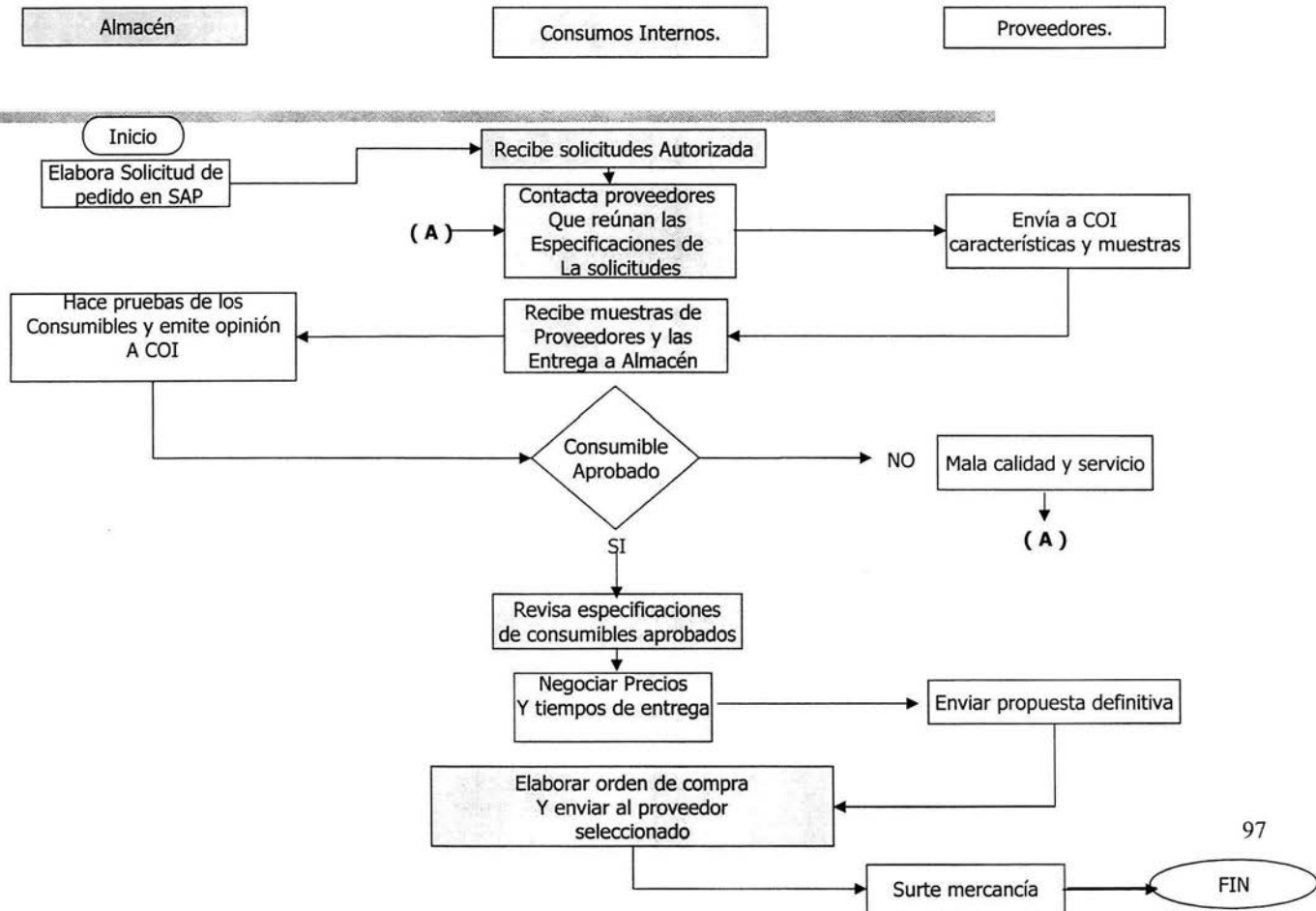
Texto

Equipo de
computo

COMPRAS INTERCOMPAÑIAS (DE SONY COMERCIO A SONY DE MÉXICO).

