

11  
2 g



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"

## ADMINISTRACION DE COMPRAS

### T E S I S

Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:  
LUIS ENRIQUE GUTIERREZ MENDIZABAL

DIRECTOR DE TESIS  
Lic. Regino Quiroz Solis



V N A M

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	Pág.
PREFACIO DEL ALUMNO	
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO PRIMERO 1 GENERALIDADES DE COMPRAS</b>	<b>3</b>
1.1 HISTORIA DE COMPRAS	3
1.2 DEFINICION DE COMPRAS	5
1.3 EL MANUAL DE COMPRAS	
1.4 IMPORTANCIA DE COMPRAS	12
1.5 OBJETIVOS DE COMPRAS	12
1.6 RELACION DE COMPRAS CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA.	15
<b>CAPITULO SEGUNDO 2 ORGANIZACION</b>	<b>19</b>
2.1 IMPORTANCIA	19
2.2 ORGANIZACION	20
2.3 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	22
2.4 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE COMPRAS	24
2.5 COMO PLANEAR LAS COMPRAS	29
2.6 SISTEMAS DE COMPRAS	32
2.7 POLITICAS DE COMPRAS	34
2.8 EL ALMACEN	35
2.9 REQUISITOS ESENCIALES DE UNA COMPRA	40
<b>CAPITULO TERCERO 3 FUNCION OPERATIVA DE COMPRAS</b>	<b>44</b>
3.1 REQUISICION	45
3.2 LOS PROVEEDORES	50
3.3 ELECCION DE LOS PROVEEDORES	51

	Pág.
3.4 EL REGISTRO DE LOS PROVEEDORES	54
3.5 SOLICITUD DE COTIZACION	59
3.7 (A) LA NEGOCIACION	64
(B) TIPOS DE PROCEDIMIENTO DE LA NEGOCIACION	73
(A) PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA	73
(B) PROCEDIMIENTO DE MATERIA PRIMA NACIONAL	75
(C) PROCEDIMIENTO DE MATERIA PRIMA INTERNACIONAL	77
(C) PROCEDIMIENTO DE REFACCIONES	79
(D) PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS	80
3.8 LA ORDEN DE COMPRA O PEDIDO	82
3.9 CLAUSULAS ELEMENTALES PARA LA FORMULACION DE ORDENES DE COMPRA	83
3.10 DEL SEGUIMIENTO DE LAS ORDENES DE COMPRA	84
3.11 RECEPCION Y VERIFICACION DE LAS ENTREGAS	85
3.12 EL ACUSE DE RECIBO	86
3.13 LA REVISION DE DOCUMENTOS Y PAGO DE FACTURAS	87
CAPITULO CUARTO 4 LOS RECURSOS HUMANOS	88
4.1. EL PERSONAL	88
4.1.1 DEFINICION	88
4.1.2 CAMPO	89
4.1.3 NIVELES	89
4.1.4 NECESIDAD	90
4.1.5 REGLAS	90
4.1.6 ADAPTACION	91
4.1.7 TRABAJO EN GRUPO	93
4.1.8 CONOCIMIENTOS	97

	Pág.
4.2 OBLIGACIONES GENERALES DE DIFERENTES CARGOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	98
4.3 DESCRIPCION DE PUESTOS	105
4.4 PROVEEDORES	133
4.2.1 ANALISIS Y EVALUACION DE PROVEEDORES	136
4.2.3 RELACIONES CON SUS PROVEEDORES.	136
4.2.4 POLITICAS CON PROVEEDORES.	138
4.2.5 ETICA CON PROVEEDORES	139

#### CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES

DEFINICIONES.

#### PREFACIO DEL ALUMNO

Este trabajo pretende ofrecer al lector los conocimientos practicos y sistematizados del procedimiento de la actividad de compras, aplicando los principios fundamentales con el objeto de que conozcan este campo como una parte integral de la administración.

Deseo agradecer por este trabajo a los profesores quien con su apoyo he logrado terminar una etapa y principio de la actividad profesional que correspondere a las exigencias del presente, preparandome he inculcar a las nuevas generaciones sigan provocando el cambio profesional que nuestro país requiere.

## INTRODUCCION

La administración, por su influencia profunda en las relaciones de producción, por su aplicación en todos los niveles de la vida social y como uno de los factores más importantes para la solución de innumerables problemas de la sociedad moderna, no puede ser considerada como una simple técnica para el mejoramiento de la producción.

La administración se ha convertido en una de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades del hombre, ya sean éstas de índole económico, político o cultural. La administración, hoy se encuentra en una dimensión diferente, que trasciende el sentido pragmático que le han dado las diferentes escuelas. La administración es hoy una de las técnicas que rigen la vida social del hombre y como tal su situación dentro de las ciencias sociales es incuestionable. El mundo actual se caracteriza por su grandioso fenómeno de expansión en general, que se manifiesta en la dilatación del área de los negocios de las Empresas, ofreciendo una diversificación de tipos de mercancías y servicios, y en el afianzamiento de la técnica de contratación y manejo propio de los grandes negocios.

Los retos que se presentan para la conquista de nuevos mercados, nuevos clientes y posiciones más favorables, han obli

do a las Empresas a una replanificación constante, que tenga - como base primordial una política más clara y una estructura - que determine en forma racional sus necesidades, mediante el - aumento de su productividad dentro de un marco de mejor cali-- dad, con la obtención máxima de la economía, con objeto de no dejarse vencer y poder hacer frente a las demandas diarias. De é<sup>l</sup>lo se desprende que es menester una continua revisión y puesta al día de todo el conjunto administrativo de una Empresa, - lo que obliga a los directivos a planificar sus necesidades.

En el plano empresarial, en que los ejecutivos superiores - consideran que la función de compras no es más que un medio de- obtener materiales a precios razonables: "Al ejecutivo clave, - así como a los que participan directamente en las adquisiciones se les presenta un campo de acción muy amplio dentro del cual - pueden influir en forma positiva sobre las posibilidades de ofrecer a la Empresa, un departamento de compras que genera utilida- des para la misma, a pesar de los mercados caóticos, precios en- rápida fluctuación y muchas veces con monedas inestables.

La complejidad de la función de compras, el reconocimiento- de las áreas en donde puede contribuir y sobre todo el poder es- tablecer una guía para obtener los objetivos, políticas y responsabilidades; así como la importancia que representa, nos ha con- ducido a elaborar el presente manual, del cual trataré de orien- tar y sugerir procedimientos para la actividad de compras, y así contribuir con los sistemas ya existentes.

Este trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos, en el cual se definen las bases elementales que integran a un departamento de compras como sigue:

Capítulo Primer. se desarrolla la historia de la actividad de compras, definiendo su concepto como una área específica, su razón de uso es integrarlo a un manual para poder hacer mención de la importancia que tiene esta actividad y de los objetivos que persigue un departamento de compras en una Empresa en que se relacionan con otras áreas sensacionales.

Capítulo Segundo, se da conocimiento como una organización de la actividad de compras en una empresa, así como su importancia de la integración de los recursos humanos y materiales. Estos recursos se planean para el logro de sus fines en base a las políticas que la empresa imponga, bajo control del área de compras de los abastecimientos adquiridos por nuestro personal.

Capítulo Tercero, este se refiere a la función operativa de compras del cual muestra la mecánica y esencia del sistema de compras con sus elementos básicos que enseña su funcionalidad para desarrollar esta área de abastecimiento y cumplir su objeto de servicio requerido en base a una solicitud

del bien o servicio seleccionado a la mejor opción de los -  
proveedores, en relación al control de los mismos por medio  
de la cotización y procurar la mejor negociación, condicio-  
nándola en nuestra orden de compra y verificar que las com-  
pras se cumplan en los términos estipulados hasta su recep-  
ción y control de pagos.

Capítulo Cuarto, los recursos humanos son el elemento que  
son apoyo y capacidad en el área de compras, procederán a -  
desarrollar y brindar a la organización el mejor beneficio  
en base a su campo de acción, su nivel de desarrollo y po-  
der establecerse ante el grupo que requerirá su mejor des-  
fuerzo, adaptándose a las necesidades del trabajo, como indi-  
viduo y poder desarrollar los conocimientos en base al car-  
go de el área de compras y así responder a la necesidad que -  
tengan ante los proveedores en relación al análisis y evalua-  
ción de los proveedores, observando siempre las políticas de  
la empresa y la ética profesional que requiere el individuo-  
ante el complejo de la actividad.

## CAPITULO PRIMERO I GENERALIDADES

### I. 1 HISTORIA DE COMPRAS

El hombre ha aplicado la administración en forma consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en -- grupos para protegerse del medio ambiente.

En cambio, en la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere.

El acto administrativo independiente, entendiéndolo como la libertad de organizar empresas, ha sido permitido o sancionado por el Estado o por la Ideología imperante en una sociedad. Una buena administración de materiales y de compras podrá ayudar significativamente al éxito de la mayor parte de las organizaciones modernas. La adquisición de materiales, de abastecimientos, de servicios y de equipo ( de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados y en el momento oportuno y sobre una base continua) ha despertado por mucho tiempo el interés de muchos administradores, tanto del sector público como el privado. El cambio constante de la oferta de bienes caracterizado -

por los ciclos de abundancia seguidos por ciclos de escasez, precios fluctuantes, variaciones en el tiempo de espera y en las disponibilidades, constituye un reto continuo para -- aquellas organizaciones que desean obtener el máximo de beneficio en esta área.

La administración de compras antes de la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de las empresas consideraba la función de abastecimiento primordialmente una actividad de rutina que habría de ser realizada por personas de oficina. Sin embargo, durante los períodos de la primera y segunda guerras mundiales el éxito de una empresa no habría de depender de lo que pudiera vender, dado que existía un mercado casi ilimitado. Por el contrario, el elemento básico para poder alcanzar el éxito en las empresas era el poder adquirir de los proveedores la materia prima, los abastecimientos y los servicios necesarios para que las fábricas y las minas podieran continuar operando. Durante las décadas de 1950 y 1960, la función de compras siguió cobrando importancia a medida que las técnicas para poder realizarla se hicieron más refinadas y que asimismo, se incrementó la cantidad de personal capacitado y competente para tomar decisiones apropiadas.

Al inicio de la década de 1970, las organizaciones tuvieron

ron que afrontar dos problemas graves: Una escasez a nivel internacional de todas las materias primas básicas requeridas para mantener la producción así como un incremento en los precios muy superior a lo que pudiera considerarse normal. A partir de la conclusión de la segunda guerra mundial, el embargo petrolero del Oriente Medio intensificó tanto la escasez como el incremento en los precios. Estos acontecimientos repercutieron directamente sobre los departamentos de compras, puesto que su función básica de poder conseguir de los proveedores los bienes necesarios a precios más adecuados constituía la diferencia entre el éxito o el fracaso. A medida que avanzamos en la década de 1980 se ha hecho evidente la necesidad de que en las empresas se lleve a cabo -- una función eficiente de compras y de administración de materiales, llevada a cabo por personal capacitado. Además, un departamento de compras habrá de desempeñar una función decisiva para poder contrarrestar la inflación, poniendo resistencia a las alzas de precios justificadas.

## I. 2 DEFINICION DE COMPRAS

" Es la acción de adquisición de algún bien o servicio. Es el instrumento en el que se satisfacen las necesidades relativas a las exigencias de producción y venta, lo cual incluye -

" Principios Generales de C.Ed. CECSA.

las siguientes fases: conocimiento de la necesidad, selección del proveedor, negociación del precio y tiempo, condiciones de operación, términos pertinentes y seguimiento de entrega.

#### A) TIPOS DE COMPRAS

**Compras Locales.** Toda compra que se realiza con proveedores cuyo despacho de mercancía se encuentra dentro del área local.

**Compras Nacionales.** Toda compra que se realiza con proveedores que tienen su despacho de mercancía fuera del área local, pero dentro de los límites territoriales de la República Mexicana.

**Compras de Importación.** Toda compra que se realiza con proveedores cuyo despacho de mercancía se encuentra localizado fuera de los límites territoriales de la República Mexicana.

Tipos de compras se subdividen como sigue:

1. Compras a precio alzado. El establecido por el total de un trabajo sin entrar con el costo de los diferentes -- conceptos de bienes y servicios.
2. Compras sobre muestras. Es generalmente sujeto a térmi-

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

3. Compras de esperanza. Tiene por objeto la adquisición de los frutos que una cosa produzca en el tiempo fijado, tomando el comprador el riesgo para así de que no llegue a existir.
4. Compras ajustadas a necesidades inmediatas. Materias primas.
5. Compras para fines específicos. Maquinaria y equipo.
6. Compras especulativas. Para almacenar con propósitos de lucro.
7. Compras según las necesidades del mercado. Oferta y Demanda.
8. Compras sobre contrato. Compras fijas.

#### B) CLASIFICACION DE COMPRAS

##### 1.- Bienes.

- A) Materias primas o materiales. Son aquellos de procedencia agrícola, minera, o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.

- B) Mercancías. Son aquellos productos terminados, - que se destinan a la venta de quienes los necesitan.
- C) Suministros. Son los artículos de oficina que utiliza una empresa para realizar adecuadamente sus labores.

## 2. Servicios.

- A) Personales o profesionales.
  - B) Financieros (Bancos, Seguros)
  - C) Transportes (Terrestres, aéreos y marítimos)
- C) Las diferencias existentes entre las adquisiciones por parte de los consumidores en contraste con las adquisiciones de las organizaciones.

La función de compras es bastante difícil de comprender, ya que casi todas las personas están familiarizadas con otra versión respecto a aquéllas 1. Las compras personales; supone una operación de compra al detalle en donde existe una gran cantidad de proveedores que venden artículos relativamente comunes. Cada uno de los clientes compra lo que considera que necesita y resulta ser el consumidor final del producto o del servicio adquirido. 2.- La administración de compras -

por parte de las empresas representa una situación de todo diferente. Las necesidades de la mayor parte de la organización, frecuentemente, son de índole especializada y los volúmenes de compras tienden a ser muy elevados.

La cantidad de fuentes potenciales podrá ser muy reducida y existir pocos clientes dentro del mercado total. Muchas organizaciones en su carácter de compradores, con frecuencia son más grandes que sus proveedores y podrán desempeñar una multiplicidad de funciones con respecto a sus fuentes.

### I. 3 EL MANUAL DE COMPRAS.

#### 1. Razones de uso.

Existen varios tipos o clases de manuales, tales como: Manual de Organización, de Políticas, Generales de Producción, de Procedimientos, de Mantenimiento, de Ventas, etc.

Cada uno de ellos se nos presenta como algo que marca la pauta a cada uno lo que en su puesto debe desarrollar como debe hacerse y cuando debe hacerse. En relación al tema que nos ocupa, las compras juegan un papel muy importante en la expansión o crecimiento de una organización; por lo que dicho departamento de compras es en el cual comienza el proce-

so productivo de toda empresa con la adquisición de la materia prima, las herramientas, las refacciones, etc., que serán usados en la fabricación de un producto.

Podemos definir que el manual de compras es la guía oficial para la organización y funcionamiento de éste, determinando la forma que la Dirección quiere que el Departamento sea administrado.

El manual de compras proporciona la clara definición de los objetivos del departamento, su organización, sus procedimientos, la responsabilidad compartida y la autoridad que se delega para el cumplimiento de los trabajos encomendados.

Define las relaciones con los demás departamentos de la organización, mejorando comunicación en ambos sentidos, proporciona los medios para el desarrollo de fuentes de abastecimiento de materiales seguros y confiables. La carencia -- de un manual y de un diagrama de organización suele ser digno de un departamento mal llevado; veamos las razones principales para que un departamento de compras cuente con un manual:

A. Establece y define los objetivos y políticas.

- B. El manual de compras define las responsabilidades y la autoridad delegada para cumplir con ellas.
- C. Determina los procedimientos a seguir.
- D. Aclara las relaciones entre los demás departamentos de la empresa, así como entre el departamento de compras y los proveedores.
- E. Promueve un mejor entendimiento y cooperación con los proveedores.
- F. Las prácticas aprobadas de estandarización y comunicación son mejor aprovechadas.
- G. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y sirve de guía al ya existente para mejorar el desempeño de sus funciones.
- H. Provee los estándares que permiten una mejor evaluación de su funcionamiento.
- I. Fortalece la función de abastecimiento, ya que la existencia de procedimientos definidos y políticas aprobadas promueve en los demás a planificar sus necesidades de abastecimiento, permitiendo al departamento de compras brindar un mejor servicio.
- J. El centrar con políticas, procedimientos y diagramas de organización perfectamente definidos, adecuados a las necesidades es fundamental y de gran valor.

#### I. 4 IMPORTANCIA DE COMPRAS

Se dice que las compras, en la actualidad, deben considerarse como una función vital, para el éxito de cualquier empresa. Para tal fin, toda empresa que se precie de ser moderna, tiene un departamento de compras sobre el que recaen estas funciones y cuyo objetivo es el adquirir las materias primas y artículos indispensables para la fabricación de los bienes a -- que se dedica, poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo. Cabe mencionar, que estos materiales son guardados en el almacén y posteriormente se surten al departamento de producción con las órdenes respectivas que correspondan a -- necesidades de trabajo.

Por otra parte, el departamento de compras puede hacer una aportación muy señalada a la productividad, por medio de las prácticas que observe y cualquier ahorro en el costo de los -- servicios y mercancías adquiridas, mejorará la posición competitiva de la empresa, como por ejemplo, adquisiciones a bajos precios y buena calidad, redundarán indudablemente en costos -- más bajos, y consecuentemente se obtendrán mayores ganancias -- para la empresa.

#### I.5 OBJETIVOS DE COMPRAS

Objetivo fundamental de compras: Proporcionar el mejor --

servicio al usuario; abasteciendo con oportunidad, costo adecuado, los materiales, bienes o servicios requeridos.

La función de compras, está ligada con el hombre desde su origen, en forma de trueque, o bien en nuestros días en una función completamente comercial. Revistiendo una gran importancia su función, en el éxito económico de cualquier empresa, si se considera que desde una buena compra se pueden obtener utilidades significativas.

Entendemos que una buena compra se realiza cuando, gracias a una buena negociación en la que se aplica una Política de Compras, se obtienen beneficios bilaterales comerciales con los siguientes logros para el comprador: Precio (adecuado), calidad (de acuerdo a normas), servicio (atención del proveedor), cantidad (deseada, en el tiempo indicado); los anteriores puntos son la base para una buena negociación, no obstante lo anterior, aún podemos encontrar en la actualidad, que muchos empresarios no le dan la debida importancia a la función de compras, permitiendo que todos compren.

Siendo ésto una política equivocada de una Dirección, ya que provoca confusiones, no se puede aplicar una Política de Compras, pues se pierden el control de las compras y lógica-

mente no haya un sistema que permita manejarlas de una administración.

La responsabilidad de una Gerencia de compras deberá recaer en un individuo que tenga las siguientes características para el logro de los objetivos del Departamento.

- A. Experiencia dentro de la fusión.
- B. Conocimiento de los productos de una empresa.
- C. Estudios adecuados que le permitan una mejor interpretación de los problemas relacionados con las compras de la empresa específica.
- D. Habilidad en el trato con las personas, internas y externas.
- E. Agresividad positiva, tanto interna como externa.
- F. Deseo de dar servicio.
- G. Espíritu de equipo.
- H. Honorabilidad intachable.
- I. Magnífica presentación.

Los resultados que espera la Gerencia General de un Departamento de compras:

- A.- La Gerencia General espera que el departamento de compras siempre obtenga los mejores logros económicos po-

sibles, basados en una Etica de Compras y la aplicación de una política de compras marcada por la propia empresa.

- B. Recibir oportunamente, al día la información del estado del mercado de compras, tanto nacional como internacional.
- C. Espíritu con todos los demás departamentos, que permita mantener magnificas y cordiales relaciones.
- D. Conocimiento de los productos de su propia fabricación.
- E. Estandarización de los productos por adquirir.
- F. Constante vigilancia sobre las entregas de los productos y servicios solicitados, de acuerdo con programas de producción y tiempo requeridos.

#### I.6 RELACION DE COMPRAS CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA.

##### A. Con la Gerencia.

Informes oportunos del estado del mercado de compras en general y en particular del estado de los propios proveedores.

Reportes y estadísticas que permitan evaluar la calidad de los proveedores y del propio departamento.

Interpretación de la delegación de la responsabilidad dentro y fuera de la empresa.

Coordinar y programar el contacto de la Gerencia al exterior.

B. Dentro del Departamento.

Establecer los debidos procedimientos y más adecuados sistemas para lograr una mejor eficiencia del personal de compras.

Comunicar y vigilar la debida aplicación de la política de compras.

Mantener un alto espíritu de equipo.

C. Con Programación.

Comunicación y cooperación bilateral con respecto al desarrollo e interpretación del plan de producción y diversos programas.

Información oportuna de factores que puedan alterar el cumplimiento del plan.

Constante vigilancia del plan de producción contra tiempos de entrega.

D. Con Proveedores.

Conocimientos al día de las distintas situaciones que pueden

den afectar las relaciones con los proveedores, tales como son: Financieras Laborales, Técnicas, Gubernamentales.

Mantener magnificas relaciones sociales (humanas), comerciales.

E. Con el Almacen.

Con el almacen de recibo; comunicación bilateral con los problemas de recepción que afectan a los proveedores en casos como rechazos, forma de empaque, conteo, etc.

Con el Almacen General: Conteo, empaques adecuados, etc.

F. Con Control de Calidad.

Coordinar y fomentar las relaciones con proveedores organizando visitas y juntas.

Control de muestras, su presentación oportuna aprobación o rechazo.

Coordinar la preparación y entrega de estadísticas a proveedores, relacionadas con la calidad de los productos que proveen.

G. Con Producción.

Comunicación bilateral relacionada con los materiales, su calidad, faltantes y manejo.

H. Con Ingeniería.

Comunicación bilateral de información técnica (interna y externa.

Estandarización de productos, componentes, etc.

Asistir y participar en el análisis de valfa.

Muestras.

I Con Contabilidad.

Comunicación bilateral relacionada con la política de pagos y sus problemas.

Situación financiera de proveedores.

J. Con toda la Empresa.

Comunicación y conocimiento bilateral con cada uno de los departamentos.

## CAPITULO SEGUNDO 2 ORGANIZACION

### 2.1 IMPORTANCIA

¿ Organización es un sistema conforme al cual se proyectan y controlan las funciones de la Empresa, para asegurar el mejor rendimiento de todos los recursos humanos y materiales. El organizar establece un sistema que tenga las características de funcionalidad y orden, además que permita proyectar y controlar las funciones de una empresa de la mejor manera posible, asegurándose el rendimiento de todos los recursos con que cuenta, llámense materiales, humanos e intangibles, todo ello, con el objeto de alcanzar eficientemente sus metas. Sabedores de esto, las empresas que se precian de ser modernas toman para su adecuado funcionamiento los principios de la administración (Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control), pues sabe que éstos permitirán crear una estructura interna eficaz, en que se enmarquen, deleguen y coordinen las actividades de la empresa.

Como el caso del departamento de compras, que viendo la importancia que éste representa en las empresas ya sean éstas productoras de bienes y servicios, ponen especial atención al tratar de organizarlo, pues resulta obvio la trascendencia --

¿Administración de Compras. Ed. CECSA.

que representa la adquisición de materias primas o de cualquier otro bien que vaya a comprar la empresa para su adecuado funcionamiento. Es decir, lograr que ésto se haga a los costos más bajos posibles, con excelente calidad, en el momento más oportuno y procurando que se realicen en forma constante para estar en posibilidad de competir con otras empresas.

En principio para lograr una adecuada organización del departamento de compras, se deben de tomar en consideración los siguientes aspectos: fijar objetivos; tratar de que sean lo más claro posibles; que sea funcional, es decir que se trabaje coordinadamente, para lograr los objetivos propuestos.

Establecer el tipo de organización, es decir, enmarcar, controlar y definir los niveles de autoridad, de tipo lineal, funcional, combinado, de asesoría o staff, o en su caso establecer su propia estructura de acuerdo a la característica de la empresa, si es que no se adopta ninguno de los tipos convencionales de organización establecidos.

## 2.2 ORGANIZACION

A través del tiempo se han externado muchas ideas respecto a lo que pudiera considerarse una buena organización. Las compras en una empresa moderna, presuponen como mínimo de un depar

tamento de compras responsable de esta actividad y con el personal idóneo para cumplir en forma adecuada con los objetivos de la Compañía. Este proceso constituye un continuo desarrollo organizacional.

El proceso de desarrollo de organizaciones eficientes involucra innumerables actividades, pero ninguna de ellas habrá de ser tan importante al inicio como la relación existente entre las estrategias, las estructuras y la delegación. Las estrategias, una vez establecidas, deberán llevarse a cabo dentro de un marco estructural, e independiente de cuál sea el diseño organizacional, habrá de existir la delegación de funciones dentro de aquél.

Lo que hace particularmente difícil la tarea de organizar la función de compras, es que no bastará considerar tan sólo la estrategia corporativa y las necesidades internas, sino que será necesario también el tomar en cuenta el mundo externo. Tanto el departamento de compras como el tráfico mantienen diariamente contactos con el mercado y deberá actuar conforme a los acontecimientos que tengan lugar en dicho mercado. Si los proveedores atribuyen gran énfasis a la mercadotecnia y contratan personal capacitado, agresivo y con mucha visión, será indispensable que las organizaciones que compran puedan contrarrestar esta fuerza externa.

### 2.3 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

- A. La función de compras incluye el proceso completo de decidir y especificar qué habrá de comprar, en qué cantidades, en qué momento, de qué fuentes y mediante qué procedimientos, así como la implementación de estas decisiones y procedimientos mediante las requisiciones de compra, su autorización o aprobación, el envío de las órdenes, su tramitación, la recepción de los artículos y el pago de las facturas. Se considera 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 la integran. Esta tarea es muy importante y compleja. Su ejercicio -- eficaz constituye una parte vital para el éxito comercial de una empresa.

En las organizaciones industriales, comerciales o de servicios, es práctica común organizar la función de compras en un departamento especializado. Cabe señalar cuatro actividades especializadas:

1. Compra y negociación. Las personas que realizan estas actividades desestaran obligadas a localizar proveedores potenciales, deberan analizar las cualidades de los diferentes proveedores, procediendo a seleccionarles y llegando a acuerdos con ellos respecto a precios, terminos y condiciones que quedaran establecidos en los contratos que se les firme.

2. Seguimiento y tramitacion. Este grupo considera el contrato de compras y vigila el fiel cumplimiento por parte del proveedor en cuanto a la entrega oportuna y calidad del producto, evitando de esa manera cualquier sorpresa que ocasione algun perjuicio.

3. Administracion. Este personal se encargara de la preparacion fisica de la documentacion formal de compras, asi como de determinar el destino de tales documentos.

4. Investigacion concerniente a compras. La persona o grupo de personas que realicen esta funcion habra de trabajar en proyectos especiales en lo concerniente a la recopilacion, clasificacion y analisis de los datos necesarios para poder tomar decisiones de compra.

## B. Cuadro de las funciones del sistema de compras.

### 1. Adquisiciones.

Precio, calidad, condiciones de entrega, condiciones de pago, verificación y aceptación.

2. Guarda y almacenamiento.

Recepción, dimensiones (peso y medida), clasificación, inventario.

3. Proveer a producción.

Clase, cantidad, dimensiones.

C. DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS DE LA FUNCION DE COMPRAS

1. Fuente de aprovisionamiento: En el país, en el extranjero.

2. Clase y costo de transporte: Terrestre, marítimos, -- aéreos.

3. Condiciones y cotizaciones de los mercados. Procedencia agrícola. Si son de extracción minera, si proceden de otras industrias.

Diagrama conceptual de compras (1)

Secuencia lógica de un procedimiento de compras (2)

2.4 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION 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.

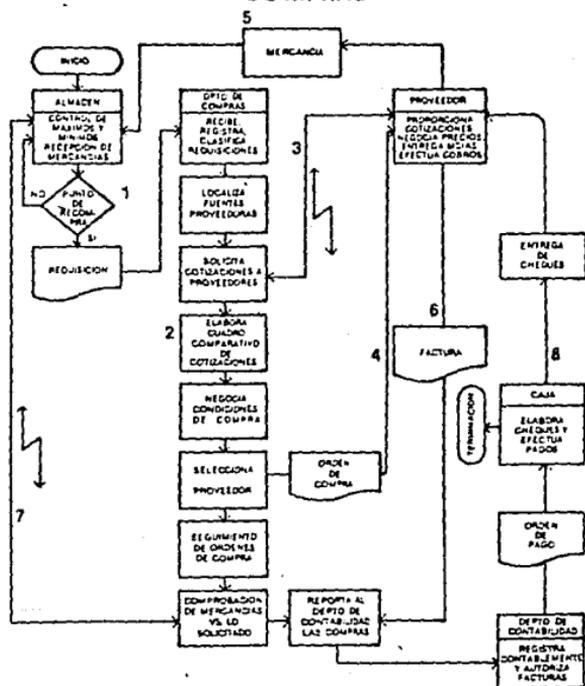
El trabajo de compras normalmente se inicia con las requisiciones, que no son otra cosa que el medio de comunicar necesidades que tiene un departamento, además incluye un comprobante por escrito de la autorización para adquirir el material requerido.

Este proceso, tiene por objeto centralizar las responsabilidades que sin su concurrencia aparecerían dispersas entre los jefes de producción y demás personas que intervienen en la selección de compras de materiales. Esto sin embargo es muy complejo ya que se tienen que tomar en consideración varios puntos de trascendencia y seguir una secuencia lógica en el proceso, como por ejemplo:

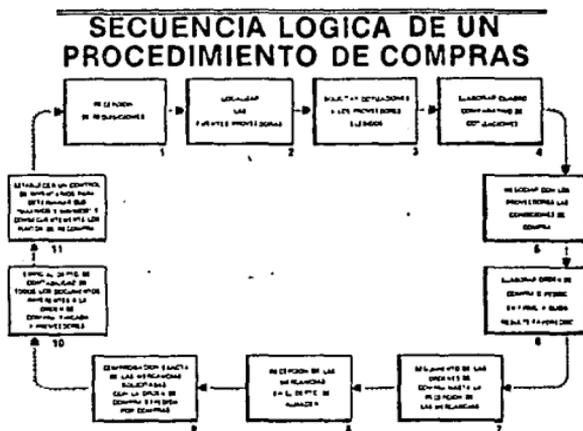
1. La requisición o solicitud de compra.
2. Los registros de los proveedores.
3. Solicitud de cotización.
4. El cuadro comparativo.
5. La negociación.
6. La orden de compra o pedido.

7. El seguimiento de órdenes de compra.
8. La recepción de materiales.
9. El pago de proveedores, etc.

## DIAGRAMA CONCEPTUAL DE COMPRAS



CUADRO 1 ADMINISTRACION DE COMPRAS. ED. C.E.C.S.A.



CUADRO 2 ADMINISTRACION DE COMPRAS. ED. C.E.C.S.A.

## 2.5 COMO PLANEAR LAS COMPRAS

Los programas de requerimientos se pueden considerar como un conjunto de necesidades específicas, las cuales se relacionan de alguna forma y que por conveniencia son tratados en conjunto.

El tipo más común se refiere al listado de partes y de materiales requeridos por un programa de producción. El listado de materiales o de partes habrán de señalar los requerimientos para cada uno de los productos en forma detallada. El programa de producción autorizado señala cuántos productos se deberán fabricar en cada uno de los períodos de tiempo. Por razones comerciales podría ser conveniente efectuar contratos de compra antes de que confirmen los programas de producción.

Por lo tanto, existen tres tipos de pronósticos de producción: El programa de producción confirmado, el cual cubre tan sólo un período corto de tiempo, proporcionando cierta flexibilidad; el programa a largo plazo el cual habrá de servir de base para una planeación futura, pero que no pueda ser utilizado como base para celebrar contratos que no estén confirmados; y las ratificaciones o confirmaciones que representan la cantidad máxima de productos en el período de tiempo más largo pa-

el cual se encuentran capacitados los directores para comprometer a la compañía por adelantado.

La cantidad considerada como ratificada podrá no siempre coincidir con la cantidad a pedir ya sea por la necesidad de efectuar ajustes relacionados con tolerancias para desperdicios, productos que sirvan como repuestos, inventarios que ya se tengan en existencia, saldos de adeudos siendo posible que más de un proveedor participe en tales operaciones de compra. Tampoco será necesario que coincidan las cantidades ordenadas y las entregadas; la orden podrá cubrir un período de seis meses, efectuando entregas, de cada semana o cada mes.

La ratificación o confirmación autoriza compromisos de compra por una cantidad determinada de productos; la siguiente etapa se refiere a calcular la cantidad de requerimientos y de materiales que sirvan para implementar el programa. Esto se lleva a cabo utilizando el listado de partes y de materiales que integran cada producto. La conversión de los programas de producción o ratificaciones y de las listas de partes en programas de compras, requiere mucho trabajo de oficina -- que debe realizarse rápidamente, si es que se desea que los programas sean flexibles y precisos. Las computadoras con frecuencia son utilizados para llevar a cabo tal trabajo.

Existen modelos de programas de computadora disponibles los cuales pueden ser obtenidos de los fabricantes de computadoras y de otras fuentes.

Un procedimiento normal seguido en la Ingeniería de producción tanto en los sistemas de producción por lotes como en los sistemas de producción en masa, consiste en comprar con el fin de almacenar aquellos artículos misceláneos de bajo valor y de uso común, en tanto que se tendrá establecida la política de comprar artículos costosos exclusivamente cuando se trate de cumplir con los requerimientos de los programas de producción. Cuando la producción es por lotes, la cantidad pedida normalmente coincide con el tamaño del lote de producción.

Si lotes de producción estándar se incluyen dentro de la producción normal, se podrá utilizar órdenes de producción intermitentes, lo cual es considerado como el mejor método cuando se trata de producción en línea.

Normalmente las compras en una empresa pueden planearse de acuerdo con su uso e importancia en:

1. Artículos juzgados como indispensable (materia prima)
2. Artículos de consumo inmediato o directo, que no nece

- sitan almacenamiento (mobiliario y equipo de oficina)
3. Artículos de consumo esporádico o con fines muy particulares; su almacenamiento es mínimo y transitorio, (refacciones para el departamento de producción o mantenimiento).

#### 2.6 SISTEMAS DE COMPRAS

Centralización de las compras. En este caso se tienen dos connotaciones, la primera se refiere a la concentración de autoridad en un sólo departamento. Y el otro significado, y más común, lleva implícito el control central de las compras ordinariamente en las oficinas generales.

Descentralización de compras. En este tipo de organización, existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales individuales o regionales, en vez de hacerlo a un sólo jefe de adquisiciones en general.

Centralización comparada con la descentralización.

Si una empresa lleva a cabo sus compras sobre una base descentralizada, los Gerentes de los diferentes departamentos

habrán de realizar sus propias compras. La ventaja de este procedimiento es que el usuario conoce las necesidades departamentales mejor que cualquier otra persona, asimismo, podrá realizarse con mayor rapidez, ya que cuando un jefe de departamento necesite algo, bastará que tome el teléfono y haga el pedido necesario.

Sin embargo, son tan grandes las ventajas del sistema de compras centralizadas en contraste con el sistema de descentralización de las compras que casi todas las empresas, salvo las muy pequeñas, utilizan el sistema centralizado.

Conforme al procedimiento centralizado, a un sólo departamento e inclusive a un solo individuo se le atribuyen facultades para realizar todas las compras.

Cuando la función de compras se realiza bajo vigilancia de un gerente competente y cuando prevalece una plena cooperación de los demás departamentos, se podrá obtener ventajas bastante evidentes. Se asigna responsabilidades a funcionarios quienes tienen interés y capacidad para que el trabajo se haga en forma adecuada, siendo su principal preocupación la realización de esta tarea específica. Permite el que se fijen responsabilidades y ayuda a evaluar las consecuencias de cualquier política de compras. Hace posible el establecer políticas uni-

formes respecto a las relaciones con proveedores, facilita el que prescriban procedimientos, registros y rutinas, asimismo simplifica la inspección y aprobación de materiales y su pago. Fomenta el análisis de los costos de producción de los proveedores, permitiendo por tanto, que las compras sean efectuadas bajo las condiciones más favorables y en los momentos más oportunos. Promueve economías, ya que se consolidan los requerimientos de materiales y a su vez se determinan estándares de materiales respecto de los inventarios.

#### 2.7 POLITICAS DE COMPRAS

Para el buen funcionamiento del departamento de compras, éste debe establecer sus políticas respecto al sistema de compras que empleará la empresa, sea centralizado o descentralizado, ya que el mismo afectará a toda una serie de políticas internas, relativas a las líneas de autoridad, procedimiento y relaciones interdepartamentales y definirá el alcance y responsabilidad del departamento de compras.

Cabe mencionar, que también las relaciones con proveedores se hallan sujetas a políticas establecidas por la empresa.

Características de las políticas:

1. Reflejan los objetivos y planes del departamento.
2. Deben ser flexibles.
3. Deben elaborarse por escrito.
4. Deben ser discretas.
5. Deben ser sencillas y claras.

#### Objetivos

1. Establecer criterios para tomar decisiones.
2. Son una herramienta administrativa.
3. Delimitar la responsabilidad de compras.
4. Deben darse a conocer a todo el personal de compras.
5. Deben revisarse y actualizarse periódicamente.