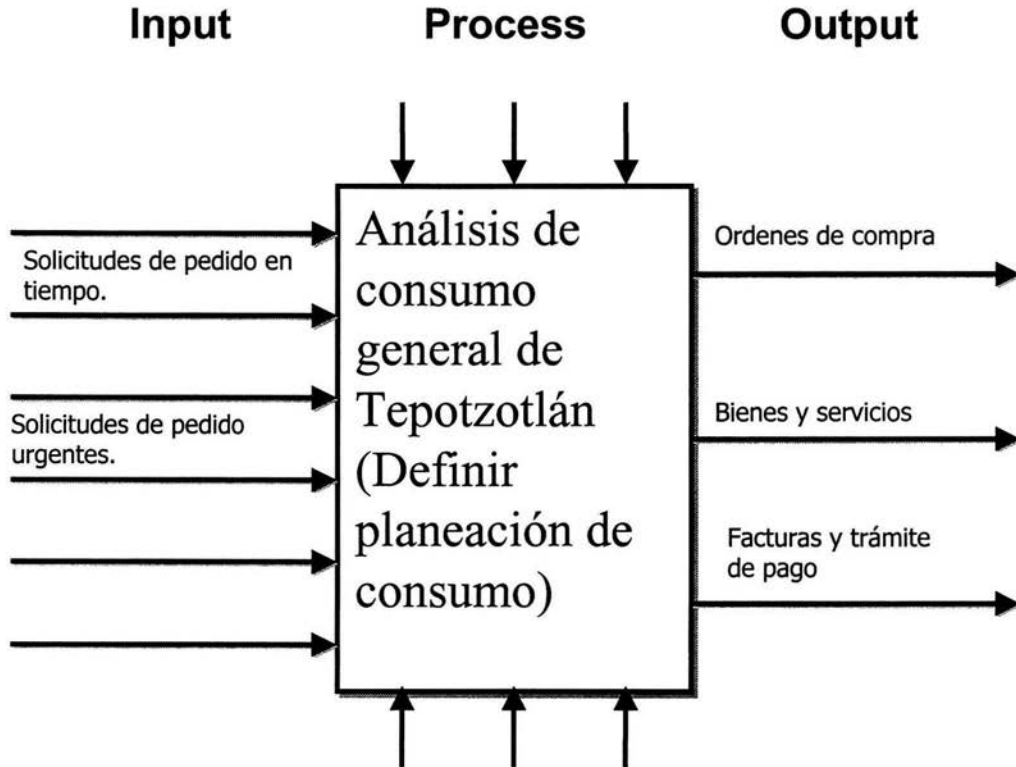


COMPRAS DE CONSUMIBLES ALMACÉN.



TIPOS DE REPORTE DE BAM

- Reporte de nuevas Inversiones (mensual)
 - Reporte mensual de gastos de Ad&Pro (Actual)
 - Reporte de detalle de gastos de Ad&Pro (mensual)
 - Reporte acumulado de gastos de Ad&Pro (mensual)
- Adicional se manejan diferentes reportes de control interno en forma cotidiana.