#### 2.8 EL ALMACEN

Los almacenes frecuentemente llegan a quedar bajo la responsabilidad de los funcionarios de compras. Esto es bastante común cuando se trata de hospitales, instituciones educativas y gubernamentales, y un 45 por ciento de las empresas manufactureras incluyen al departamento de almacenes en el área de responsabilidad del departamento de compras. Consideramos importante enfatizar que sí existe una diferencia entre la custodia apropiada de artículos en contraste con un buen control

de inventarios. Siempre será deseable que concuerden las -- existencias en almacenes y las existencias que se revelan -- en los registros de inventarios, como en teoría así debe -- ser, y es precisamente con el fin de cerciorarse de lo anterior que se practican a intervalos regulares inventarios ffísicos de las existencias. Si los 2 registros no coinciden, se deberá proceder a ajustar el registro de inventarios.

En efecto, las decisiones referentes a cuánto y cuándo se deba ordenar se basarán en los registros de inventarios. Independientemente del cuidado, de la exactitud y de la forma adecuada como se manejan estos registros, su valor se verá restringido si el almacenamiento se realiza de una manera inapropiada. Si los registros de inventarios se manejan de modo inadecuado; si el material se retira del almacén -- sin que se tome debida nota de éllo; si los artículos, aún-- es tanto en el almacén, no pueden ser localizados de alma-- cén son deshonestos, incapaces o simplemente descuidados, -- la función de almacenamiento no se realizará de una manera apropiada.

Es preciso que se den ciertas condiciones para contar con un buen almacenamiento. Tales condiciones señalan la ngcesidad de contratar personal idóneo y calificado, así como

el enfocar la responsabilidad de todos los almacenes en un jefe de almacén, y también se debe contar con las instalaciones y recursos materiales adecuados. El problema del grado en que todas las existencias deban conservarse en un sólo almacén con frecuencia es bastante complejo, particularmente con referencia a la determinación de si se deben o no centralizar los almacenes. La tendencia hacia la descentralización de almacenes está bastante difundida.

Se hace el máximo esfuerzo, aunado con la realización de compras al precio más bajo, con el manejo de materiales y el almacenamiento más efectivo, para conservar los materiales lo más cerca posible de las máquinas o de los usuarios.

Una clasificación adecuada de los inventarios representa un requisito indispensable para un buen almacenamiento, independientemente de cómo se almacenen los productos o las condiciones bajo las cuales se almacenan. Una nomenclatura estandarizada se considera básica. Al tener los inventarios bien clasificados, identificados por símbolos o nombres estandarizados, se podrá establecer un conjunto de registros que señalan en todo momento qué material se tiene disponible, lo que se encuentra localizado. Sólo de esta manera será posible mantener una estrecha colaboración entre los departamentos de al

macén y de producción, por una parte, y los departamentos de almacén y compras por la otra. Será necesario clasificar -- con cuidado los inventarios en grupos principales, tal clasificación podrá efectuarse conforme a la siguiente base: materias primas, partes consideradas como materiales, accesorios, productos o materiales en proceso, herramientas, productos - misceláneos, y productos terminados.

El control de materiales por tanto abarca tres etapas - diferentes:

1. El movimiento de ellos, hasta el punto donde entran en el proceso de producción.
2. Desde la entrada de los materiales en la producción, hasta la salida del producto terminado.
3. La de los productos acabados.

De lo anterior debemos señalar, que a compras le interesa el inventario de las materias primas o materiales de -- producción es decir, la mercancía que será directa o indirectamente por los procesos de fabricación (materias primas o semi-elaboradas, piezas, componentes, respuestos o suministros).

Análisis de las condiciones para almacenar materiales:

1. Las superficies puestas a disposición de las existencias. En este caso las cantidades a almacenar son evidentes-proporcionales al lugar que se dispone para colocarlas, por lo que conviene apreciar para cada artículo el espacio se le pueda reservar y establecer el período en consecuencia.

2. El volumen, cuando más voluminoso es el material, menos se puede almacenar, pero si se estudia cada problema de almacenaje y manutención, llegaremos a colocar más material del que hubieramos podido pensar en un principio.

3. El peso, la exageración en un almacenaje de mercancía pesadas puede conducir a catástrofes o a riesgos que es preferible evitar.

4. Los precios, el valor total de una existencia es proporcional a la supervisión de la empresa.

5. La frecuencia de consumo; la marcha más o menos rápida de las salidas de un artículo determinado aumenta o disminuye el interés de la supervisión que se le debe consagrar.

6. Aquí el almacenamiento de los materiales tiene que -

ser ordenado y ha de proporcionar condiciones físicas que ayuden a la conservación de la calidad de los artículos almacenados.

Depositar materiales en el almacén es lo mismo que depositar dinero en un banco. Tiene doble finalidad:

- A. Protegerlo.
- B. Que sea útil por medio de buenos servicios y de almacenamiento económico.

Los fondos convertidos momentáneamente en materiales, se aprovechan mejor si la empresa puede convertirlos otra vez en dinero en el plazo de tiempo más corto posible.

## 2.9 REQUISITOS ESENCIALES DE UNA COMPRA

Estos deben comprender entre otros, los siguientes puntos:

A. PRECIO, es uno de los elementos más importantes en la adquisición de las materias primas, y el jefe de compras debe tratar de lograr los mejores precios para su empresa, sin desvirtuar los demás puntos.

B. CALIDAD. Es la que mejor responde a una determinada necesidad; la calidad de los materiales la determinará el departamento de producción o ingeniería, pues es éste quien producirá los artículos que coloque a su empresa en condiciones competitivas en el mercado.

C. CANTIDAD, volumen o número de objetos. Esta debe entenderse en los términos necesarios para no perder la continuidad de la producción, y de acuerdo con lo estipulado en la orden de compra.

D. CONDICIONES DE ENTREGA. Para compras, la condición de entrega involucra una serie de elementos que deben considerarse al negociar las materias primas para una empresa, como por ejemplo:

1. El tiempo en que el proveedor entregará los materiales.
2. El lugar en que entregará los mismos.
3. Su disponibilidad para hacer las entregas.
4. La garantía parcial o total de los materiales que ofrece.
5. Los porcentajes máximos considerados como tolerancias y mermas que sufrirán los materiales, previamente es-

tipuladas y negociables en la orden de compra, etc.

E. CONDICIONES DE PAGO, es también una cláusula en la orden de compra y de la que depende la ejecución de un contrato. En el momento en que el comprador y el proveedor firman una orden de compra, ésta se convierte automáticamente en un contrato de compra-venta formal para las partes que en él intervienen, y por consecuencia la condición de pago deberá cumplirse en los términos establecidos en la orden de compra. Las condiciones de pago pueden ser:

A. CONTADO RIGUROSO, contra entrega de la mercancía C.E.  
cobrar o devolver C.O.D.  
cobrar al entregar C.A.E.

B. CONTADO COMERCIAL 30, 60 o 90 días el pago, después de haber entregado la mercancía y previa presentación de la factura y demás documentos inherentes a la compra:

C. CON ANTICIPO, se entiende como el porcentaje o cantidad parcial que debe entregar el comprador al proveedor, en el momento de recibir la orden de compra, y esté previamente señalado en el pedido.

D. GARANTIA, responde al valor de la calidad de una cosa.

En este caso el departamento de compras debe negociar esta condición y posteriormente vigilar que se cumplan los términos de la misma; es decir, si ésta es total, parcial porcentaje por - cierto tiempo.

E.SERVICIOS DE POST-VENTA, éste se refiere a ciertos convenios que se celebran con los proveedores a fin de proporcionar a los compradores, refacciones suficientes y servicio de - mantenimiento y/o capacitación del personal de la empresa, cuando las compras así lo requieran.

### CAPITULO TERCERO 3 FUNCION OPERATIVA DE COMPRAS

Toda compra habrá de tener su origen al reconocerse la existencia definitiva de una necesidad por alguien dentro de la organización.

La persona responsable de una actividad en particular, deberá saber cuáles son las necesidades individuales de dicha unidad; qué se necesita, cuánto se necesita y cuándo se tendrá tal necesidad. Esto habrá de conducir a una requisición al departamento de almacén. Algunas requisiciones de compra se originarán de los departamentos productivos o usuarios. Se considera parte del trabajo del gerente de compras no sólo el exigir que las demandas de los demás departamentos sean lo más estándar posible en cuanto a su naturaleza, y que se pase un mínimo de órdenes especiales o extraordinarias, sino además, que tales demandas sean previstas con la debida anticipación para evitar un excesivo número de pedidos "urgentes". Asimismo, puesto que el departamento de compra está enterado de las tendencias en los precios y de las condiciones generales del mercado, podrá considerarse indispensable el que se coloquen pedidos por anticipado a las necesidades con el fin de protegerse en contra de la escasez de materiales o alza de precios. Esto significa que el depar

tamento de compras deberá abastecerse de todos los materiales estandarizados que utilizan los departamentos usuarios, tomando en consideración un tiempo de espera razonable y una tolerancia para contingencias.

### 3.1 LA REQUISICION

#### A. SU FUNCION

Además de requisición, se le puede llamar solicitud de compra. Este documento es de suma importancia, pues es el generador de la compra y se origina en cualquier departamento, sección o unidad que requiera la adquisición de un producto o servicio para satisfacer una necesidad determinada.

Es muy importante que en la preparación de la requisición se proporcionen todos los datos necesarios para su mejor interpretación y cumplimiento, y muy especialmente, en la descripción del producto o servicio solicitado.

#### B. ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE CONTENER EL FORMATO

El formato será el más adecuado de acuerdo con la necesidad de la Empresa de que se trate, debiendo tener básicamente los siguientes datos:

1. Persona que solicita el material.
2. Departamento.
3. Sucursal.
4. Fecha en que se formuló la requisición.
5. Número.
6. Cantidad requerida.
7. Descripción clara y exacta del material solicitado.
8. Clave (si hay catálogo, se usa normalmente en refacciones y similares.
9. Partida (1,2,3,4, etc.)
10. Unidad de medida (pza. mts., cajas, litros, hgs., etc.)
11. Requisitos técnicos.
12. Nombre y firma de la persona que formuló la solicitud y el Vo. Bo. del departamento correspondiente.
13. Observaciones.
14. Es muy conveniente que este documento tenga un color especial, que le permita distinguirlo de los demás.
15. Tiempo de entrega.

#### C. ORDENES URGENTES

Con frecuencia se habrán de recibir un gran número de -  
requisiciones que indiquen ser URGENTES. No siempre se pue--

den suprimir las órdenes urgentes; pueden surgir emergencias que justifiquen su empleo. A un el programa de materiales -- mejor planeado podrá verse alterado como consecuencia de cambios repentinos en el estilo o en el diseño, así como por cambios inesperados en las condiciones del mercado. Las interrupciones son algo inevitable y éstas podrán originarse de demandas de pieza (s) de repuestos o materiales que resultaría incosteable manejar dentro de los inventarios normales.

Sin embargo, también existen algunas órdenes denominadas urgentes que no pueden justificarse por ningún motivo. Consisten en aquellas requisiciones que surgen como consecuencia de:

- A. Un deficiente control de inventarios.
- B. Una mala planeación de la producción o presupuestos erróneos.
- C. Una aparente falta de confianza en la capacidad del departamento de compras de poder conseguir el material para la planta de una manera oportuna, y
- D. La simple costumbre de anotar a las órdenes el término de urgentes.

Independientemente de cuál sea el motivo, tales órdenes suelen ser muy costosas. Este mayor costo puede deberse, en -

parte, a la mayor probabilidad de error que se tiene cuando el trabajo se efectúa bajo presión.

#### D. FLUJO DE LA REQUISICION DE COMPRA

1. Como mínimo, será necesario que se formulen dos copias de la requisición: una de ellas la conservará el departamento que hace la solicitud y la otra se deberá enviar al departamento de compras. Se considera una práctica generalizada que en una requisición sólo se incluya un tipo de producto, particularmente cuando se trata de artículos estandarizados.

2. Se considera de suma importancia para el departamento de compras que se sepa quién tiene autoridad para presentar solicitudes de compra. Bajo ningún concepto aceptará -- aquél requisiciones de personas que no estén específicamente autorizadas para elaborar tales requisiciones. Será necesario que se revisen cuidadosamente todas las requisiciones antes de proseguir. La cantidad solicitada deberá basarse en necesidades previstas y deberá cotejarse con lo que se consideraran lotes óptimos de compras. La fecha de entrega deberá conceder el suficiente tiempo para que se obtengan cotizaciones y muestras, si fueran necesarias, así como para colocar-

el pedido y obtener la entrega de los productos.

3. Solicitudes con contrato, anotarán el término CONTRATO en la orden, el nombre de la empresa a la cual se le hará el pedido, el precio, los términos, las condiciones de LAB, - el valor total y la fecha de pago, información que necesitará el contralor. Cuando los artículos no estén comprendidos en - contratos, será necesario que se envíen solicitudes de cotiza ción en las formas estándar que se tienen para tal efecto.

4. Uso de requisiciones preimpresas. Con el afán de redu cir los gastos de preparación, algunas compañías han llegado a considerar deseable el utilizar requisiciones preimpresas - respecto a demandas recurrentes de materiales y partes estandarizadas. Esta requisición tiene la forma de cartón y se uti liza cuando un artículo específico debe adquirir, frecuentemente por un determinado departamento. Tal requisición contie ne la descripción detallada de un artículo, habiendo de en -viarse al departamento de compras cuando el usuario necesite que se le abastezca de nuevo con el material solicitado, indi cando en tal requisición la cantidad y la fecha en que se ne cesitará.

5. Una segunda variante lo constituye la lista de materia les. Es utilizada por las empresas que fabrican un producto es-

tándar durante un espacio de tiempo relativamente largo, como una forma rápida de notificar al departamento de compras respecto de las necesidades de producción.

#### E. CONTROL Y FORMATOS AL FLUJO DE REQUISICION.

Es necesario mantener un control sobre las requisiciones con el objeto de hacer cualquier aclaración o determinar responsabilidades.

Para esto es conveniente mantener un control de requisiciones, conteniendo: folio, fecha, departamento que solicita, comprador, fecha de orden de compra, número de orden de compra.

Con el objeto de mantener una mejor distribución de cargas de trabajo dentro del departamento, para lograr una mejor eficiencia además de obtener una evaluación del propio departamento, es muy conveniente llevar una estadística de estos documentos.

Formatos elementales en un departamento de compras:

- a) Registro de firmas (Autorización)
- b) Requisición.

- c) Control requisiciones en almacén.
- d) Registros de ofertas.
- e) Registro de proveedores.
- f) Tarjeta de artículos.
- g) Registro de cotizaciones.
- h) Contrato.
- i) Lista de planeación y control de producción.
- j) Cuadro comparativo proveedores.
- k) Listado de costo estándar.
- l) Flujo de caja.
- m) Solicitud de supervisión de calidad.
- n) Cuenta de gastos importación/exportación.

### 3.2 LOS PROVEEDORES

La selección de los proveedores constituye una parte muy importante de la función de compras e involucra la búsqueda en fuentes de abastecimiento apropiadas, así como el llegar a convenios respecto a la entrega y precio del material deseado.

La selección de los proveedores debe ser considerada de acuerdo a los siguientes puntos:

A. Su capacidad financiera, es decir, investigar la confiabilidad que pueda ofrecer en el caso de que se hayan de conce-

der anticipos. La situación financiera desfavorable, puede limitar sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.

B. Su capacidad técnica. Esta es importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.

C. Su capacidad de producción. Esta es esencial ya que nos permite conocer si la empresa tiene disposición, y es capaz de enfrentarse con sus obligaciones de producir materiales en determinado tiempo.

En este renglón, pudieramos considerar características del inmueble, maquinaria y equipo funcionando, capacidad productiva global, disponibilidad de equipos especiales, número de empleados, etc.

### 3.3 ELECCION DE LOS PROVEEDORES

La decisión de fuentes de abastecimiento constituye una -- área básica dentro del proceso de compras. La selección de proveedores representa la función o responsabilidad más importante del departamento de compras. Este departamento deberá ser capaz de localizar fuentes de abastecimiento confiables y progresistas,

e intentará que los proveedores mantengan un interés activo en las negociaciones, así como una apropiada colaboración. Todas las demás funciones de este departamento se consideran secundarias para la organización, respecto a la función de seleccionar de una manera profesional y competente a los proveedores. Una de las características de un buen proveedor es su disponibilidad para ayudar al cliente a decidir qué calidad y cantidad es más apropiada de acuerdo con el uso que se le dará a los bienes o materiales por comprar.

Un buen proveedor o proveedor institucional, será aquel que realice lo siguiente por sus clientes:

- A) Venda productos de calidad especificada y haga entrega de ellos en las fechas establecidas.
- B) Ofrezca sus productos a un precio aceptable; sea capaz avenirse a necesidades imprevistas tales como podrían ser los incrementos o las disminuciones repentinas en el volumen de negocios, los cambios en las especificaciones, los problemas referentes a servicio y cualquier otra solicitud legítima.
- C) El buen proveedor toma la iniciativa para sugerir modos más adecuados de servir a la clientela e intenta descubrir nuevas formas para desarrollar productos y servicios que permitan a los clientes realizar sus operacio-

nes de la manera más económica.

- D) El proveedor avisará por anticipado cuándo habrá escasez de material, huelgas y cualquier otra cosa que pueda afectar las operaciones del comprador.
- E) Brindará asesoría tecnológica y de otra índole cuando así lo solicite la clientela. Tratará de mantenerse competitivo sobre una base continúa.

Se recomienda evitar una rotación alta y rápida de proveedores. Ocasionalmente, se ha procedido con injusticia respecto de algunos proveedores preferidos como consecuencia de información incompleta. Cabe señalar que cada ocasión que se cambia de proveedor le cuesta al cliente. Para poder cerciorarse de la calidad del producto será necesario inspeccionar las nuevas instalaciones, establecer nuevos contactos con el personal del proveedor y recabar nueva información para los diversos sistemas computarizados.

Las actuales predicciones respecto a la escasez de materias primas, algunos clientes habrán de encontrarse en una situación bastante difícil cuando los proveedores establezcan prioridades en cuanto a su clientela y con relación a requerimientos considerados vitales.

Es precisamente en estos casos que requiere de una administración cautelosa en relación con los proveedores. En primer término se considera necesario que exista una comprensión e identificación de lo que es el valor. El valor deberá entenderse como el costo final a largo plazo para el usuario del producto o servicio adquirido.

#### 3.4. EL REGISTRO DE LOS PROVEEDORES.

La organización de las empresas debe basarse en informaciones completas y amplias de todas las fuentes de abastecimiento, por lo que es conveniente tomar en consideración los siguientes puntos:

- 1.- Formar un directorio alfabético permenorizado de los - proveedores, en el que constan los datos necesarios para facilitar las compras.
  - a. Nombre y dirección del proveedor.
  - b. Giro a que se dedica.
  - c. Si es fabricante o distribuidor.
  - d. Reputación del proveedor.
  - e. Condiciones de pago que ofrece.
  - f. Condiciones de entrega que ofrece.
  - g. Descuentos, etc.

2. Formar un expediente a cada proveedor, que se archivará en orden alfabético y que deberá contener:

- a. Listas de precios.
- b. Catálogos.
- c. Copias de las órdenes de compra.
- d. Cotizaciones.
- e. Copias de las facturas.
- f. Copias de las requisiciones.
- g. Seguimiento de las órdenes de compra.
- h. Toda correspondencia relacionada con el proveedor.

3. Llevar una relación de las operaciones consumadas con los proveedores, misma que deberá contener:

- a. Fecha de la orden de compra.
- b. Condiciones de embarque.
- c. Clase y cantidad del material requerido.
- d. Precios concertados.
- e. Fecha de entrega.
- f. Condiciones de pago, etc.

Esto requiere que se lleve un registro del desempeño de los proveedores. Posteriormente, al estudiar las cotizaciones ofrecidas por los proveedores, el departamento de compras tendrá bases para comparar un proveedor considerando ilógico permi-

tir que el precio tenga una ponderación determinante en la -  
decisión final.

La existencia de buenas fuentes de abastecimiento consti  
tuye una garantía de buena calidad de producción hoy en día y  
la buena planeación y proyectos progresistas al respecto po-  
drán servir como garantía adicional de mejor calidad en una -  
época futura. Por tanto, se considera que el tener buenas --  
fuentes de abastecimiento constituye un activo importante pa-  
ra una empresa y, por consiguiente, no se permitirá que nin-  
gún individuo, ninguna emergencia momentánea y ninguna oportu-  
nidad del momento pueda dañarlo.

Dentro de las fuentes de registro o información referente  
a cualquier proveedor, si es que aquélla se ha de considerar -  
de valor; se distinguen registros como sigue:

Primero Catálogos. Fuentes de abastecimiento más reconoci  
das y que contienen los materiales más importan-  
tes en los cuales está interesada la Compañía se  
consideran esenciales en todo departamento de --  
compras debidamente administrado. El valor de es  
tos catálogos dependen en gran manera de la for-  
ma en que se presenten, de la facilidad con la -

se tenga disponible el material que ofrecen y del uso que se le dé a tal información. La clasificación deberá hacerse de acuerdo con los nombres de los proveedores, así como por los productos que se incluyen en el catálogo. Un catálogo deberá -- ser específico, preciso y fácil de comprender. Un buen catálogo tiene la ventaja de ser un registro permanente que siempre se tendrá en el propio departamento de compras.

Segundo Archivos en Microfilm. Diversas compañías han elaborado catálogos de proveedores incluyendo en ellos toda información en microfilm. En el servicio total se incluye todo un sistema de clasificación, un lector de películas o una impresora que permita reproducir la información contenida en la película.

Tercero Revistas Profesionales. Constituye una fuente de información muy valiosa en cuanto a proveedores potenciales. El listado de tales publicaciones, por -- supuesto, es muy largo y los artículos que se incluyen varían mucho de valor, por tanto no requiere ren de un archivo formal.

Cuarto La Publicidad Industrial. Se duda mucho acerca del valor preciso de la publicidad industrial como fuente -

general de información para el funcionario de compras, de alguna manera influye posiblemente inconsciente al comprar. No requiere de un archivo formal sino únicamente como indicativo del mercado industrial.

Quinto Directorios de empresas. Varían ampliamente en su precisión y utilidad y deberán extremar los cuidados para su uso. Estos directorios de empresas constituyen volúmenes que enumeran a los principales fabricantes, sus domicilios, números de sucursales, filiales, productos y, en algunos casos, su situación financiera o su posición dentro del ramo.

Sexto Representantes de Ventas. Estos constituyen una de las fuentes de información más valiosa para el administrador de compras respecto a fuentes de abastecimiento, tipos de productos e información comercial. Su registro se constituye en identificarlos por tarjetas de identificación (nombre, razón social y actividad).

Séptimo Muestrarios. Aunado a las acostumbradas investigaciones respecto a un proveedor potencial, así como

a las visitas a las plantas, se podrán someter a examen algunas muestras del producto del proveedor. Su registro se constituye muestras potenciales de aceptar, muestras probables de aceptar, - quien deba aportar su costo, listado de resultados por proveedor.

### 3.5 SOLICITUD DE COTIZACION

Es la cotización un documento manejado comunmente por los proveedores y en él manifiestan a sus posibles clientes, las condiciones de entrega, de pago, calidad y garantía de los materiales que están en posibilidades de ofrecer. Es una costumbre generalizada el que se obtengan cotizaciones de diferentes proveedores cuando la compra que se haya de efectuar sobrepase a cierta cantidad mínima. Las compras gubernamentales se efectúan siempre sobre la base de cotizaciones o concursos; en este caso, la ley señala que se otorgará la orden de compra al proveedor que ofrezca el precio más bajo. Dentro de la práctica en empresas industriales se podrá solicitar cotizaciones -- con el propósito de seleccionar aquellas empresas con las cuales habrá de negociar en última instancia.

Los pasos esenciales de la solicitud de cotizaciones antes de poder negociar:

1. Seleccionar los proveedores a quienes se les deberá --- solicitar cotizaciones. Se supondrá que las empresas que concursan deberán a. Estar capacitadas para fabricar el producto de que se trate de conformidad con las especificaciones del - comprador y estar dispuestas a entregar los artículos en la - fecha señalada o deseada. b) Ser lo suficientemente confia--- bles en otros aspectos como para que se les considere como - proveedores convenientes. c) Ser un número suficiente de pro- veedores, de manera que se garantice que se trata del mejor - precio posible, pero d) Tampoco dicho número de proveedores - deberá ser mayor que el necesario.

2. El comprador deberá eliminar la lista de proveedores - a aquellas empresas a las que es muy poco probable que se les hagan pedidos, aún suponiendo que ofrecieran precios bajos. Asimismo, se consideran una política sana el poner a prueba - a algunos nuevos proveedores, precisamente con el afán de lo- calizar nuevas fuentes de abastecimiento. Algunas veces se -- solicitan cotizaciones con el único fin de verificar o compro- bar los precios ofrecidos por los proveedores actuales de la- empresa, o para fines de valuación de los inventarios.

3. Una vez que se haya decidido a cuáles empresas se - habrá de invitar a concursar, se les remitirá un modelo de- solicitud que incluya todo el conjunto de datos que se con--

sideran pertinentes. Se incluirá todo el listado de artículos y se indicarán las fechas en que se desea obtener dichos productos, señalando finalmente la fecha en que deberá ser devuelta dicha cotización. En muchos casos, una investigación por vía telefónica podrá sustituir a una solicitud formal de cotización.

4. Posteriormente al envío de las solicitudes, pero antes de la fecha en que se señala quien habrá de ser el proveedor favorecido, los proveedores naturalmente estarán pendiente de la forma como se compare sus cotizaciones con las de los proveedores competidores. Puesto que las cotizaciones selladas que se acostumbra dentro del sector gubernamental, no constituye una práctica generalizada dentro de la industria privada, el comprador habrá de estar en una posición tal, manera que pueda comparar las cotizaciones unas con otras. Sin embargo, si las cotizaciones se conocen desde que se reciben, resulta muy importante que esta información se mantenga como estrictamente confidencial.

5. La razón para que se le dé un trato confidencial a la información concerniente en las cotizaciones radica en el problema que casi todos los compradores tienen que afrontar y es que, concretamente las empresas están concursando.

La mayoría de las empresas tienen la política de notificarles a los proveedores que sus cotizaciones originales deberán ser las finales y que no se admitirán modificaciones en ninguna circunstancia. Se aceptarán algunas excepciones, sólo en el caso de que existan errores obvios.

### 5.6 EL CUADRO COMPARATIVO

Es un documento interno que maneja exclusivamente el departamento de compras, con el propósito de resumir las principales características que ofrecen los proveedores respecto a sus productos, y de esa manera estar en posibilidades de elegir o tomar una decisión de compra. Los principales elementos que se deben considerar en una tabla o cuadro comparativo de cotizaciones son:

1. Descripción del artículo cotizado.
2. Cantidad.
3. Unidad de medida.
4. Precio unitario y precio total.
5. Garantía (parcial o total)
6. Condiciones de entrega.
7. Condiciones de pago.
8. No. de cotización, fecha, vigencia.

9. Nombre del proveedor (Fabricante o distribuidor)
10. Fecha, nombre y firma de la persona que elaboró el cuadro comparativo.
11. No. y fecha de la requisición que se está atendiendo.
12. Espacio para observaciones (sugerencias)

El objetivo que se persigue cuando se solicitan cotizaciones a varios proveedores es el de obtener el precio más bajo, y el propósito de proporcionar especificaciones detalladas y la indicación clara de requerimientos específicos es asegurarse de que el comprador reciba los mismos artículos y servicios independientemente de quién sea el proveedor. Sin embargo, existen varios casos en que el proveedor que ofrece los precios más bajos no habrá de obtener el pedido. La información que se obtenga del proveedor posteriormente y la cotización podrán indicar que la empresa que hizo el ofrecimiento más bajo puede no ser confiable. Incluso la oferta más baja podrá ser más elevada de lo que el comprador considere justificada. O podrá haber alguna razón para pensar que ha habido confabulación de parte de los proveedores que ofrecieron cotizaciones.

La confabulación de proveedores: Un comprador podrá re

chazar todas las ofertas si se sospecha que los proveedores están en combinación unos con otros. En tales casos, la política más apropiada será difícil de determinar, pero existen varias posibilidades: La acción legal, nuevas fuentes de abastecimiento, rechazar todas las ofertas y luego intentar, por medio de un proceso de negociación o regateo con uno de los proveedores, reducir el precio.

### 3.7 (A) LA NEGOCIACION

El departamento de compras desempeña una importantísima función con relación a negociaciones.

El concurso de compras constituye un medio muy eficaz para poder obtener un precio justo respecto de los artículos comprados, puesto que estarán en juego las fuerzas de la competencia para reducir los precios a un nivel en el cual un proveedor eficiente será capaz de cubrir los costos de producción y de distribución, además de obtener una utilidad mínima. Si un proveedor desea conseguir el pedido, ese proveedor tendrá que hacer todo lo posible por presentar al comprador una cotización atractiva. Esta situación presionará bastante al proveedor debiendo utilizarse el método de concurso de empresas siempre que sea posible. Sin-

embargo, para que un proceso de concurso pueda funcionar adecuadamente, serán necesarias varias condiciones:

1. Deberán existir cuando menos dos, y si fuere posible más, proveedores calificados.

2. Los proveedores deberán desear conseguir tales pedidos; el sistema de concurso de empresas funciona mejor dentro de los mercados de compradores.

3. Las especificaciones deberán ser bastante claras, de tal manera que cada uno de los oferentes sepa precisamente sobre qué se le habrá de valuar, facilitándole al proveedor la comparación de cotizaciones recibidas de varios proveedores y,

4. Deberá concursarse de una forma modesta y no deberá existir confabulación entre los proveedores.

Cuando cualquiera de estas condiciones no se cumple: digamos, que sólo exista un proveedor, que se trate de un mercado de vendedores, que las especificaciones no estén completas o que se hallen a diversas interpretaciones, o cuando se sospeche confabulación de parte de los proveedores, será entonces preferible utilizar el método de negocia

ción como el más adecuado para la determinación de los precios.

La negociación representa el método más sofisticado e implica que el comprador se siente a conversar con el proveedor, llegando a convenir en ciertos aspectos básicos respecto de los contratos de compra/venta, como las condiciones de entrega, las especificaciones del producto, las garantías y demás términos. La negociación representa un intento de llegar a un acuerdo en que ambas partes puedan alcanzar sus objetivos. Se utiliza principalmente en aquellos casos en que el comprador se enfrenta ante la situación de un sólo proveedor; en tales circunstancias ambas partes saben de antemano que se habrá de celebrar un contrato de compra y lo que persiguen es definir el conjunto de términos y condiciones que puedan considerarse mutuamente favorables.

Tanto los compradores como los proveedores desearán negociaciones razonables. Se considera dentro de los límites normales el insistir que el proveedor: 1. Opere de una manera eficiente. 2. Mantenga los precios de conformidad con los costos. 3. No se aproveche de su situación privilegiada. 4. De un curso apropiado y razonable.

a las reclamaciones. 5. Esté dispuesto a adaptarse a las necesidades especiales del comprador .

A.1 Los pasos básicos para desarrollar una estrategia de negociación son los siguientes:

1. Desarrollar los objetivos específicos que se desean de la negociación.
2. Analizar la posición de negociación del proveedor.
3. Obtener información relevante de costos.
4. Tratar de reconocer cuáles son las necesidades del proveedor.
5. Determinar la realidad de la situación.
6. Determinar cuáles son los problemas.
7. Determinar cuál es la postura del comprador en cada uno de los problemas.
8. Planear la estrategia de la negociación.
9. El comprador asesorará a todas las personas de su equipo que hayan de participar en las negociaciones.
10. El comprador preparará un ensayo entre el personal que participará en las negociaciones.
11. Al llevar a cabo las negociaciones deberá mantenerse una calma completa y asumirse una actitud imper-

sonal.

A.2 Los buenos negociadores son personas extrovertidas, que tiene habilidad para expresarse adecuadamente y poseen agilidad mental, teniendo la posibilidad de analizar la posición de la otra parte que interviene en la negociación. La experiencia de muchas organizaciones y gerentes de compras ha originado ciertas reglas generales de juego aplicables en las negociaciones:

1. Antes de la sesión.

(A) Preparación

- a) Establecer posibles fuentes.
- b) Analizar la postura del proveedor.
- c) Realizar una investigación respecto a instalaciones.
- d) Realizar un análisis financiero del proveedor.
- e) Analizar la propuesta del proveedor.
- f) Organizar el equipo de negociación.
- g) Comprender perfectamente las diferentes estimulaciones.
- h) Determinar los objetivos de negociación.
- i) Preparar cursos de acciones alternativas.
- j) Conocer la propia autoridad.
- k) Encontrar un lugar apropiado en donde se haya-

de conferenciar. l) Preparar la sala de reuniones por anticipado.

(B) Ideas básicas.

- a) El comprador deberá estar preparado para llegar a un acuerdo que pueda enfatizar y defender su postura.
- b) Deberá mantenerse tranquilo. d) En ningún instante menospreciar a su oponente. e) Nunca deberá bajar su guardia. f) Deberá tomarse su tiempo y hacer bien su trabajo. g) El alcohol y las negociaciones no suelen ser felices compañeros. h) El comprador será razonable; no será demasiado exigente. i) Independientemente de cuál sea su oferta, su oponente deseará aún más. j) El nerviosismo de parte del comprador podrá interpretarse como una señal de debilidad.

II. Durante la sesión.

(A) Como comprador, analice a la oposición.

- A. Vigile si su contrario observa atentamente. B. Descubra a su líder. C. Si observa que no están decididos a comentar algún problema, éllo podrá ser una indicación de debilidad. D. Si el oponente carece de información respecto de un problema importante, esto indica -

que es vulnerable. E. Deberá usted actuar con intensidad; concentrarse; vea su oponente directamente a los ojos y escuche lo que él o ella esté dispuesta a decir.

(B) Estrategia.

a) Tome el mando. b) conozca los nombres del personal del proveedor y asegúrese de que los sabe pronunciar bien. c) Determine el grado de autoridad -- de los representantes del proveedor. d) Evalúe la postura más conservadora para el proveedor. e) Hable con firmeza. f) Formule sus preguntas de tal manera que obtenga respuestas positivas. g) Haga concesiones respecto a puntos menos importantes cuando considere apropiado hacerlo. h) Si desde un principio usted muestra cierto grado de disponibilidad de arreglo, es posible que el proveedor siga el mismo criterio de reciprocidad. i) Principie tratando de resolver los problemas más sencillos. j) Evite adoptar la postura de -o se acepta esto o de lo contrario- Es posible que los representantes del proveedor se levanten y se vayan. k) Por ningún motivo -- deberá regalar algo. l) No vaya más allá de sus --

fuerzas mentales y físicas.

(C) Táctica.

a) Por ningún motivo deberá dar a conocer su posición u oferta máxima. b) No discuta cuando no haya razón para ello. c) No olvide mantenerse tranquilo. d) No se comprometa más allá de su nivel de autoridad. e) Recuerde que su contrincante también tiene que ganar. f) Por ningún motivo deberá hacer interrupciones cuando hablen los representantes del proveedor; esto se considera falta de respeto, pudiendo hacer que cambie la actitud de ellos. g) La mejor respuesta ante una oferta totalmente inaceptable es el silencio completo. h) No se salga por la tangente ( todo lo que se comente deberá relacionarse con el tema que se está tratando para evitar la pérdida de tiempo) recuerde que el tiempo es valioso.

(D) Resolución de los problemas de negociación.

a) Podrá seguir la política de pasar a otro asunto. b) Se podrá decir Ya comprendí su punto de --

vista- ahora trate de comprender el mfo. c) Usted sugiera una solución. d) Hemos avanzado mucho para llegar a confundirnos ahora.

### III. Después de la sesión.

a. Asegúrese de que todos los temas hayan quedado cubiertos en el acuerdo final. b. Sepa cómo y cuánto se deba terminar una sesión. c. Conserve notas completas respecto a todos los puntos convenidos- ambas partes deberán poner sus iniciales o firmar de conformidad. d. Analice- qué fué lo que sucedió y el motivo para élllo.

A.3 Si bien, generalmente se piensa en la negociación como un medio para determinar cualquier aspecto de un contrato de Compra/Venta . Algunos de estos medios son los siguientes:

1. CALIDAD: a. Cumplimiento con las especificaciones. b. Cumplimiento adecuado en cuanto a funcionamiento y operación. c. Que pueda pasar el examen de prueba. d. Respecto a las responsabilidades de las partes. e. Respecto al procedimiento para rechazar los productos. f. Grado de confiabilidad. g. Cambios de diseño.

2. SERVICIO DE SOPORTE: a. Asistencia técnica. b. Investigación y desarrollo de productos. c. Garantías. -- d. Piezas de repuesto. e. Entrenamiento. f. Mantenimiento. g. Empaquetado.
3. ABASTECIMIENTO a. Tiempos de espera. b. Programa de entrega de productos. c. Inventarios de proveedores. f. Opciones de cancelación.
4. TRANSPORTACION a. Términos de embarque b. Medios de transporte c. Clasificación de artículos d. Concesiones de fletes/bonificaciones e. puntos o lugares múltiples de entrega.
5. PRECIO a. Precio de la orden de compra b. Descuentos (por pronto pago, por compras en volumen, comerciales) c. Cláusulas en que se permita incrementos de precios d. Términos de cambios de moneda (fluctuaciones del tipo de cambio) e. Impuestos de importación f. Pago de impuestos

#### B. TIPOS DE PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACION.

##### A) PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA.

Todos los negocios pagan efectivo por algunas compras; no se considera apropiado abrir una cuenta de crédito respecto a una pequeña compra aislada a una empresa con la cual normal-

mente no se opera. Pero además, muchas empresas establecen sistemas regulares para compra de contado, no tanto para ahorrarse los inconvenientes de nuevas cuentas crediticias que no se habrán de utilizarse con frecuencia, sino primordialmente para ahorrarse tiempo y dinero sobre el trámite interno-contabilización, la documentación de las compras y la elaboración de cheques.