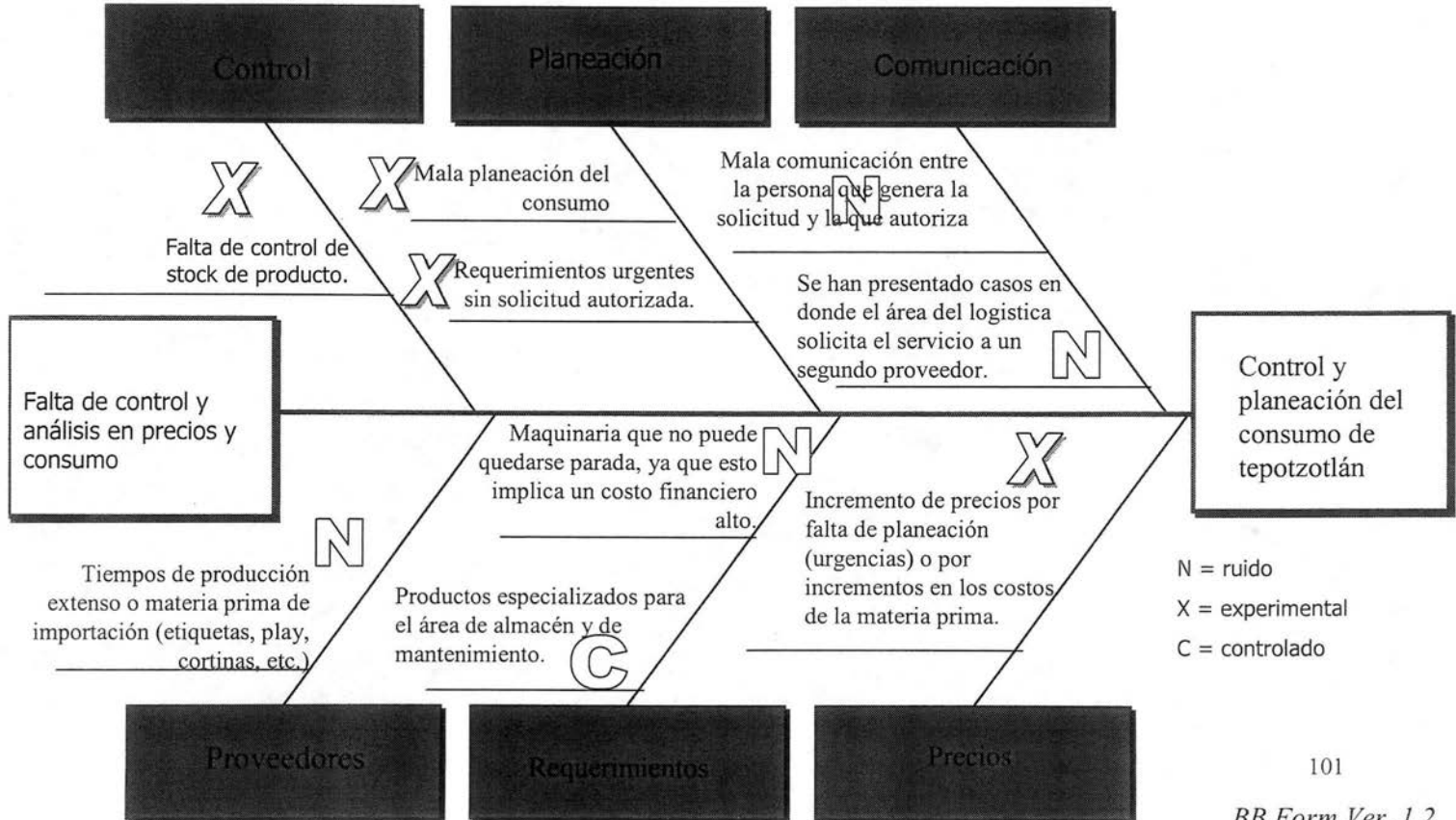


Dept.: Business Acquisitions Management Group

CE Diagram

Name: Isis Flores Date: 19 / 03 / 2004

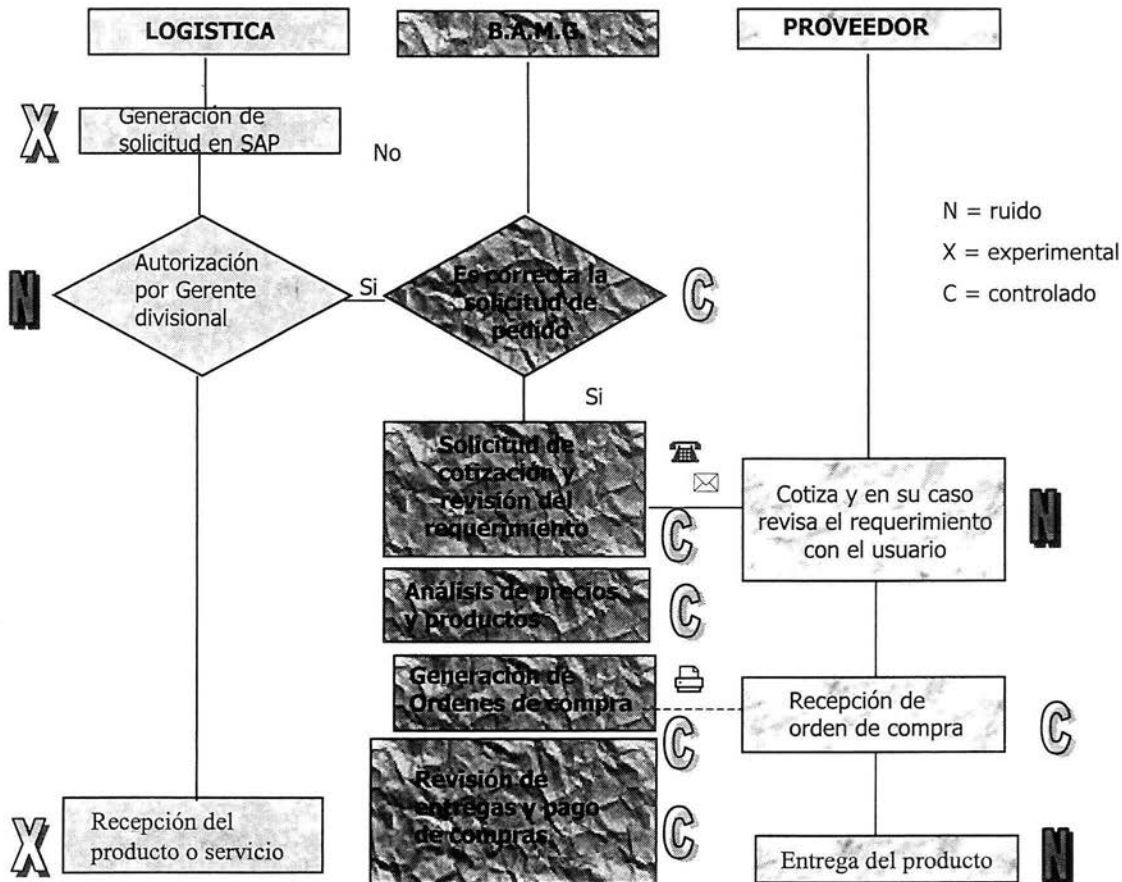
Enter all necessary items, regardless of the number of boxes or lines.





Medición

PROCESO DE COMPRA (FLUJOGRAMA)

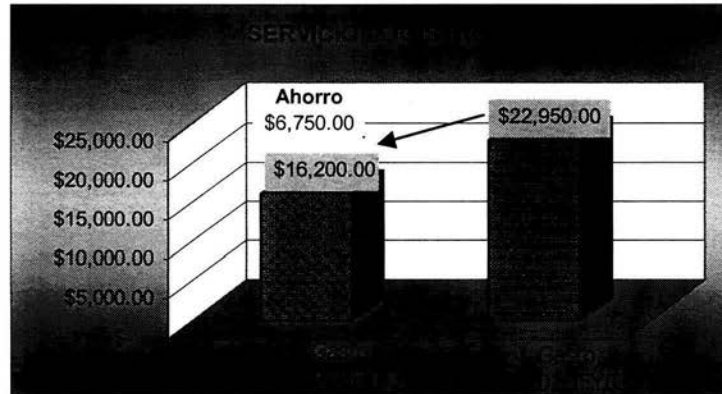




Medición y
Análisis

REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Fecha de pedido.
5200011498	TRANSPORTADORA DE EQUIPOS	Servicio logístico	10	24.11.2003
5200012334	TRANSPORTADORA DE EQUIPOS	Servicio logístico	11	08.12.2003
5200011818	TRANSPORTADORA DE EQUIPOS	Servicio logístico	5	09.01.2004
5200012681	TRANSPORTADORA DE EQUIPOS	Servicio logístico	1	08.12.2003
5200007194	TRANSPORTADORA DE EQUIPOS	Servicio logístico	1	10.04.2003



O.C.	Consumo semestral	Costo Unitario	Monto
Varias	27	\$ 600.00	\$ 16,200.00
5200007194	27	\$ 850.00	\$ 22,950.00

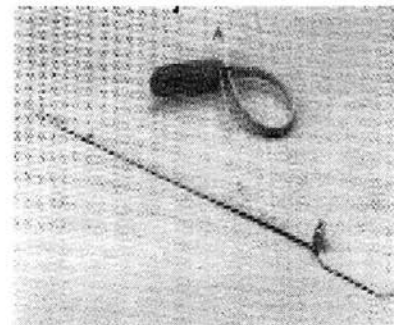
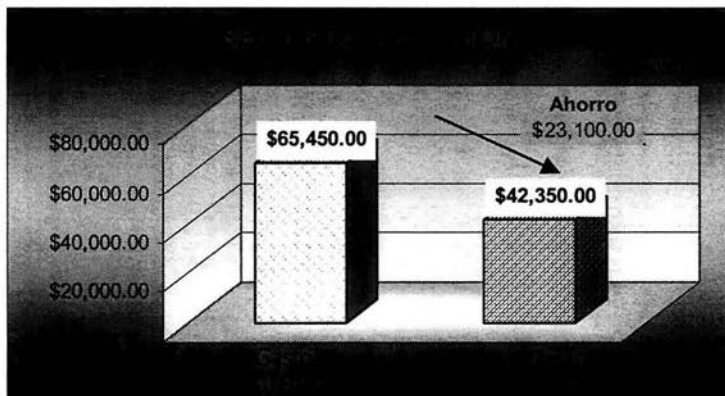
Nota: Estos servicios son realizados para la recolección de montacargas arrendados.

**Medición y
Análisis**

REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Fecha de pedido.
5200012729	INTERSEAL, SA. DE C.V.	SELLOS COLA DE RATÓN	35000	18.02.2004
5200009404	INTERSEAL, SA. DE C.V.	SELLOS COLA DE RATÓN	35000	21.07.2003

O.C.	Consumo semestral	Costo Unitario	Monto USD	Tipo de cambio	Monto en M.N.
5200012729	35000	\$ 0.11	\$ 3,850.00	11.00	\$ 42,350.00
5200009438	35000	\$ 0.17	\$ 5,950.00	11.00	\$ 65,450.00



Nota: Esta reducción de precios fue negociada por el área de B.A.M.G.

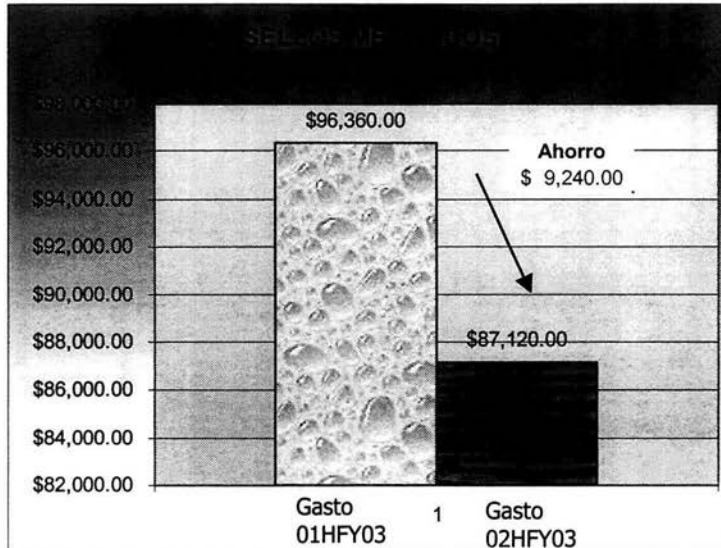


**Medición y
Análisis**

REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Fecha de pedido.
5200012728	INTERSEAL, SA. DE C.V.	SELLOS METÁLICOS	12000	18.02.2004
5200009404	INTERSEAL, SA. DE C.V.	SELLOS METÁLICOS	9000	21.07.2003

O.C.	Consumo semestral	Costo Unitario	Monto USD	Tipo de cambio	Monto en M.N.
5200012728	12000	\$ 0.66	\$ 7,920.00	\$ 11.00	\$ 87,120.00
5200009404	12000	\$ 0.73	\$ 8,760.00	\$ 11.00	\$ 96,360.00



Nota: Esta reducción de precios fue negociada por el área de B.A.M.G.