Los sistemas de compra de contado generalmente se combinan con los arreglos de transporte interno de la Compañía en cuanto a las compras locales. A una persona normalmente se le hace responsable de todas las compras que se hayan de efectuar con caja chica. Llevará un libro para el fondo fijo de caja chica, el cual habrá de estar respaldado por las personas que reciben los artículos. Generalmente se establece un límite superior para las compras que se hayan de liquidar con fondos de caja chica y debido que los precios de estos artículos son bajos, la autorización para las compras se habrá de obtener a un nivel de organización bajo.

## B) PROCEDIMIENTO DE MATERIA PRIMA NACIONAL

Los compradores tienden a escoger la mejor fuente de abastecimiento y efectuar la mejor compra a nivel nacional. Cuando se trate de órdenes grandes que incluyan corridas de producción largas, o que implique compras posteriores sucesivas, podrá valer la pena buscar el mejor proveedor a nivel mundial. Es posible que el mejor proveedor se encuentre localizado a distancias muy lejanas. Sin embargo, podrá ser factible que se encuentre localizado tan sólo en el área local.

Los proveedores locales habrán de ser preferidos cuando se considere que comparativamente hablando sean iguales de buenos que los demás proveedores en cuanto a los artículos de calidad aceptable a precios competitivos, salvo que prevalezcan consideraciones especiales.

Una entrega de productos más rápida y más barata, constituye argumentos que favorecen a los proveedores que se encuentran establecidos en la misma área geográfica que la del comprador.

Las grandes organizaciones que instalan fábricas en áreas no industriales podrán adoptar una política de promover el de

sarrollo de fuentes locales de abastecimiento con el fin de lograr una mejor posición de abastecimiento en el futuro.

En ocasiones suele ser necesario tomar una decisión entre negociar directamente con el fabricante o bien negociar a través de un agente o distribuidor.

El distribuidor tiene todas las ventajas que como fuente cercana permita mantener sus propias existencias también - ahorra espacio, inversión de capital, manejo, planeación -- futura, trámite y ausencia, incrementándose la flexibilidad, éstas constituyen ventajas genuinas, pero no conducen a ninguna regla general.

Es muy probable que sea más barato negociar directamente con los fabricantes, porque los distribuidores necesariamente tienen que cubrir sus propios gastos y obtener una utilidad. Cuando las ventajas en cuanto concierne a precios superen los ahorros derivados de una entrega inmediata. valdrá entonces la pena negociar en forma directa y esto normalmente sucede cuando se trata de comprar grandes órdenes.

Las compras ocasionales por pequeñas cantidades o las - las compras que los productores clasifican como pequeñas, -

son bien aceptadas por los distribuidores, quienes con frecuencia pueden manejarlas de una forma más barata y más rápida que un fabricante quien normalmente está acostumbrado a las operaciones en gran escala.

### C) PROCEDIMIENTO DE MATERIA PRIMA INTERNACIONAL

El comercio internacional ya no es algo que el comprador o funcionario de compras pueda despreciar con seguridad como algo que le atañe al especialista. La creciente internacionalización de los negocios frecuentemente significa que sus colegas de compra dentro de las compañías asociadas o divisiones-trabajan en otros países. Las Corporaciones multinacionalmente que ocupan personal y operan fábricas en varios países, generalmente hacen un intento de optimizar cuando menos parte de sus negociaciones respecto a fuentes de abastecimiento sobre una base mundial. Tales decisiones podrán ser muy complicadas. Cuando están involucradas operaciones que sean de relativo o poco valor, podrán descartarse una serie de asuntos -- que pudieran convertirse una cotización atractiva en una facturación final poco atractiva. Cuando estén involucradas grandes sumas, podrán intervenir los diferentes Gobiernos ya no sólo están en juego los intereses nacionales o internacionales de la Compañía, sino también se ven involucrados los intereses de los Gobiernos y de los organismos gubernamentales a ni

vel internacional. Entre ellas las Organizaciones interventoras (Negociación), la Comunidad Económica Europea (fundada en parte para promover el interés de las Comunidades y de los usuarios, más que la de los patrones y empleados. Existen diversas fuentes de información que pueden ser utilizadas para auxiliar en la búsqueda de fuentes de abastecimiento extranjeras:

- 1.- La principal fuente de información y que seguirá predominando, habrá de ser el propio vendedor agente del proveedor potencial quienes habrán de seguir visitando al comprador.
- 2.- La Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones (UNIDO) ha mostrado un particular interés en el desarrollo comercial entre países industriales avanzados y en las naciones en vías de desarrollo.
- 3.- Los Departamentos Comerciales de las Embajadas.

Repercusiones en el mercado local: Un problema difícil de resolver al abastecerse en el extranjero mediante estas fuentes, es relativo al efecto que esto pueda tener sobre el mercado local. Es cuestionable; será posible que se importen bienes del extranjero, sin que se importe el desempleo, y si fuera posible, qué se deberá hacer. Si la decisión de com---

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

prar en el exterior pudiera causar daños permanentes en una industria Nacional, muchos compradores argumentan que la industria amenazada deba presentar su problema no ante la empresa, sino ante el Gobierno quien ha tenido el derecho de impulsar la industria y obligarla a que ponga todo en orden, pero además protegerla contra el fracaso.

Algunos aspectos clave respecto a compras en el extranjero:

a. Sistema legal b. Lenguaje c. Forma de pago d. Tipo de moneda e. Impuestos y demás controles e. Transporte f. Precio g. Tiempo de espera h. Términos (responsables).

#### D) PROCEDIMIENTO DE REFACCIONES

Las materias primas son bienes que entran directamente en la fabricación de un producto y forman parte de él. A las materias primas frecuentemente se les denominan materiales directos. Puesto que los materiales directos físicamente llegan a convertirse en parte del producto terminado, el costo de los materiales directos puede ser fácilmente identificados con las unidades de producto o los lotes de producción.

Los materiales directos se diferencian de los materiales indirectos, también denominados materiales Componentes o refac

ciones, materiales de fábrica; no son fácilmente identificables con las unidades específicas o los lotes de producción por lo que se consideran como gastos de compra de refacciones (tipos):

- a. Refacciones de transporte
- b. Refacciones para montecargas, gruas mecánicas, etc.
- c. Refacciones para maquinaria y equipo.
- d. Equipo de seguridad e higiene.

#### E) PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS

A veces surge la idea de agrupar tanto a las compras de materias primas y de compras servicios o generales dentro de un mismo departamento de compras. Ambos grupos de personas están dedicados a comprar, o sea que tratan con personas fuera de la organización para que éstos surtan a la empresa de bienes y servicios a cambio de un precio. Ambos colocan pedidos, manejan una documentación similar, recibiendo facturas que se tendrán que verificar, aprobar y pagarse.

Pero existen considerables diferencias en su trabajo. El comprador de materias primas típicamente gasta diez veces más dinero que el comprador general. Está involucrado directamente en establecer especificaciones y podrá ser personal-

mente responsable de especificar todo lo que compra, siendo un experto en un rango estrecho de artículos con los cuales negocia. El comprador general maneja ciento de miles de diferentes tipos de compra, no pudiendo tener un conocimiento pleno de los bienes comprados, salvo en unos cuantos de ellos y normalmente son otras personas las que establecen las especificaciones. El comprador general negocia primordialmente el mercado en donde los precios ya están establecidos y tan sólo llamará la atención de la alta gerencia cuando su trabajo no sea productivo y provoque paros en la producción o problemas con la calidad del producto. En algunas empresas se consideran más importantes las diferencias que las semejanzas y por lo tanto establecen por separado departamentos de compras de materias primas, otras empresas tienen un sólo departamento de compras tanto por materias primas como para todo lo demás.

Compras de servicios (tipos):

- a. Planta y equipo.
- b. Combustibles, electricidad, teléfonos.
- c. Accesorios y equipo de oficina.
- d. Mantenimiento, reparaciones y accesorios de operación.
- e. Enseres y papelería.
- f. Utensilios de intendencia.
- g. Accesorios de vigilancia.
- h. Incentivos a empleados.
- i. Empaques, embarques.
- j. Seguros de vida a empleados y equipos de fábrica.

### 3.8 LA ORDEN DE COMPRA O PEDIDO

La orden de compra o pedido es un contrato previo consagrado por las prácticas comerciales y que puede variar en su forma y extensión de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

Consta generalmente:

1. Partida 2. Cantidad 3. Unidad de medida 4. Descripción de los artículos 5. Nombre y razón social del comprador y proveedor. 6. Número de la orden de compra o pedido - 7. Fecha en que se formuló 8. Precio unitario y total 9. Condiciones de entrega de las mercancías 10. Condiciones de pago 11. Firmas correspondientes 12. Un espacio para observaciones 13. Recomendaciones o instrucciones para su mejor interpretación.

La orden de compra o pedido, se convierte automáticamente en un contrato de Compra-Venta, en el momento mismo, en que firman, en que firman tanto el comprador como el proveedor dicho documento, y por tal razón se generan obligaciones y derechos para ambas partes.

Cabe mencionar, que una orden de compra o pedido puede convertirse en un contrato fijo, cuando sus especificacio-

nes se amplifican en forma de pacto o convenio por tiempo de terminado y a base de materiales invariables.

Para evitar posibles equivocaciones y para no dar lugar a dudas respecto a la forma de interpretar una orden de compra, y a la consiguiente responsabilidad legal que de ella se origine, se acostumbra en los pedidos de gran escala, que el comprador haga con toda minuciosidad las especificaciones de los materiales que se necesitan, en forma tal que el proveedor se obligue a entregar precisamente lo señalado.

Las especificaciones deben ser claras, precisas, y con buena redacción para evitar malas interpretaciones.

### 3.9 CLAUSULAS ELEMENTALES PARA LA FORMULACION DE ORDENES DE COMPRA.

1. Número fecha de la orden de compra.
2. Descripción de los artículos solicitados.
3. Condiciones de entrega.
4. Condiciones de pago.
5. Precio unitario y total.
6. Cantidad solicitada.
7. Referencias o inclusión de documentos que sirvan de base a la orden de compra. Catálogo, lista de precios, -

boletines, circulares, etc.

8. Citación de los artículos de las leyes vigentes, por medio de los cuales quede protegida legalmente la operación. Compras-gran escala.
9. Prevención de riesgos, daños y seguros.
10. Sanciones o la rescisión del contrato mismo.
11. Condiciones para aceptar variaciones, mermas, pérdidas, etc.
12. Garantía de los materiales amparados en la orden de compra. El proveedor garantiza sus materiales contra fallas de manufactura o defectos de fabricación en condiciones normales de uso.

### 3.10 EL SEGUIMIENTO DE LAS ORDENES DE COMPRA

Cuando el departamento de compras ha fincado una orden de compra o pedido a X proveedor, debe verificar que éste cumpla con las condiciones de entrega pactadas y las especificaciones en cuanto a calidad, cantidad y garantía de los productos referidos en la orden de compra. Para estos casos, es norma común hacerlo a través de formatos especiales, llamados hojas de control y son requisitados generalmente por vía telefónica.

Una hoja de control para el seguimiento de orden de compra debe contener fundamentalmente:

1. No. de la orden de compra a que se refiere.

2. Nombre del proveedor,
3. Fecha en que se expidió la orden de compra.
4. Requisición a que se refiere.
5. Fecha en la que se prometió la entrega.
6. Descripción del artículo,
7. Persona con quien se habló.
8. Espacio para observaciones.
9. Nombre y firma de la persona que realizó el seguimiento.

Nota. Estas hojas de control sirven para determinar entre otros:

- a. Si ya ha sido enviado el pedido.
- b. Si se entregará en el plazo pactado.
- c. Si se entregará en fecha posterior.
- d. Si existen problemas para su entrega, etc.

### 3.11 RECEPCION Y VERIFICACION DE LAS ENTREGAS

Esto corresponde principalmente a los departamentos que tienen la responsabilidad de verificar las entregas. Primeramente el área de recepción debe aceptar las mercancías, por otra parte, el departamento de compras debe controlar a fondo los pedidos, comprobando que todo esté correcto antes de que el departamento de contabilidad pague o abone las facturas correspondientes. Esta labor normalmente la realiza el departamento de almacén.

Es importante que el departamento de compras exija al departamento de almacén que las mercancías entregadas por parte de los proveedores sean precisamente las solicitadas en la orden de compra o pedido, y de que por ninguna razón haya variaciones considerables entre uno y otro. Para tal efecto, existen hojas de control para la recepción de materiales que normalmente contienen los siguientes datos:

1. No. de la orden de compra que originó el pedido.
2. Cantidad entregada.
3. Descripción del artículo entregado.
4. Procedente de (nombre del proveedor)
5. Unidad de medida.
6. Observaciones. (Indicar si hubo faltantes, mermas o alguna otra variación en las entregas.
7. Nombre y firma del empleado que recibe la mercancía
8. Fecha de recepción, nombre y firma de la persona que en trega el material.

### 3.12 EL ACUSE DE RECIBO

Es un documento que maneja el departamento de almacén, para dar aviso o indicar las mercancías que está recibiendo por parte de la empresa proveedora, mismo que deberá coincidir --

literalmente con la descripción que señala en la orden de compra (tamaño, peso, cantidad, calidad, etc.) que originó la entrega a almacén, todo ésto a fin de señalar si hubo alguna falla en cuanto a los materiales que se solicitaron, como por -- ejemplo: mermas considerables, defectos, tiempo de entrega, - etc. Lo anterior para considerarlo al momento de revisar los - documentos y efectuar el pago correspondiente al proveedor.

### 3.13. LA REVISION DE DOCUMENTOS Y PAGO DE FACTURAS.

En este caso, el departamento de compras como parte iniciadora de las adquisiciones, debe participar también del cierre y vigilancia de las compras. El departamento de Cuentas por - pagar y/o compras recibe las facturas para su revisión, las - compara con la orden de compra o pedido y el acuse de recibo- de almacen, y si concuerdan todos los datos entre sí, se pasa rá al departamento de finanzas o caja con su respectiva auto- rización para su pago, indicando la fecha en que éste debe efeg- tuarse, según las condiciones de pago en que se hayan pactado las operaciones.

## CAPITULO CUARTO 4 LOS RECURSOS HUMANOS

### 4.1 EL PERSONAL

El hombre es esencialmente un ser social. Dondequiera que haya seres que tienen que compartir estrechamente tareas, lugares, anhelos y creencias, surgirán problemas en estas relaciones.

Tratar de entender las relaciones humanas sin esforzarse en tener primero un concepto sobre lo que es característico en el hombre, aquello que lo hace diferente y único a la vez, es un esfuerzo improductivo. Las relaciones humanas como una ciencia social tiene el propósito de descubrir los problemas que surgen del trato de una persona con otra o con otras, y de encontrar soluciones de orden psicológico, sociológico, espiritual, administrativo y legal.

#### 4.1.1 DEFINICION

Las relaciones humanas son aquellas actividades que realizan y aquellas actitudes que asumen los seres humanos, para obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes de un grupo; y para establecer una buena corres

pondencia de trato y comunicación entre sí-

El hombre es un ser consciente y responsable, lo que hace de él el único ser racional, moral y social.

Consciente; es decir que tiene consciencia, que se da cuenta tanto mundo que lo rodea como de ese mundo interior tan complicado, que es su propio yo, así como de las metas que quiere alcanzar y de las que debe alcanzar.

Responsable; es decir, que debe responder por su propio desarrollo, por cosas y personas determinadas y de haber alcanzado las metas que daban sentido a su existencia.

Social; tiene que las relaciones necesariamente con personas y cosas para poder sobrevivir, realizarse y transformar en resultados, las que fueron simplemente metas.

#### 4.1.2 CAMPO

Donde quiera que haya un grupo de personas que se vinculan entre sí habrá también problemas de relaciones humanas.

#### 4.1.3 NIVELES

Las relaciones humanas existen en todos los niveles:

- A. De una persona con otra persona.
- B. De una persona con su grupo.
- C. De un superior con su grupo.
- D. De una persona con su superior.
- E. De un superior a otro superior.
- F. De un grupo con otro grupo.

#### 4.1.4 NECESIDAD

En todos los campos de la acción humana el hombre necesita de la relación con los demás. El ser humano ya no puede subsistir sólo. Sobre todo el hombre moderno es dependiente de su grupo y de las personas que lo componen. Las relaciones humanas cada vez son más importantes y necesarias dentro del trabajo en equipo y cuando éstas son buenas, hay mayor rendimiento en el trabajo.

Dentro de un departamento de compras, estas relaciones humanas son verdaderamente necesarias, ya que es un trabajo de conjunto que implica numerosas decisiones, acertada coordinación, supervisión del desempeño de labores de otros y verificación de los resultados obtenidos.

#### 4.1.5 REGLAS

La formación de un grupo para realizar un trabajo colecti

vo obedece a leyes psicológicas y sociológicas que determinan las reglas que se deben seguir para alcanzar el buen éxito; si no se siguen, el trabajo de grupo fracasa.

El departamento de compras no es una excepción ya que no tiene su razón de ser en ella misma, es decir, no se compra meramente por comprar, sino que está articulada en el organismo total de la empresa lo que lo obliga y exige su función a tener contacto directo con sus proveedores a través de vendedores, a llevar buenas relaciones con los demás departamentos de la empresa, y principalmente las relaciones internas y armoniosas con sus colaboradores.

#### 4.1.6 ADAPTACION

El factor humano en las relaciones humanas es uno de los aspectos fundamentales y primordiales de cualquier empresa, además de los factores mecánicos, técnicos, administrativos y otros.

El estudio del factor humano es sumamente complejo, pero lo podemos dividir como sigue:

1. Adaptación de la persona al trabajo
2. Adaptación del trabajo a la persona
3. Adaptación de persona a otra persona.

### Adaptación de la persona al trabajo.

Cada persona tiende ya sea por herencia, por educación o por gusto personal, a realizar determinado tipo de trabajo en donde puede usar mejor sus habilidades o donde se sienta más contenta. Es muy importante que cada persona trabaje en el lugar que le conviene y que más le satisfaga. Esto hace feliz a la persona y la hace más productiva a la empresa.

### Adaptación del trabajo a otra persona.

Para lograr una mejor relación entre los trabajadores de una empresa, es conveniente adaptar las condiciones de trabajo a la persona de ser posible. Esto puede influir por ejemplo: Un local amplio y bien iluminado, limpio, bien ventilado, seguro, cómodo y estético; con mobiliario y equipo adecuados y necesarios para el desarrollo de sus labores.