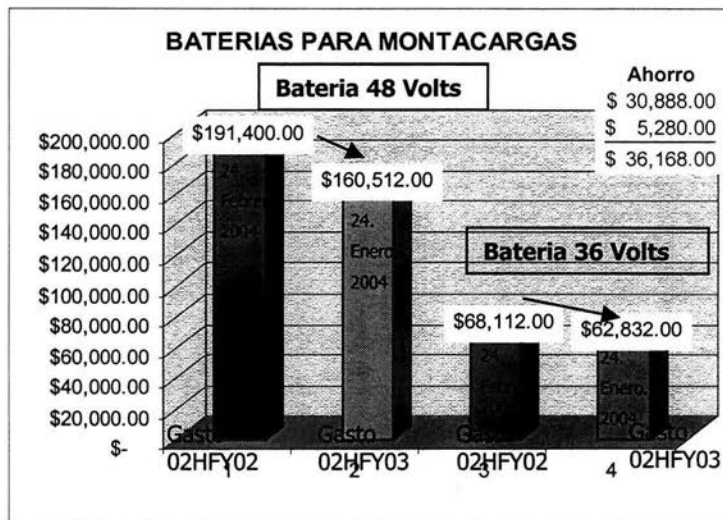


Medición y
Análisis

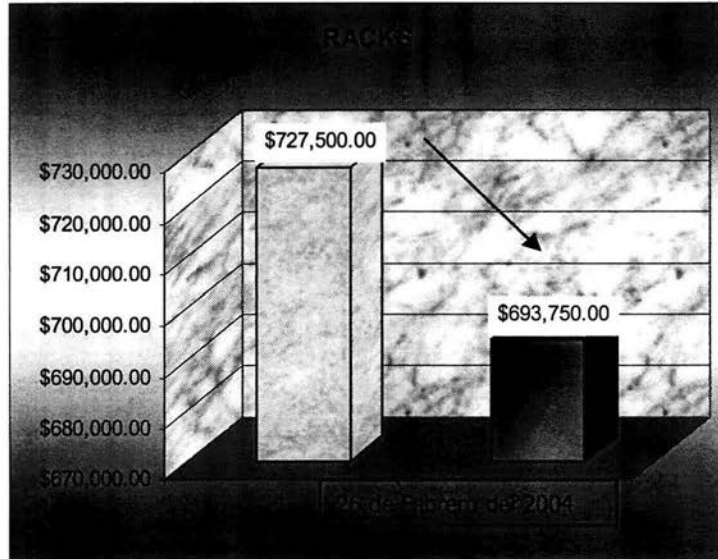
REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Fecha de pedido.
5200012436	EQUIMONTACARGAS Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	BATERIA 48 VOLTS	6	24.01.2004
5200004976	EQUIMONTACARGAS Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	BATERIA 48 VOLTS	6	24.02.2003
5200012436	EQUIMONTACARGAS Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	BATERIA 36 VOLTS	2	24.01.2004
5200004976	EQUIMONTACARGAS Y MAQUINARIA, S.A. DE C.V.	BATERIA 36 VOLTS	3	24.02.2003

O.C.	Consumo semestral	Costo Unitario	Monto USD	Tipo de cambio	Monto en M.N.
5200012436	6	\$ 2,432.00	\$ 14,592.00	\$ 11.00	\$ 160,512.00
5200004976	6	\$ 2,900.00	\$ 17,400.00	\$ 11.00	\$ 191,400.00
5200012436	2	\$ 2,856.00	\$ 5,712.00	\$ 11.00	\$ 62,832.00
5200004976	2	\$ 3,096.00	\$ 6,192.00	\$ 11.00	\$ 68,112.00



O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Monto en M.N.
5200012809	Distribuidora Castañal, S.A. de C.V.	Compra e Instalación de racks para el almacén	1875	\$ 388.00	\$ 727,500.00
5200012809	Distribuidora Castañal, S.A. de C.V.	Compra e Instalación de racks para el almacén	1875	\$ 370.00	\$ 693,750.00



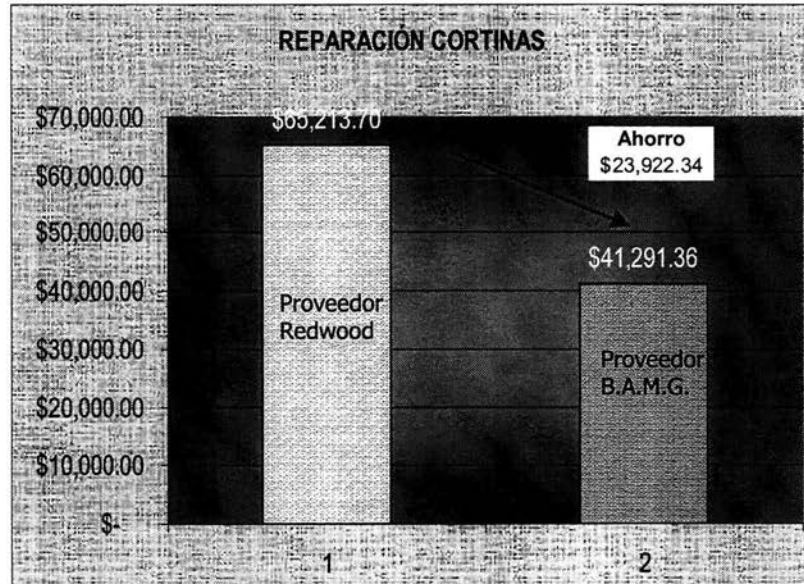
Nota: Esta reducción de precio fue negociada por el área de B.A.M.G.



Medición y
Análisis

REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Monto en M.N.
5200012782	INGENIERIA Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	Mantenimiento de cortinas	1	\$ 65,213.70
Proveedor Redwood	CORTINAS Y PUERTAS CON SISTEMA ELECTRICO	Mantenimiento de cortinas	1	\$ 41,291.36



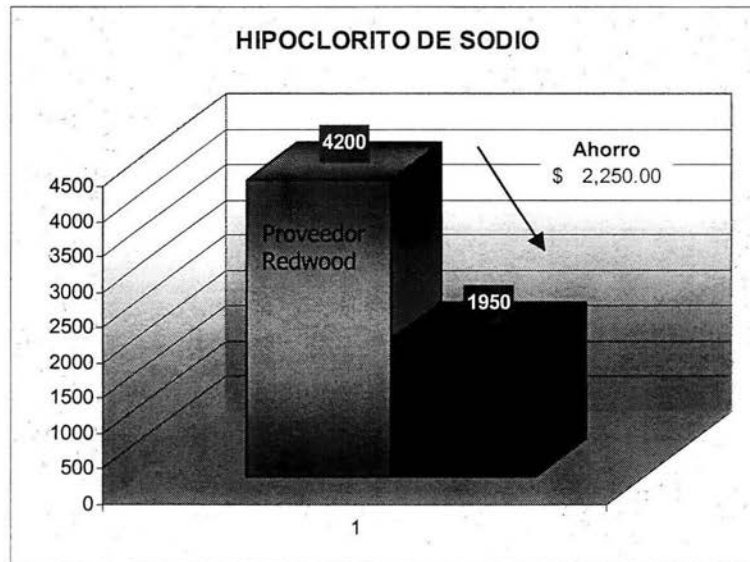
25 de Febrero del 2004



Medición y
Análisis

REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

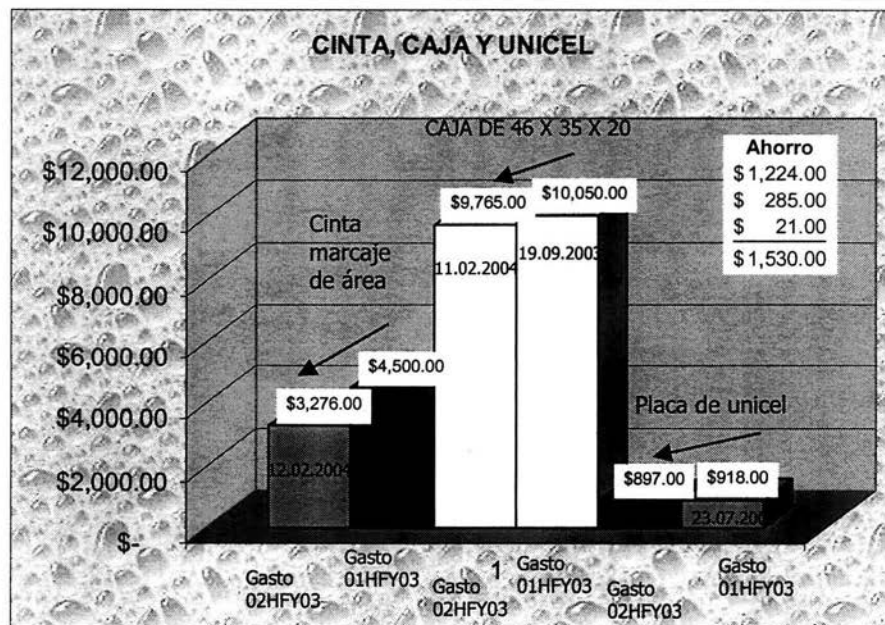
O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Monto en M.N.
5200012740	QUIMISOL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	HIPOCLORITO DE SODIO	500	\$ 3.90	\$ 1,950.00
Proveedor anterior Redwood.	QUIMICOS CALIDAD TOTAL	HIPOCLORITO DE SODIO	500	\$ 8.40	\$ 4,200.00





REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

O.C.	Proveedor	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Monto en M.N.
5200012654	BURBUPACK	Cinta marcaje de área	60	\$ 54.60	\$ 3,276.00
5200009289	EMPAQUES NIETO	Cinta marcaje de área	60	\$ 75.00	\$ 4,500.00
5200012631	NACIONAL PROVEEDORA DE CORRUGADOS.	CAJA DE 46 X 35 X 20	1500	\$ 6.51	\$ 9,765.00
5200010191	NUÑEZ NAVA EDUARDO	CAJA DE 46 X 35 X 20	1500	\$ 6.70	\$ 10,050.00
5200012658	SUPER PAPELERA, S.A. DE C.V.	PLACA DE UNICEL DE 100 X 100 X 1 CM.	150	\$ 5.98	\$ 897.00
5200009434	SUPER PAPELERA, S.A. DE C.V.	PLACA DE UNICEL DE 100 X 100 X 1 CM.	150	\$ 6.12	\$ 918.00