### Adaptación de una persona a otra persona.

Una empresa tiene mayores probabilidades de éxito y menores problemas internos, cuando entre su personal existe un ambiente de trabajo formado por la cordialidad, confianza mutua y el respeto humano.

Para obtener buenos logros en los puntos anteriores, los

ejecutivos de una empresa pueden obtenerlos mediante reuniones periódicas entre los dirigentes y el personal de la empresa, tanto internos como externos, con el fin de irse identificando cada persona, llegarse a conocer mejor y poder desarrollar en buena armonía los planes y proyectos trazados.

Recordemos que en todo grupo existen relaciones que pueden ser de: simpatía, antipatía e indiferencia, pero a pesar de ello, una buena intervención del ejecutivo, puede lograr una brillante labor de las relaciones humanas, debiéndose vigilar constantemente que no se rompa esta buena relación, sobre todo cuando aumenta el número de personas en un grupo, ya que lógicamente aumenta el número de relaciones hasta crear los complejos sociales.

#### 4.1.7 TRABAJO EN GRUPO

En un departamento de compras, tendrá resultados exitosos en sus labores, si existen buenas relaciones humanas con su grupo; y para ello se debe haber: 1. Comunicación 2. Motivaciones de interés 3. Buen ambiente de trabajo.

Comunicación. La comunicación eficaz entre los miembros de un grupo es indispensable para el buen éxito del trabajo,

evitando errores en el mismo. Existen tres formas básicas de comunicación.

- A. Comunicación semántica.
- B. Comunicación sicosocial.
- C. Comunicación administrativa.

A. La comunicación semántica es aquella que se da cuando existe una perfecta comprensión en los términos que se usan en el trabajo, así como su verdadero significado.

B. La comunicación sicosocial es aquella que se da cuando cada persona, al relacionarse con otra, procura comprender el punto de vista y la motivación de la otra persona antes de hacer énfasis en sus propias ideas.

C. La comunicación administrativa es aquella que se da cuando un equipo se pone de acuerdo previamente a algunos de sus puntos de interés común, relacionados con la organización y la manera de realizar los objetivos de la empresa.

Comunicación.

Las comunicaciones pueden ser: verbales o escritas, re

comendándose esta última forma para obtener mejores resultados en los objetivos.

#### Motivaciones de interés.

El rendimiento de cada persona va en relación directa al interés que tenga por su trabajo y por sus objetivos personales, por lo que es obligación del ejecutivo de grupo descubrir el interés personal de cada ser humano que colabora en su grupo, creando técnicas especiales de motivación que permitan una buena labor de grupo. Por ejemplo:

1. Necesidad de aceptación social.
2. Deseo de ser admirado.
3. Deseo de poseer.
4. Necesidad de actividad.
5. Necesidad de servir.
6. Instinto sexual.
7. Instinto de conservación.
8. Instinto paternal.
9. Impulso combativo.

#### Ambiente de trabajo.

Un grupo puede desarrollar un buen ambiente cuando sus -

miembros siguen estas reglas:

1. Respeta a tu prójimo tanto como quieras que él te respete.
2. No interrumpas a quién esté hablando; espera tu turno.
3. Domina tus reacciones negativas: descortesía, censura, ironía, sarcasmo, burla, enojo, etc.
4. Sigue los canales establecidos por su orden reconocido. No te brinques a tus jefes inmediatos.
5. Procura conocer personalmente y en forma objetiva, a cada uno de los miembros de tu grupo.
6. Evita usurpar las responsabilidades de otra persona. Sólo toma su lugar si la otra persona te lo pide.
7. Busca la causa de tu antipatía por otra persona, admítela y procura eliminar ese mal sentimiento.
8. Practica actitudes comprensivas y afables.
9. Procura cuidar la imagen buena de tus compañeros, respetando la ética en su trato.
10. Cuando discutas, asegúrate de que tienes la información completa y correcta de lo que afirmas.
11. Procura VER y ENTENDER el punto de vista de la otra persona. Quizá tenga razón o parte de ella; pero aún-

cuando esté equivocado, trata de comprender sus razones.

#### 4.1.8 CONOCIMIENTOS

Para poder establecer buenas relaciones humanas del grupo y poder trabajar en equipo, se necesita tener conocimientos sobre:

1. La empresa.
2. Los jefes directos.
3. Los compañeros de labores.
4. Y sobre tí mismo.

Sobre la Empresa.

Es imprescindible conocer a fondo los objetivos, sus políticas, sus métodos, su historia, su organización, su personal -- (organigramas), sus reglamentos, su local y su horario de labores.

Sobre los jefes directos.

No basta conocer de vista y por nombre a tus jefes; es necesario que conozcas también su carácter, su manera de pensar y de ser. Este conocimiento te permitirá saber el momento oportuno para presentarle problemas, quejas o peticiones relacionadas con tu trabajo.

#### Sobre tus compañeros de labores.

Este es uno de los actos más convenientes para las buenas relaciones en el trabajo; te ayudará a comprender mejor la conducta y la motivación de cada uno de tus compañeros y a llevarte mejor con ellos.

#### Sobre tí mismo.

El conocimiento de nosotros mismos es el más difícil de todos, porque tenemos el grave error de creernos mejores de lo que somos y no aceptamos tener defectos. Para conocernos a nosotros mismos, debemos primero que todo ser honestos con nosotros y aceptar nuestros defectos, analizar nuestra capacidad intelectual, el grado de cultura que tenemos (hay quien sabe más que nosotros y tenemos que aceptarlo), ver nuestras aspiraciones y metas que deseamos alcanzar, el interés por nuestro trabajo, nuestro temperamento y carácter, así como nuestra educación. Todo este conjunto de análisis forman tu PERSONALIDAD.

#### 4.2 OBLIGACIONES GENERALES DE DIFERENTES CARGOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Estas descripciones son solo enunciativas, por lo que serán

aplicadas en las empresas dependiendo de las políticas de las mismas, así como de su organización.

A.1. Gerente de compras.

1. Supervisión de sub-jefes.
2. Supervisión del Departamento de Compras.
3. Elaboración de presupuestos.
4. Adquisiciones especiales.
5. Nuevas planeaciones de mejoramiento.
6. Investigaciones de mercado.
7. Reportes a la Dirección.

A.2. Jefe de compras.

1. Supervisión de sus subordinados.
2. Valoración de proveedores.
3. Reportes estadísticos.
4. Reportes de logros obtenidos en el Depto. de Compras.
5. Reportes a sus superiores.
6. Autorización de pedidos.
7. Revisión continua de políticas del Depto. de Compras.

B. Subjefe de compras locales.

1. Supervisión administrativa de auxiliares de departamen

to.

2. Control de requisiciones correspondientes a su área.
3. Revisión y aprobación de órdenes de compra.
4. Supervisión de inventarios.
5. Reportes de operaciones a sus superiores.
6. Control de registros de adquisiciones.
7. Investigación de nuevos productos o materiales.

C. Subjefe de compras de importación.

1. Supervisión administrativa del personal de su área.
2. Control de requisiciones de importación.
3. Designación de proveedores extranjeros.
4. Control de órdenes de compra de su área.
5. Control de permisos de importación.
6. Coordinación con departamento de tráfico.
7. Autorización de pedidos.
8. Contacto de agentes aduanales y aduanas.
9. Relación de documentación necesaria.
10. Control de costos.
11. Reporte mensual de operaciones a sus superiores

D. Subjefe de tráfico.

1. Supervisión administrativa del personal a su cargo.
2. Designación de medios de transporte más conveniente.

3. Coordinación con departamento de importación.
4. Control de mercancía en tránsito.
5. Reporte mensual de operaciones a sus superiores.
6. Designación de tipo de empaques.
7. Establecer el tipo de seguro necesario y contratarlo,

E. Asistente de compras locales.

1. Emisión de pedidos u órdenes de compra.
2. CONTROL y registro de órdenes.
3. Registro de proveedores.
4. Reportes de órdenes pendientes.
5. Reporte de órdenes canceladas.
6. Reporte de mercancía defectuosa o mala calidad, recibida.
7. Relaciones con personal de almacén.

F. Asistente de compras programadas.

1. Emisión de órdenes de compra.
2. Control y registro de las órdenes.
3. Registro de proveedores.
4. Control de inventarios.
5. Mejoramiento de costos.
6. Mejoramiento de tiempo de entrega.
7. Reportes sobre variaciones de precios.
8. Reportes sobre variaciones de calidades.

9. Relaciones con departamentos de producción y ventas sobre expansiones de mercado o nuevos productos, junto con sus superiores.
10. Reportes mensuales a sus superiores sobre el estado que guardan los pedidos.

#### G. Asistente Activador

1. Registro de órdenes.
2. Seguimiento de pedidos colocados.
3. Visitas a proveedores si es necesario.
4. Lograr el mejoramiento de entregas.
5. Comunicación con los almacenes.
6. Reportes a sus superiores.

#### H. Asistente de importación y tráfico.

1. Recepción de órdenes de compra.
2. Envío de las órdenes a proveedores extranjeros, una vez que han sido aprobados por sus superiores autorizados para ello.
3. Elaboración de las solicitudes de importación necesarias.
4. Tramitación de los permisos correspondientes, hasta la obtención aprobada de los mismos.

5. Relaciones con oficinas gubernamentales cuando se nece  
site,
6. Relaciones con agentes aduanales, aduanas, aseguradoras  
y medios de transporte.
7. Registro y control de permisos.
8. Registro y control de pedidos.
9. Reportes mensuales a sus superiores sobre las mercancías  
en tránsito; así como aquellas que están pendientes de-  
surtir por el proveedor.
10. Reporte mensual sobre permisos de importación vigentes.

#### I. Recepcionista y Kardex

1. Recepción de facturas de proveedores.
2. Recepción de entradas almacén.
3. Revisión de documentos en relación con las órdenes de  
compra.
4. Recepción de salidas de almacén.
5. Recepción de copias de órdenes de compra.
6. Aprobación y envío de documentos al departamento de pa-  
gos para su programación respectiva.
7. Registros correspondientes en tarjetas de kardex de la  
documentación recibida.

J. Coordinador corporativo.

1. Comunicación constante con oficinas.
2. Formular pedidos por contrato.
3. Supervisar que las operaciones corporativas sean bené  
ficas para todos.
4. Registro y control de pedidos.
5. Control de presupuestos.
6. Control de calidad de mercancías con proveedores.
7. Control de inventarios.
8. Reporte mensual del estado que guardan los pedidos.

K. Secretaria ejecutiva.

1. Atender asuntos gerencia de compras.
2. Atender asuntos de sub-jefes.
3. Controlar las entrevistas de proveedores al departament  
tò.
4. Atender la correspondencia general.
5. Hacer comunicaciones telefónicas.
6. Relaciones Públicas internas y externas.
7. Proyectar la buena imagen del departamento.
8. Servicios generales secretariales.

#### L. Secretaria taquimecanógrafa.

1. Atender asistentes del departamento.
2. Mecnografía de órdenes de compra.
3. Mecnografía de permisos importación.
4. Atender llamadas telefónicas.
5. Recepción de proveedores citados.
6. Distribución de correspondencia.
7. Control de mensajeros.
8. Servicios generales secretariales.

#### 4.2.1 OBLIGACIONES QUE OTROS DEPARTAMENTOS DENTRO DE LA EMPRESA TIENEN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

##### A. Gerente de Ventas.

1. Informes al departamento de compras sobre sus proyectos de ventas futuras.
2. Informes sobre planeación de nuevos productos que de se lanzar al mercado.
3. Coordinar presupuestos.
4. Comentar con compras sobre costos.
5. Reuniones periódicas de ventas con los directivos y compras.

**B. Superintendente de mantenimiento.**

1. Supervisión continua de los equipos instalados en la planta.
2. Elaboración de reporte o requisición de las necesidades de la planta, por las ampliaciones, modificaciones o reposiciones de equipos, refacciones, etc.
3. Previsión y reporte de necesidades para los servicios de mantenimiento.

**C. Superintendente de producción.**

1. Programa mensual de necesidades para producción estándar.
2. Programa de necesidades para producción especial.
3. Elaboración de requisiciones sobre equipos, material, refacciones, accesorios de tipo estándar, especiales o urgentes.
4. Control de almacenes.
5. Control de calidad de mercancías recibidas.
6. Control de calidad de mercancías elaboradas en la planta.
7. Reuniones periódicas con los ejecutivos de compras y ventas.
8. Reportes mensuales a sus superiores, sobre el avance de la producción.

D. Supervisor de almacén.

1. Control de las existencias en general.
2. Control de máximos y mínimos.
3. Reportes oportunos a compras sobre: Exceso de inventarios, falta de materiales o puntos críticos sobre los mismos.
4. Reportes de mercancías recibidas defectuosas o de mala calidad.
5. Designación y ubicación de equipos y materiales dividido en: para producción y producto terminado.
6. Supervisión del personal del almacén.
7. Reportes periódicos a sus superiores sobre su área.

E. Almacenista.

1. Recepción de la mercancía
2. Entrega de mercancía a producción.
3. Embarques de pedidos de ventas.
4. Elaboración de entradas.
5. Elaboración de salidas.
6. Acomodo o alineamiento de mercancías, de acuerdo a lo señalado por su supervisor.
7. Recordatorios de mercancías pendientes de recibir.
8. Cheques de mercancía, en relación con lo solicitado al proveedor.
9. Informes sobre su área a sus superiores.

F. Controlador y programador de pagos.

1. Revisión de remisiones y facturas.
2. Programación de pagos en combinación con finanzas.
3. Información a proveedores cuando hay detención de pagos.
4. Coordinación con compras sobre aplicación de descuentos por pronto pago a un proveedor.

4.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. Gerente o Director de Compras.

1. Función. Es responsable ante el Director (ya sea general, producción, ventas, etc.) según el caso dependiendo de la organización de la empresa-, de dirigir eficientemente las actividades de abastecimiento de la empresa, así como los objetivos y responsabilidades que las políticas hayan marcado. Por ejemplo AUTORIDAD, OBJETIVO, RESPONSABILIDADES.

A.I Autoridad. Tiene poder de mando directo sobre todo el personal del departamento de compras, adquisiciones y/o abastecimiento, así como de los almacenes, sobre las empresas filiales cuando se trata de cooperativas, en cuanto lo relativo a adquisiciones; legando trabajos a aquellas personas que él -

considere convenientes para el buen funcionamiento de su labor y buenos resultados ante la empresa.

A.2. Objetivo:

- I Lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y políticas marcados al departamento de compras.
- II Asegurarse de que el personal bajo su mando cumpla eficientemente sus responsabilidades.
- III Mantener entre sus subordinados un espíritu de colaboración tanto entre ellos como el resto del personal de la empresa.
- IV Lograr comunicación eficiente con los ejecutivos de la empresa para prevenir y ajustar oportunamente las necesidades de abastecimiento.
- V Procurar que las relaciones del personal a su cargo, tenga espíritu de colaboración positiva con las empresas filiales, a fin de proporcionarles con eficiencia sus requerimientos.
- VI Lograr que el personal del departamento de compras esté plenamente convencido de que su labor es de SERVICIO y de suma importancia para el desarrollo y progreso de la empresa, redituando por éllo beneficio para TODOS.
- VII Implantar los medios adecuados para mantener los inven---

tarios a nivel económico, pero que a la vez satisfaga - oportunamente los requerimientos de la empresa.

- VIII Implantar sistemas que permitan el flujo fácil y rápido del despacho de requisiciones que lleguen a su departamento.
- IX Establecer sistemas de control rápido y fácil para proporcionar una información inmediata cuando así lo solicite, - sobre el estado que guardan las adquisiciones.

#### A.3. Responsabilidades.

- I Buscar constantemente mejores materiales, equipos y/o - partes, para encontrar mejoras que repercutan positivamente en los costos de la empresa.
- II Obtener del proveedor mejores tiempos de entrega, así como financiamientos razonables, que beneficien a la empresa.
- III Elaborar un presupuesto semestral o anual en forma concienzuda sobre los gastos (egresos) del departamento.
- IV Mantenerse actualizado sobre la evolución de los métodos de compra y del mercado de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, transmitiendo a sus subordinados la información necesaria.

Si se requiere, seleccionar nuevo personal para su departamento y hacer los cambios que considere necesarios dentro de su personal actual.

Si existe una ampliación en las operaciones de la empresa, tratar de renovar el organigrama de su departamento, ajustándolo a las necesidades de la empresa.

V. Asesorar y asistir a personal sobre cómo manejar áreas de problema.

VI. Proporcionar capacitación al personal de su departamento.

VII. Negociar pedidos y problemas especiales con proveedores, tanto nacionales como extranjeros.

VIII Coordinar procedimientos a seguir sobre:

a) Temas que afecten a la función de compras en la relación con otros departamentos de la empresa.

b) Sobre trabajos que afectan al departamento de compras relacionados con empresas filiales y a las cuales debe servir; así como los diferentes departamentos de la empresa, especialmente producción o fabricación, almacenes, finanzas, ventas, etc.

IX Planear reuniones periódicas con otros ejecutivos de la em-

presa y filiales, para solucionar problemas presentes y evitar dificultades futuras.

- X Vigilar que las compras se hagan al precio más ventajoso del mercado para mejorar el margen de utilidades de la empresa, pero sin dejar de considerar lo relacionado con la calidad requerida y asegurando el alcance del proveedor.
- XI Determinar y/o modificar cuando sea necesario, los montos y clases de compras que pueden autorizar directamente los subjeses de compras.
- XII Establecer mejores métodos de selección y evaluación de proveedores en cooperación especial de: producción, ingeniería, control de calidad, así como de los sub-jefes de su departamento.
- XIII Actualizar y ampliar sus conocimientos sobre sistemas para la función de compras, así como sobre materiales o nuevos productos que utilizan en la empresa, procurando mantener a sus subordinados tan informados como sea posible.
- XIV Vigilar constantemente el trabajo que desarrolla su personal, mediante reuniones periódicas, tratando de orientarlos, así como crearles su interés por mejorar su eficiencia y rendimiento, para utilizar al máximo su potencial de trabajo.

- XV Iniciar y coordinar esfuerzos para reducir costos y/o aumentar eficiencia donde sea necesaria.
- XVI Programar fechas en que deban hacerse las formas de eva-luación de proveedores y tomar las medidas necesarias pa-  
ra las decisiones que considere convenientes para mante-  
ner proveedores adecuados a la empresa.
- XVII Obtener cotizaciones de proveedores, sostener entrevistas  
con ellos, investigar su potencial de alcance y seriedad;  
apoyándose en los subjeses del departamento cuando ésto -  
sea necesario.
- XVIII Promover y mantener buenas relaciones entre la empresa y -  
los proveedores, así como con todos sus contactos persona-  
les y departamentos, proyectando una buena imagen de la --  
Compañía.
- XIX Crear dentro de sus colaboradores el sentido de responsa-  
bilidad, seriedad, honestidad, fidelidad, eficiencia, pro  
fesionalismo, para la empresa.
- XX Ver que él o los subjeses de su departamento se adiestren  
y se les dé autoridad para actuar en su nombre, en todos--  
sentidos, durante su ausencia
- XXI Evaluar y clasificar la ejecución del trabajo actual de -  
sus subordinados inmediatos y avisarles de los resultados  
de esta evaluación.

- XXII Formular un programa de motivación para su personal, actualizándolo cuando éste sea necesario.
- XXIII Tomar los pasos necesarios para prevenir la repetición de problemas, investigando las verdaderas causas del problema, corrigiendo éstas cuando estén a su alcance o solicitarlo del ejecutivo que tenga la autoridad correspondiente.
- XXIV Formulación de reportes mensuales para la dirección correspondiente enumerando además de los trabajos de sarrollados durante el mes, los logros o éxitos obtenidos durante el mismo. Elaboración que deberá realizarse en forma conjunta con los subjeses de su departamento.

B. Subjefe de compras Locales.

1. Función. Es responsable ante el gerente o director de compras, de vigilar y controlar eficientemente las actividades a cargo de su personal del departamento de compras; de actuar como comprador cuando sea necesario y de cumplir con los objetivos y responsabilidades que enseguida se detallan.

B.1. Autoridad. Tiene mando directo sobre todo el personal del departamento de compras locales, así como sobre

el área de almacenes dentro de lo que comprenden las compras.

### B.2. Objetivo.

- I Lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y políticas del departamento.
- II Asegurarse que el personal bajo su mandato cumpla eficientemente sus responsabilidades.
- III Lograr que los artículos solicitados sean pedidos en el mínimo de tiempo posible.
- IV Ayudar y apoyar a su superior inmediato con sus responsabilidades de compras.
- V Tener informado a su jefe superior de todo lo que acontece en un área; cooperar estrechamente en las labores de compras con sus superiores.

### B.3. Responsabilidad.

- I Recibir, distribuir y controlar todas las requisiciones que lleguen al departamento de compras, a fin de darle un flujo rápido a las peticiones de adquisiciones, procurando que éstas contengan el mayor número de datos.
- II Supervisar y controlar, permanentemente, el trabajo asignado a sus subordinados, asistiéndolos y orientándolos cuando sea necesario.
- III Analizar periódicamente el rendimiento y eficien---

cia del personal del departamento reportar sus conclusiones al jefe superior inmediato.

- IV Actuar como medio de enlace entre el Departamento de compras y otros departamentos de la empresa, cuando sea necesario.
- V Controlar en forma especial, el equipo de mantenimiento tal como: herramientas, troqueles, e instrumentos especiales; programando su duración probable para eliminar la posibilidad de un paro en fabricación por no poder sustituir a tiempo dichos instrumentos.
- VI Controlar en forma minuciosa toda aquella mercancía que sea proporcionada a los proveedores, en calidad de muestra, para determinadas fabricaciones; para que sean devueltos a su punto de origen, la empresa.
- VII Vigilar que los pedidos se finquen al proveedor tan pronto se reciba la notificación correspondiente.
- VIII Obtener las cotizaciones necesarias de proveedores, tanto para artículos de nueva adquisición, como de mercancía que ya se ha pedido con anterioridad y que pueden ser de orden repetitiva.

- IX Vigilar las funciones de abastecimiento, catálogos, des-cuentos, etc., y tenerlas al día.
- X Analizar inmediatamente los rechazos efectuados por control de calidad y tomar las medidas a su alcance para evitar errores futuros.
- XI Determinar máximos y mínimos de existencia, sobre aquellos artículos o materiales en que:

A) Las existencias sean consumidas inmediatamente por fabricación o producción.

B) En las que las entregas de proveedores sean largas, por diferentes motivos, tales como: el proceso complicado de su elaboración; que tengan que intervenir terceros, o de elaboración nueva y que su programación no pueda ser de proceso inmediato.

C) Los artículos que tengan que ser adquiridos en el extranjero y en los que intervienen diferentes medios de transportación para los mismos.

Este logro es fundamental, tanto para reducir la carga de trabajo en los almacenes, como para simplificar el proceso administrativo a través de toda el área de compras.

- XII Informar a su superior inmediato, así como a otros de -

partamentos que se vean afectados, a través de los canales adecuados, sobre: cambios de precios, alteración de costos, restricciones en materiales o parte a que impidan o afecten las adquisiciones, cambios de calidades solicitadas, etc.

- XIII Autorizar los comprobantes o pagos por compras menores que hagan sin pedido formal y que esté justificada su adquisición.
- XIV Actualizar las descripciones de puestos, normas e instructivos de su área, a medida que sea necesario; así como revisar las responsabilidades asignadas directamente a su personal; tomar medidas correctivas necesarias y sugerir a su superior inmediato las modificaciones o cambios de sistemas, objetivos y/o políticas para el departamento de compras; y una vez aprobados, comunicar al personal los cambios de procedimientos, marcando nuevas responsabilidades, supervisando estrechamente que se cumplan eficientemente.
- XV Vigilar constantemente que las adquisiciones se hagan a los precios más bajos del mercado, pero con la mejor calidad y en el mejor tiempo posible y con el financiamiento adecuado. Informar sobre cualquier variación significativa o anomalía a su superior inmediato.

XVI Coordinar y supervisar la evaluación de proveedores, conjuntamente con su superior, para reducir costos y/o aumentar eficiencia hasta donde sea posible.

Suplir a su superior inmediato en sus ausencias.

XVII Reportar a su superior inmediato de los resultados sobre operaciones realizadas directamente por él o su personal directo.

XVIII Vigilar que se mantengan registros nítidos, prácticos, completos y fácilmente accesibles en el área bajo su supervisión y responsabilidad.

XIX Formular registros de logros y anomalías de compras cuantas veces sea necesario, reportándolos a su superior inmediato y vigilar que sus subordinados hagan lo mismo y le sean reportados a usted.

XX Preparar programa capacitación para todo el personal a su cargo, indicando áreas de especialización y presentarlo a su superior para su aprobación.

XXI Formular incentivos para el personal solicitando la aprobación de su superior.

XXII Formular y reportar a su superior datos estadísticos comparativos, realizados con las compras.

C. Subjefe de tráfico e importaciones.

1. Función: A) Es responsable ante el director o gerente de compras de vigilar y controlar las actividades a cargo del personal en su sección.

B) Estar informado y al día sobre las modificaciones arancelarias, cuentas aduanales, disposiciones gubernamentales sobre importaciones, así como cuotas y medios de transporte, etc., que afecten a las importaciones.

C) Estudiar los diferentes tipos de seguros que puedan ser apropiadas para mercancías en tránsito, que se han adquirido para la empresa.

D) Funcionar como interventor-comprador con proveedores extranjeros, operando bajo normas, objetivos y políticas marcadas por el departamento de compras y la empresa.

E) Cumplir y hacer cumplir con los objetivos y responsabilidades que han sido establecidos para este puesto y que le han sido asignados.

C.1 Autoridad.

- I Tiene el mando sobre el personal del área a su cargo.
- II Tiene autoridad para determinar él o los proveedores adecuados para las mejores adquisiciones, así como para establecer políticas de operación más convenientes --

- para la empresa y colocar la o las órdenes correspondientes.
- III Tiene autoridad para designar a sus subordinados los trabajos y responsabilidades que juzgue conveniente, así como de hacer los movimientos de personal necesarios.
  - IV Tiene autoridad para designar los pasos necesarios para lograr con éxito las importaciones, tales como: aplicar la (s) fracción (es) arancelaria conveniente y adecuada, tipo de transportación, tipo de seguro, tipo de empaque, condiciones de operación, etc.

#### C.2 Objetivo.

- I Hacer que el personal a su cargo cumpla con eficiencia sus labores bajo los objetivos y políticas establecidas en el departamento y por la empresa.
- II Lograr que los artículos motivo de la importación lleguen a su destino sin tropiezo, en el mínimo de tiempo y a un costo razonable.
- III Asegurarse que el personal a su cargo desempeñe su trabajo con honradez, seriedad, discreción y lealtad.
- IV Ayudar, cooperar con sugerencias y apoyar a su superior inmediato con las responsabilidades correspondientes a su área.
- V Tener informado a su jefe superior de todo lo que acontece en su área. Cooperar en aquellas labores que le-

sean solicitadas por sus superiores del departamento de compras, aún cuando no sean las especificaciones de su área, pero que sean necesarias para el buen desarrollo del departamento.

VI. Distribuir y controlar todas las requisiciones de aquellos artículos que requieran importación, marcando en la misma, para que sea elaborada la orden correspondiente, lo siguiente:

a. Proveedor seleccionado b. Precios de adquisición y sus descuentos c. Condiciones de operación d. Tipo de empaque e. Medios de transporte f. Tipo de Seguro, en su caso g. Fracción arancelaria conveniente h. Tiempo requerido i. Destino de la mercancía, etc.

VII Llevar un registro estricto de las órdenes colocadas, para el seguimiento de las mismas, así como un control de los permisos o licencias de importación en trámite, al igual que los ya aprobados; con objeto de prevenir la caducidad de fechas y/o anulación de dichos permisos.

VIII Supervisar y controlar permanentemente el trabajo asignado a sus colaboradores, ayudándolos y orientándolos cuando sea necesario.

- IX Estudiar mercados extranjeros para estar en posibilidad de hacer la mejor selección de proveedores, cuando sea necesario.
- X Formular la o las solicitudes de importación correspondientes de que han sido objeto las requisiciones respectivas.
- XI Analizar periódicamente el rendimiento y eficiencia del personal a su cargo. Reportar periódicamente sus conclusiones a su superior inmediato.
- XII Actuar como medio de enlace entre compras y otros departamentos o filiales de la empresa, cuando sea necesario.
- XIII Vigilar que los pedidos se finquen al proveedor tan pronto se reciban las notificaciones correspondientes y se cuente con los datos e información completa para éllo.
- XIV Vigilar que se reciban del proveedor los documentos correspondientes con toda oportunidad; tales como: acuses de recibo sobre pedidos colocados, documentos de embarque, facturas debidamente requisitadas, talones de embarque, etc.
- XV Vigilar que las solicitudes para permiso o licencias de importación sean presentadas ante las oficinas Gubernamentales correspondientes tan pronto se reciba la requisición

o notificación en el departamento de compras; así como vigilar que se haga la secuencia correspondiente y se obtenga la licencia aprobada a la mayor brevedad.

XVI Informar al agente aduanal lo correspondiente al embarque de que ha sido objeto la orden de importación, proporcionándole datos necesarios para su tramitación aduanal inmediata.

En caso necesario, intervenir con las autoridades gubernamentales correspondientes, para el buen logro de la importación.

XVII Contar con directorios actualizados de proveedores extranjeros.

XVIII Contar con datos estadísticos de países extranjeros a nuestro país, sobre las mercancías que son de interés para la empresa.

XIX Obtener las cotizaciones necesarias de proveedores extranjeros de los artículos requeridos, estableciendo fuentes de abastecimiento, mediante un registro adecuado de artículos y proveedores en forma cruzada, manteniendo un archivo adecuado como medios de información inmediata.

XX . Ayudar a la función de activación de pedidos, para obtener mejores fechas de entrega.

XXI . Analizar inmediatamente los rechazos efectuados a los proveedores y tomar las medidas a su alcance para que no se repitan en el futuro.

XXII Ayudar a su superior cuando se lo indique, a entrevistar a los representantes de proveedores extranjeros, o hacer visitas directas a sus Compañías, si así lo juzga conveniente su superior inmediato.

XXIII Tomar las medidas necesarias que estén a su alcance para formular y determinar máximos y mínimos de existencia, - de aquellos artículos, motivo de importación, basándose en:

- a. Que las existencias sean de consumo inmediato.
- b. Las entregas de proveedores sean largas, por el proceso complicado para su elaboración y/o que tengan que intervenir terceros.
- c. El que haya necesidad de tener cierto stock como reserva, de refacciones o accesorios de maquinaria frágil y de difícil reparación; para evitar el paro de fabricación.
- d. Aquellos artículos que sean necesarios para el mantenimiento de la empresa.

Este logro es fundamental, tanto para reducir la carga de trabajo en los departamentos que se efectúen, como para simplificar el proceso de administración y producción, a través del área de compras; evitando al mismo tiempo compras de urgencias-

que muchas veces implica alza de costos o mala calidad en el producto adquirido.

Este logro es fundamental, tanto para reducir la carga de trabajo en los departamentos que se efectúen, como para simplificar el proceso de administración y producción, a través del área de compras; evitando al mismo tiempo compras de urgencia que muchas veces implica alza de costos o mala calidad en el presupuesto adquirido.

XXIV Informar al departamento de control de inventarios las conclusiones a que se llegó al fijar los máximos y mínimos de aquellos artículos que son objeto de importación.

XXV Informar a su superior inmediato, así como a otros departamentos afectados, a través de los canales adecuados, sobre variaciones de precio, modificaciones gubernamentales, procedimientos o restricciones en materiales o artículos que afecten las compras, tratándose de dar una solución al problema.

XXVI Mantener informados tanto a su jefe inmediato, como a otros departamentos o filiales afectados, sobre el tiempo mínimo que se requiere para pedir y recibir materiales, partes, accesorios, refacciones, o instrumentos de elaboración especial. Sobre este aspecto,

to importante se elaboran reportes especiales, con objeto de definir y delimitar responsabilidades.

- XXVII Actualizar las descripciones de puestos, normas e instructivos de su área, a medida que sea necesario sugerir a su superior inmediato, nuevos objetivos y políticas para el manejo de compras de importación o modificaciones a los vigentes.
- XXVIII Revisar periódicamente las responsabilidades asignadas a sus subordinados y comprobar si en la práctica se están cumpliendo eficientemente y son las adecuadas; tomando en caso contrario las medidas correctivas necesarias. Realizar esta supervisión más estrechamente cuando se trate de personal nuevo o al que se le han cambiado procedimientos o responsabilidades.
- XXIX Coordinar y supervisar la evaluación de proveedores, conjuntamente con su superior inmediato.
- XXX Programar y planear su trabajo sistemáticamente, cuantas veces se considere necesario y ver que sus subordinados hagan lo mismo, proporcionándoles para ello la orientación necesaria.
- XXXI Tomar los pasos necesarios, de acuerdo con su superior, para prevenir la repetición de problemas, investigando las verdaderas causas en cada caso.
- XXXII Analizar e informar periódicamente a su superior de los -

resultados sobre las operaciones realizadas en su área, -  
así como el estado que guardan los pedidos en tránsito.

XXXIII Vigilar que se mantengan registros nítidos, prácticos, com  
pletos y fácilmente accesibles dentro del área de su respon-  
sabilidad.

XXXIV Formular los registros de logros y anomalías de adquisi-  
ciones cuantas veces sea necesario, informando de éllo a  
su superior. Vigilar que sus subordinados hagan lo mismo y  
le sean entregados sus reportes, con objeto de presentar -  
un informe completo.

XXXV Preparar programas de capacitación para todos sus cola-  
boradores y presentarlos a su superior para aprobación, in  
dicando las áreas de capacitación que sugiere,

XXXVI Preparar programa de incentivos y motivaciones que se les  
puede otorgar a sus colaboradores, tomando en cuenta las po  
líticas de la empresa y presentarlas a su superior para --  
ser comentadas y aprobadas.

#### D. SUPERVISOR DE ALMACENES

I Función. Es responsable ante el jefe de compras de la  
operación eficiente de los almacenes que dependen de su departa-  
mento y de actuar como medio de enlace entre los departamentos.

que dependen de fabricación o producción y compras; además de cumplir con las responsabilidades y objetivos que abajo se de talla.

#### D.1 Autoridad.

- I Tiene el mando directo sobre todo el personal del departamento de almacenes o bodegas, en cuanto a las designaciones de obligaciones relacionadas con las compras.
- II Igualmente tiene autoridad para determinar el lugar en donde debe ir acomodando la mercancía (equipo, materiales, materia prima, refacciones, accesorios, etc.), según su criterio, pa ra la buena conservación de la misma.

#### D.2 Objetivos.

- I Lograr que las existencias de artículos en los almacenes - sean adecuadas para satisfacer las necesidades de la empre-- sa.
- II Lograr que las recepciones (entradas) y entregas (salidas) en los almacenes se hagan con rapidez y exactitud.
- III Mantener una distribución ordenada y eficiente de los artí- culos en los almacenes.
- IV Lograr un servicio eficiente a las solicitudes que hagan -- los departamentos de fabricación, mantenimiento o ventas y que sean de la competencia del departamento de compras.
- V Mantener un espíritu de colaboración entre sus subordina

- - - dos y entre éstos y el personal de otros departamentos.

D.3 Responsabilidad. 1) Fijar máximos y mínimos de existencia para cada uno de los artículos en los almacenes, en coordinación con su superior del departamento de compras, actualizándolos de acuerdo a las variaciones de consumo.

II. Vigilar que los almacenistas reporten oportunamente los artículos que han llegado al mínimo de existencia. Con este propósito por lo menos una vez al mes, las tarjetas de kardex, control de existencias, tanto para confirmar si se han hecho oportunamente los avisos de mínimo de existencias disponible es:

a. Suficiente para cubrir las necesidades del siguiente mes, valiéndose de los consumos reales en los meses anteriores.

b. Excesiva para cubrir las necesidades de la empresa, y al grado que debieran suspenderse entregas de proveedores en pedidos programados.

c. Si no ha habido consumo del artículo en los últimos seis meses, investigar si no va a ser utilizado en el futuro, para que sus superiores inmediatos decidan el destino que deberá dársele.

En base a estas revisiones periódicas, deberá reunirse con el encargado de control de pedidos, cuando se trate de artículos con pedido fincado previamente, para que se hagan los ajustes necesarios en el plan de entregas y en la activación de pedidos,

cuando se trate de artículos sin pedido fincado, deberá reunirse con su superior inmediato para que se tome la acción correspondiente.

- III Estar al tanto constantemente sobre los artículos que -- sean rechazados por control de calidad; analizar si las causas del rechazo afectan realmente la calidad del producto terminado o el proceso a que se sujetarán en la fabricación, en caso de que no sea así, comentar su opinión con ingeniería y control de calidad, para que se estudie la posibilidad de aceptar parte o todos los artículos originalmente rechazados. Si por el contrario estos artículos resultaren rechazados irremediablemente, ponerlo en conocimiento de su superior en el departamento de compras, con objeto de tomar las medidas correctivas correspondientes.

- IV Analizar también, independientemente de lo anterior, cómo queda el nivel de existencias en el almacén, del artículo que se rechaza, investigando con el departamento de control de pedidos el tiempo que le tomaría al proveedor reponer el material rechazado. Las conclusiones de este análisis podrán determinar en algunas ocasiones sobre la decisión de rechazar o no, en casos críticos.