REQUERIMIENTOS TEPOTZOTLÁN

Productos en los que no existió incremento en precios

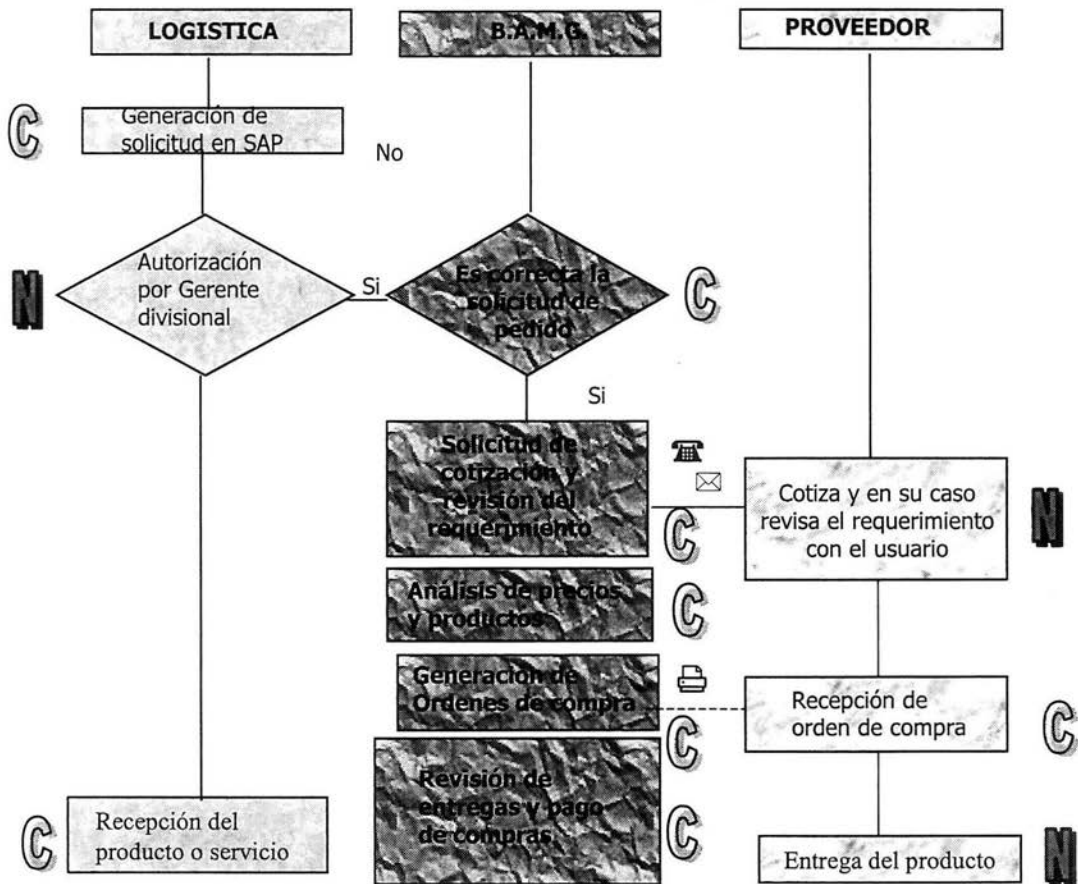
CIC	Proveedor	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Fecha		Monto	Inflación 4%	Ahorro
					Asignación	CU			
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Toalla interdoblada	30	\$ 78.00	10.03.2003		\$ 2,340.00	0.04	\$ 93.60
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Servilletas para mesa	30	\$ 139.50	10.03.2003		\$ 4,185.00	0.04	\$ 167.40
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Pastillas Harpic	6	\$ 306.50	10.03.2003		\$ 1,839.00	0.04	\$ 73.56
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Pastillas Harpic	6	\$ 325.00	10.03.2003		\$ 1,950.00	0.04	\$ 78.00
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Vasos de plástico no. 6	12	\$ 89.00	11.03.2003		\$ 1,068.00	0.04	\$ 42.72
5200012606	CASTHER COMERCIAL	Base para mops 125 cms	42	\$ 65.00	11.03.2003		\$ 2,730.00	0.04	\$ 109.20
5200012725	CINTAS LORCCC	Play Manual	12000	\$ 49.00	30.08.2002		\$588,000.00	0.04	\$23,520.00
5200012760	ETIQUETAS ANRO	Sello de seguridad Sony	1200	\$ 250.00	21.07.2002		\$300,000.00	0.04	\$12,000.00
5200012758	ETIQUETAS ANRO	Etiqueta NOM	300	\$ 66.00	13.01.2003		\$ 19,800.00	0.04	\$ 792.00
5200012723	CINTAS LORCCC	Cinta logo SONY	3500	\$ 15.50	27.08.2002		\$ 54,250.00	0.04	\$ 2,170.00
5200012757	ETIQUETAS ANRO	Etiqueta 2 x 3"	800	\$ 28.00	04.10.2002		\$ 22,400.00	0.04	\$ 896.00
5200012756	ETIQUETAS ANRO	Etiqueta 2" x 1.5"	1050	\$ 17.00	21.07.2003		\$ 17,850.00	0.04	\$ 714.00
5200012780	YALE DE MÉXICO	Pantalón mezclilla sin bolsas	476	\$ 95.00	15.04.2003		\$ 45,220.00	0.04	\$ 1,808.80
5200012778	YALE DE MÉXICO	Pantalón mezclilla sin bolsas	145	\$ 95.00	15.04.2003		\$ 13,775.00	0.04	\$ 551.00
5200012685	EQUIMONTACARGAS	Arrendamiento montacargas eco. 48	2	\$ 16,000.00	30.01.2001		\$ 32,000.00	0.04	\$ 1,280.00
5200012687	EQUIMONTACARGAS	Arrendamiento montacargas eco. 79	2	\$1,800 USD	22.07.2003		\$ 39,600.00	0.04	\$ 1,584.00
5200010215	EQUIMONTACARGAS	Mantenimiento preventivo montacargas	14	\$ 1,100.00	19.05.2002		\$ 15,400.00	0.04	\$ 616.00
Ahorro inflacionario									\$46,496.28

MEJORA

- Se acordó llevar a cabo juntas para la retroalimentación de las dos áreas.
- Se estableció una persona por cada área dentro del almacén como encargado de la revisión de los productos para la evaluación de los mismos.
- Se busco el mantenimiento o reducción de precios.
- Se platicó con el usuario en base a la problemática que ocasionan las compras urgentes y mal planeadas de productos específicos como son consumibles del almacén. Por lo que se generó un plan semestral.
- En cuanto a las refacciones de maquinaria se acordó que en caso de que detengan la producción se mande arreglar. En cuanto a las paletizadoras son arregladas como servicio adicional por parte del proveedor que suministra el play.
- Se busco la mejora en la comunicación entre los usuarios y la persona que autoriza. Para evitar retrasos en autorizaciones y que esto nos ocasione urgencias.
- Se acordó que no es valido que si compras envía un proveedor ellos envíen otro para llevar a cabo el mismo servicio ocasionando que ninguno pueda realizarlo.



PROCESO DE COMPRA (FLUJOGRAMA) Proceso actual





RESULTADOS

Concepto	Ahorro Semestral
Servicios Logísticos	\$ 6,750.00
Sellos cola de ratón	\$ 23,100.00
Sellos metálicos	\$ 9,240.00
Baterías para montacargas	\$ 36,186.00
Racks	\$ 33,750.00
Reparación de cortinas	\$ 23,922.34
Hipoclorito de sodio	\$ 2,250.00
Cinta, caja y unigel	\$ 1,530.00
Ahorro inflacionario varios	\$ 46,496.28
Ahorro total	\$ 183,224.62

Conclusiones.

Se concluye en el presente trabajo que la función principal del área de compras es el suministro de requerimientos que apoyen al desarrollo de las actividades de la compañía. Por lo que el manejo adecuado del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) nos llevan al logro de nuestros objetivos de una manera idónea. Al igual que la utilización de una adecuada administración nos lleva a una adecuada toma de decisiones. Logrando con esto evitar problemas dentro de la operación de la compañía y evitando los costos altos de operación por una mala administración. Una adecuada planeación nos lleva a poder obtener descuentos por volumen de compra así como evitar incremento de precios, una adecuada organización nos lleva al logro de las actividades de la compañía de una manera eficiente, así como una adecuada dirección. El control es indispensable ya que nos ayuda a evitar urgencias. El comprador al contar con conocimientos administrativos lo lleva al logro de su labor de una forma más fácil y eficaz.

El estudio adecuado de proveedores nos lleva a obtener los resultados esperados. Ya que el incumplimiento por parte del proveedor nos puede ocasionar problemas graves dentro de la operación de la compañía ocasionando costos altos al detener un proceso interno por falta de suministro.

Los documentos utilizados por el área de compras son indispensables para llevar un adecuado control por parte del área de compras. También es indispensable estipular todas las características de los productos, condiciones de compra, etc. Dentro de la orden de compra ya que esto contribuye a una comunicación sana con nuestro proveedores evitando posibles confusiones o como herramienta legal en caso de incumplimiento para sancionar a nuestros proveedores.

La conclusión final es que la función de compras es más competitiva apoyándose con la adecuada utilización del proceso administrativo.

Bibliografía.

- Leenders Harlod Michiel, Harlod E. Fearon, Wilbord B. England, Administración de compras y materiales, CECSA, México, 1997, 734 pp.
- P.F.H. Baily, Administración de compras y abastecimientos, CECSA, México, 1984, 423 pp
- Klein Jorge Miguel, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva, MACCHI, Buenos Aires, 155 pp
- Gleen A. Welsch, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Presupuestos: planificación y control de utilidades, N.J. , 1976, 1ª ed. 601 pp.
- Benjamín Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, 1ª Ed, 341 pp.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, ECAFSA, México, 1996, 4ª edición, 368 pp.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, 1ª parte, Limusa, México, 1197, 1ª. ed., 188 pp.
- Robles Valdés Gloria, Alcérreca Joaquín Carlos, Administración un enfoque interdisciplinario, Prentice Hall, 1ª. ed, 2000, 448 pp.
- Costa Ramón, La empresa hacia el año 2010 Guía práctica de supervivencia empresarial, Alfaomega marcombo BOIXAREU, Barcelona España, 1994, 1ª ed, 161 pp.
- J. DuBrin Andrew, Fundamentos de Amdministración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, 472 pp.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12a ed. México, 2003 C-1
- Fernández Arena José Antonio, El proceso Administrativo, Diana, 2ª ed. , México.
- Gómez Fulao, J.C., Fulua Gómez Magdalena, Sistemas Administrativos, Macchi, Buenos Aires,
- Vicente L. Perel, Domigno J., Messuti, J. D. López Cascante, Fernando A. Magdalena, Administración general, Ed. Machi, Buenos Aires, Argentina, 1996, 529 pp, 1ª ed.
- Chiavenato Idalverto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, 414 pp.