Cuando sus gestiones directas ante ingeniería y control -

de calidad no tengan éxito, recurrirá a su superior inmediato para que tome la decisión final de fabricación.

Aún en el caso de que se acepte el artículo originalmente rechazado deberá informarlo al encargado de control de pedidos, para que tome nota de la deficiencia de calidad y lo haga notar al proveedor para mejorarla, o se trate de buscar nuevas fuentes de abastecimiento.

Mantener contacto con los ejecutivos de los departamentos de fabricación o producción y mantenimiento, para conocer oportunamente sus necesidades futuras de abastecimiento, así como de los problemas sobre los que compras deba tener conocimiento, a fin de transmitirlo a su superior inmediato.

- V. Vigilar que el personal de almacenes cumpla oportunamente y en forma eficiente con sus responsabilidades.
- VI Vigilar que los almacenes matengan orden en la distribución de sus artículos, así como el observar sus operaciones y corregir las deficiencias que existan.
- VII Programar inventarios físicos relativos en las diferentes áreas del almacén, vigilando que se inventarfe de acuerdo al

calendario prestablecido para éllo, presentando a su superior inmediato así como al departamento de contabilidad - una relación de las diferencias encontradas, si las hubiere.

Cuando las soluciones deban ser decididas por sus superiores, deberá presentar las sugerencias necesarias apoyadas en razones y elementos de juicio objetivo y positivo.

#### 4.4 PROVEEDORES

##### 4.2.1 Análisis y evaluación de proveedores.

La operación de análisis de proveedores dentro de un departamento de compras, comienza en el momento de la recepción de la requisición, por lo que deberá determinar las necesidades adquisitivas, siendo responsable de la toma de decisiones del aprovisionamiento, por lo que es sumamente importante antes de cerrar una operación, establecer los objetivos que servirán de base para valorar y seleccionar los proveedores adecuados, siendo éstos:

1. Reducir costo del producto o servicio.
2. Mejorar la calidad del producto.
3. Garantizar suministros regulares.
4. Asegurar entregas rápidas.

5. Tener comunicaciones periódicas sobre los procesos del producto.

El análisis de proveedores constituye un esfuerzo planeado y sistemático por el departamento de compras, para obtener mayores utilidades no solo en el costo, sino en la calidad del producto y en el menor tiempo posible.

El ejecutivo de compras en su función de analizar de proveedores, puede lograr notables reducciones de trabajo, si emplea técnicas de análisis de valores, a través de las cotizaciones de los proveedores, pudiendo predecir muchas veces:

- a. Precio de la materia prima.
- b. Costo del transporte.
- c. Costo de instalación.
- d. Costo de preparación (herramientas adicionales para la fabricación.
- e. Costo de mano de obra en el proceso del producto solicitado .
- f. Costo de mano de obra en el acabado.
- g. Calidad de los productos componentes.
- h. Condiciones de operación (precio, descuentos y formas de pago.

- i. Costos futuros sobre un mismo producto, en caso de ser materiales de consumo continuo.
- j. Alternativas propuestas por el proveedor sobre posibles cambios o substituciones de materiales, que tengan el mismo rendimiento que los originales, pero que mejoren el costo y sean justificables.

Se puede resumir la evaluación del proveedor ideal en:

1. Factores económicos, precios, gastos de transporte, políticas del proveedor, limitaciones financieras.
- 2.- Factores de calidad, aplicación de productos o materiales aprobados por compras.
3. Factores de servicio. Cumplimiento en fechas de entrega, rapidez, eficacia, ayudas de orientación y sugerencias al comprador.
4. Factores de productividad. Disponibilidad de materiales, maquinaria adecuada.
5. Factores técnicos. Capacidad de producción, adaptabilidad para resolver los problemas especiales de compras.

6. Factores de comunicación. Información continúa sobre órdenes en proceso, sobre problemas que se presentan, -- de oportunidades adquisitivas que puedan ser de utilidad -- al comprador, así como de innovación en el mercado.

7. Factores de confiabilidad. seriedad, honestidad, -- prestigio, honradez y ética profesional.

#### 4.2.2 Registro de proveedores evaluados.

El contar con un registro actualizado de proveedores evaluados, evita que el comprador recurra a compras de emergencia y suministros inadecuados; que en caso de desaparecer alguna fuente de aprovisionamiento de un elemento clave, pueda causar trastornos muy serios en costosas demoras en producción, aumentos considerables en costos adquisitivos, u obligar a un no menos costoso cambio de diseño, teniendo todo ello resultados desastrosos para la empresa.

#### 4.2.3 Relaciones con sus proveedores.

Los directores de compras tienen la obligación, dada su situación privilegiada, de conocer con anticipación: mercados nuevos, novedades de productos, perfeccionamientos in---

dustriales y desarrollos económicos, para ponerlos del conocimiento del personal de la empresa dentro de los diferentes departamentos afectados.

Por tal motivo, es importante que el comprador tenga relaciones comerciales estrechas con sus proveedores, ya que el apoyo, ayuda y orientación que los proveedores le puedan prestar, son una colaboración absoluta que le pueden garantizar: El cierre de operaciones seguras e inmediatas, conocimientos de mercados, nuevos productos y condiciones de competencia, estando así en posibilidades de que la empresa en donde labora, siempre se encuentre en un mercado actualizado y plenamente competitivo.

Permita que sus proveedores le ayuden demostrándole sus ideas, colabore con él proporcionándole un formulario-machote con claves tales como:

- A. ¿Pueden ustedes ofrecernos un sustituto de menor costo, sin variar la calidad del producto?
- B. ¿Pueden enviarnos muestras sin costo?
- C. ¿Pueden sugerirnos otras técnicas de manufactura?

Con lo anterior, usted adquirirá nuevas ideas, otras -

fuentes de información y estará en posibilidad de ayudar a la empresa donde labora, utilizando modernización en los productos y competir en nuevos mercados.

Por lo que resumiendo, uno de los puntos más importantes dentro de un departamento de compras, es el de Evaluación de Proveedores, logrando con ello la eficiencia del departamento, que se encuentra lógicamente en la buena administración de su Empresa.

#### 4.2.4 Políticas con proveedores.

Cada empresa marca las políticas internas para sus diferentes departamentos; sin embargo a continuación sugerimos algunas que le pueden ser de utilidad con sus proveedores:

A. Los proveedores serán recibidos directamente por compras y sus entrevistas serán programadas mediante citas y horas marcados por el departamento de compras.

B. Los proveedores no podrán hacer operaciones de adquisiciones con ningún otro departamento de la empresa, que no sea el de compras.

C. Los proveedores presentarán las cotizaciones necesarias que el departamento de compras le solicite.

D. Competirán para obtener un pedido de un mismo artículo, un mínimo de tres proveedores, bajo las mismas bases que marque el departamento de compras.

E. Los ejecutivos de compras podrán hacer visitas -- periódicas y directas a las empresas proveedoras, con objeto de evaluar su capacidad, seriedad, servicio, calidad de sus productos, así como ver sistemas de procedimientos aplicados.

F. No permitirá que ningún proveedor cambie o altere su cotización, una vez que ésta haya sido presentada.

G. El proveedor será tratado por el comprador de -- una manera cordial y considerada, pero sin estrechar relaciones personales.

#### 4.2.5 Etica con proveedores.

1. Considerar ante todo los intereses de la empresa -

y sus políticas.

2. El personal de compras deberá esforzarse por tratar de comprar sin prejuicio, buscando el máximo rendimiento por el capital invertido.
3. La conducta del personal de compras deberá ser honesta y veraz.
4. No se dará información a proveedores con respecto a cotizaciones y datos confidenciales de sus competidores.
5. Los integrantes del departamento de compras no deben tener intereses creados con sus proveedores.
6. No se deberán emplear trucos o prácticas maliciosas con el fin de obtener mejores condiciones, ya que las adquisiciones deben ser basadas en mutua confianza y honradez.
7. Una vez seleccionado el proveedor óptimo, avisar a los demás concursantes sobre el resultado de la negociación, sin proporcionar detalles pormenorizados.
8. El personal de compras debe evitar ser mordaz o sarcástico.
9. El ejecutivo de compras no deberá sentirse comprometido con ningún proveedor, por obsequios o por repetidas invitaciones, por lo que debe quedar perfectamente establecido que no se puedan aceptar obsequios que puedan interpretar-

se como comprometedores.

10. El ejecutivo de compras contará dentro de un presupuesto con partidas para invitaciones a proveedores, evitando de esa manera compromisos con los mismos.
11. El personal de compras debe atender pronto y cortesmente todos los asuntos relacionados con proveedores, escuchando consejos sin menoscabo de su responsabilidad dentro de la empresa.

En vista de que el contacto mayor del comprador con su proveedor, es a través del vendedor o llamado de otra manera representante de ventas, el comprador tiene una buena oportunidad de practicar sus relaciones humanas; y como los vendedores son personas como lo es el comprador, en sus relaciones comerciales, deberán usar suficiente tacto, diplomacia, sentido común y buenas maneras.

Así el presente trabajo define los conceptos básicos de la actividad de compras y el interés principal es dar los conocimientos necesarios para aquellas personas que quieran incursionar en esta área, de la cual la época concibe a profesionales con una alta capacidad de decisión y destreza financiera con la actividad de compras, por lo cual llegué a las siguientes conclusiones:

## CONCLUSIONES

- 1.- La función básica de un departamento de compras radica en el servicio que proporciona a las diferentes áreas, de una organización. Producción, Ventas, Mantenimiento, Recursos-Humanos, Finanzas, etc.
- 2.- El servicio del Departamento de Compras debe ser un centro de producción eficiente de acuerdo con las políticas que cada Ente Productivo en lo particular tiene bajo filosofía de generar utilidades con los recursos humanos, que consiste en servir de medio de comunicación a la Dirección y al resto de la organización, de las noticias, los sucesos y los pronósticos del mercado.
- 3.- La responsabilidad plena de un departamento de compras con siste en obtener la adquisición de materiales:
  - A) El mejor precio.
  - B) La calidad requerida determinada por producción e ingeniería.
  - C) Cantidad.
  - D) Condiciones de entrega.

4.- Bajo estos términos para cumplir los alcances de la problemática de compras presuponen de una organización como mínimo, responsable de la actividad de compras y con el personal idóneo para cumplir en forma adecuada con los objetivos de la compañía. El cómo estructurar u organizar éste depende de la magnitud de la empresa y de lo complejo que resulte la tarea de compras.

5.- Para la realización de esta tarea operativa de compras, debe consistir en planear un sistema que dé como resultado un procedimiento básico para la realización de compras; este trabajo se inicia con la Solicitud de Requisición de compras que da inicio un proceso lógico del cual nos permitirá desarrollar un cuadro esquemático de cómo adquirir los bienes o servicios para la organización. Las principales funciones elementales operativas de compras son la Solicitud de materiales, selección de proveedores, la negociación, emitir la orden de compra, el seguimiento de recepción en almacenes, y por último revisión de documentos y pago de facturas.

6.- Al conocer la función operativa de compras, la organización estará segura que este procedimiento sea el adecuado para cumplir con las necesidades y objetivos requeridos del ente productivo.

7.- Para complementar con eficacia esta función de la actividad de compras, se requerirá contar con los recursos humanos en el cual se definirá el personal idóneo para cumplir los objetivos planeados por compras. Este personal deberá conocer el campo de acción en el cual comprenderá la responsabilidad que tiene ante la empresa, la necesidad de trabajar en grupo, comprender las reglas o políticas humanas tanto internas como externas, adaptarse como persona a su trabajo, del trabajo a la persona y de persona a otra persona y en lo general realizar un trabajo en grupo en el cual se desarrolle la capacidad creativa social del individuo para el logro de los objetivos del Departamento de Compras.

8.- El pertenecer como individuo a un grupo que nos han confiado, responder a una responsabilidad de cumplir y brindar un servicio a una organización, debemos conservar nuestra integridad profesional ante la posibilidad de la mala interpretación ante el grupo y proveedores que nos brindan el servicio. Por lo tanto el no confundir la conducta de buena fe los perjuicios que pueda ocasionar los intereses creados, evita que la imagen del individuo permanezca intachable y pueda lograr el desarrollo profesional deseado, sin violar las normas éticas que emanen de su actividad de compras.

## T E R M I N O L O G I A

### ADQUISICION

Acción de adquirir alguna cosa, sinónimo de comprar obtener.

### ABASTECIMIENTO

Acción de abastecer. Provisión, suministro, racionamiento.

Son las técnicas que se utilizan para proporcionar el equipo materiales, servicios y suministros en general, con la calidad, cantidad, precio y tiempo correcto.

### AUTORIDAD

Poder legal legítimo. Persona con poder en un campo determinado.

### ACUSE DE RECIBO

Documentos que maneja el Departamento de almacén para dar aviso e indicar las mercancías que ha recibido.

### ANTICIPO

Dinero o Pago anticipado.

### CALIDAD

Conjunto de cualidades de una cosa. Es la máxima aportación de un material o servicio adaptado a una necesidad en particular.

#### COMPRA

Acción de adquisición de alguna cosa. Es el instrumento con el que se satisfacen las necesidades relativas a las exigencias de producción y venta.

#### COTIZACION

Es el documento por escrito que manejan los proveedores para manifestar las condiciones de entrega, pago, calidad, cantidad, garantía, etc., de los materiales que se les han solicitado previamente.

#### CONTRATO

Documento en que consta el tipo de trabajo y sus condiciones por obra determinada, destajo, tiempo limitado o mano de obra.

#### CUADRO COMPARATIVO

Es un documento interno que maneja exclusivamente el departamento de compras, con el propósito de resumir las principales condiciones ofrecidas por las empresas proveedoras.

#### COMPRADOR

Persona dedicada a la adquisición de bienes llámese materia-prima, mercancías, materiales o cualquier otro similar, mediante el pago de su equivalencia en dinero.

## CRONOLOGICO

Es la ordenación de fechas, número alfabético, referidas generalmente al archivo del material impreso de una empresa.

## CANTIDAD

Volúmen o número de objetos.

## C.F.=COSTO FLETE.

Se entiende que en la compra esta incluido el precio de la mercancía y el importe del flete, hasta el lugar donde se ha ya pactado.

## C.I.F.=

En este caso la mercancía incluye el precio de la misma, la prima del seguro contra riesgos, y el flete, del lugar de origen al puerto o frontera del país comprador.

## DESCUENTO

Cualquier deducción aplicada al valor que se le da a un bien.

## ETICA

Parte de la Filosofía que trata de la moral e integridad y de las obligaciones del hombre. Conjunto de normas de conductas,

las cuales por si mismas requieren de la conciencia del individuo sobre el acto que está efectuando.

#### EXPORTACIONES

Envío de un producto a otro país.

F.O.B. = L.A.B.

Libre a bordo.

F.A.S. = L.C.B.

Libre a costado del buque. Se entiende que la mercancía es puesta en el puerto de destino y al costado del buque que lo transportó.

#### FIANZA

Obligación que uno contrae de hacer lo que otro promete, - si éste no lo cumple.

#### GARANTIA

Es la responsabilidad asumida por un contratante. Que protege contra algún riesgo.

#### INVENTARIO

Lista de materiales, mercancías o artículos disponibles en el almacén.

## IMPORTACION

Introducir géneros extranjeros.

## L.A.B. = LIBRE A BORDO

Es la condición de entrega, en la que los materiales adquiridos deben ser entregados a cierto lugar, al precio pactado y libre de cualquier otro gasto ( Fletes, seguros, maniobra de carga y descarga, etc.)

## MATERIA PRIMA

Son los bienes utilizados en el proceso de producción y que sufren una transformación parcial o total, para ser vendidos más tarde.

## MUESTRA

Pequeña parte de algo o una unidad de entre ciertos número, cuyo fin es indicar el estilo, calidad y otras propiedades, del total.

## ORDEN DE COMPRA O PERDIDA

Es un contrato previo consagrado por las prácticas comerciales y que puede variar en su forma y extensión, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

## ORGANIZACION

La agrupación de personas y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y los asignados a cada administrador con la autoridad y responsabilidad requerida para lograr los resultados deseados.

## OBJETIVO

Lograr finalidades o metas.

## PRECIO

Es el valor que se dá a un buen servicio.

## PROVEEDOR

Es la persona encargada de abastecer o proporcionar alguna cosa a otra, física o moral.

## PLANEACION

Que se deberá hacer para cumplir con los objetivos.

## PRESUPUESTO

Predeterminación de inversión necesaria.

#### POLITICAS

Declaraciones de los fines, metas, principios, intenciones o ideales que tiene una empresa.

#### PROCEDIMIENTO

La serie de operaciones para realizar ese curso de acción o modo de obras. Un método estandarizado de llevar a cabo un trabajo específico.

#### PROGRAMA

Predeterminación del tiempo necesario o requerido para realizarlo.

#### REQUISICION (Solicitud de Compra)

Es un documento interno que maneja una empresa para indicar las necesidades que tiene de bienes y servicios.

#### RECEPCION

Es la función que consiste en tomar posición y aceptar los materiales conforme a la orden de compra o pedido.

#### STOCK O EXISTENCIAS

Es una acumulación de materiales en espera de ser utilizados.

## **SUBCONTRATISTA**

**Contrato por el cual una empresa se compromete a ejecutar un trabajo por cuenta de otro generalmente más importante.**

BIBLIOGRAFIA.

1. - FLUYD D. HEDRIEK.

ADMINISTRACION DE COMPRAS  
EDITORIAL TECNICA, S.A.  
MEXICO, 1982.

2. - GEORGE IXI ALJIANY ASOCIADOS.

MANUAL DE COMPRAS  
EDITORIAL DIANA  
MEXICO, D.F.

3. - KAD E. ETTINGER.

APROVISIONAMIENTOS Y EXISTENCIAS  
EDITORIAL HERRERO HNOS.  
MEXICO, D.F.

4. - LEONEL CRUZ HECINAS.

PRINCIPIOS GENERALES DE COMPRAS  
SEGUNDA EDICION  
EDITORIAL COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. (CECSA).

5. - NICHELE CALINERI.

LAS COMPRAS  
EDITORIAL HISPANO EUROPEA.

6. - MICHIEL K. LEENDERS.

ADMINISTRACION DE COMPRAS Y DE MATERIALES  
PRIMERA EDICION EN ESPANOL  
EDITORIAL CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. (CECSA).

7. - PONO H. BAILY.

ADMINISTRACION DE COMPRAS  
PRIMERA LECCION EN ESPANOL  
EDITORIAL CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. (CECSA).

8. - WILLIAM A. MESSNER.

LA GERENCIA DE COMPRAS  
EDICION ORIGINAL EN INGLES  
EDITORIAL NORMA, S.A.  
COLOMBIA 1986.