



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

LA FUNCIÓN - COMPRAS  
EN LA EMPRESA.

TESIS PROFESIONAL

RAFAEL MAURICIO DÍAZ SANTAMARÍA

MÉXICO, D. F., 1971



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Facultad de Comercio y Administración

" LA FUNCIÓN COMPRAS EN LA EMPRESA "

TESIS

que para obtener el título de LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA :

Rafael Mauricio Díaz Santamaría

México, D. F.

1971

A MIS PADRES

Sr. Rafael Díaz Arcos  
Sra. Ma. Antonieta Santamaría de Díaz

Quienes con su amor y su apoyo, hicieron posible mi realización como profesionista.

A MIS HERMANOS

Héctor, Virginia y Antonio

Como un estímulo para la cristalización del mismo empeño.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Sin cuyo afecto ningún logro hubiera tenido mérito.

A MIS MAESTROS

---

Cuyos conocimientos sembraron en mí,  
la inquietud de saber.

A LA UNAM Y A LA FACULTAD DE  
COMERCIO Y ADMINISTRACION

Con la gratitud de quien espera llegar a ser  
un hijo digno de ellas.

H. JURADO REVISOR

C. P. y L. A. E. Roberto Herrera Vargas

C. P. y L. A. E. Alberto Maradiaga Saulny

L. A. E. Rutilio Torres Franco

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. GENERALIDADES SOBRE LAS COMPRAS	
1.1 ¿Qué son las Compras?	2
1.2 Clasificación de las Compras	4
1.3 Algunas Definiciones	6
1.4 Importancia de las Compras	8
CAPITULO II. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
2.1 Objetivos	12
2.2 Organigrama	14
2.3 Políticas	17
2.4 Personal que lo integra y funciones específicas (Análisis de Puestos)	21
2.5 Procedimientos de Compras y Documentos utilizados	47
2.6 Procedimiento de Compras de Importación Anexos	50 52
CAPITULO III. RELACIONES DE LA FUNCION COMPRAS CON OTROS DEPARTAMENTOS	
3.1 Relaciones entre Compras, Producción e Ingeniería	76
3.2 Relaciones entre Compras y Finanzas	79
3.3 Relaciones entre Compras y Mercadotecnia	80
3.4 Relaciones entre Compras y los Almacenes de Materia Prima y Artículos Terminados	80-1
CAPITULO IV. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y LA FUNCION COMPRAS	
4.1 Su importancia dentro de la Función	82
4.2 Necesidad del Lic. en Administración de Empresas en la Función Compras	84
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	91

## INTRODUCCION

Una de las funciones del Licenciado en Administración de Empresas es compras, la cual consiste en el conocimiento de las existencias de aprovisionamiento, la programación de necesidades y la elección de proveedores ya que son aspectos preponderantes en el ámbito económico de la producción y más aún si se consideran los requerimientos de materiales en el costo de fabricación.

Este trabajo ha sido realizado con la intención de proporcionar al profesional en administración una visión general de la función compras, así como proporcionar en principio un auxilio a las personas relacionadas con esta área.

En el primer capítulo se tratan algunos conceptos y definiciones de la función compras y se presentan diversos aspectos que nos hacen concebir la importancia de la misma.

En el segundo se plantea la organización de un departamento de compras presentándolo en forma de manual de organización, esto a través del criterio obtenido en los estudios de la carrera y la ex-

perencia lograda como responsable de esta actividad.

En el tercer capítulo se ratifica la importancia de la función, al relacionarla con otros departamentos que existen en la empresa.

En el cuarto capítulo se plantea una mejor concepción para el Licenciado en Administración de Empresas de lo que las compras significan dentro de la economía de la empresa y de la importancia que éste tiene dentro de la función, así como la necesidad que ésta tiene a su vez de profesionistas como el Licenciado en Administración de Empresas que con sus conocimientos y habilidad puede contribuir al mejor desarrollo de ella y de la empresa misma.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS COMPRAS .

## 1.1. ¿QUE SON LAS COMPRAS?

En la actualidad el término compras ha estado sujeto a cambios dada la ampliación que sus fines y procedimientos persiguen. Así pues, compra, adquisición, abastecimiento y provisionamiento, se utilizan para significar cosas distintas, pero sin dejar de ser sinónimos en lo que se refiere a la función que nos ocupa.

Por lo anterior y para efectos de este trabajo, hemos de considerar dicho término como el más común para ser empleado y cabe aclarar que al utilizar los demás señalados, se hará considerándolos desde luego como sinónimos de compras.

Ahora bien, para poder responder a la pregunta ¿qué son las compras?, hay que considerar lo que Henri Bermatene expone en su libro "La Compra en la Práctica" (1) en la cual da una nueva proyección a la creación de un negocio enfocándolo desde el punto de vista de la Función Compras.

El autor considera que nos encontramos frente al acto número uno de la empresa ya que desde el momento de la creación de un negocio existe la necesidad de comprar. Así vemos como surge pri

(1) Henri Bermatene, La Compra en la Práctica Editor Francisco Casanova.

mero la compra de capitales, la cual se traduce en la búsqueda de "Proveedores" que en este caso son los socios; la definición de las condiciones de utilización de los capitales adquiridos (forma jurídica y objetivos de la empresa; "almacenamiento" de los capitales en una institución bancaria).

Después de esta operación podemos comprar espacio, - la cual va dirigida hacia la adquisición de terrenos, así como a la construcción de edificios. También podremos comprar métodos de trabajo - (consultando especialistas), medios de trabajo, los cuales van representados en forma de maquinaria o instalaciones, en fin, se adquieren asimismo las patentes, los derechos de explotación y, el tiempo de trabajo (mano de obra).

De esta manera observamos que en la empresa, ya sea ésta comercial o industrial entre otras, las compras son todas aquellas actividades que comprenden la adquisición y entrega de los materiales, las máquinas, las herramientas, los productos acabados en su caso y todos aquellos servicios necesarios para llevar a cabo su instalación, - conservación y explotación; y será esta función uno de los pilares sobre los cuales descansa la actividad económica de ésta, ya que el peligro - que representa un mal aprovisionamiento realizado en malas condiciones repercutirá en todo el conjunto empresarial.

## 1.2 CLASIFICACION DE LAS COMPRAS

Las compras según algunos autores, pueden clasificarse en especulativas, por contrato, por agrupamiento de artículos y por programas. Procederemos a analizar estos conceptos, considerando -- sus ventajas y desventajas.

1.2.1 Compra especulativa. - Consiste en realizar compras - cuando el mercado se encuentra bajo mayor cantidad de un producto que la que pueda emplearse en la fabricación, con la idea de revender este material a un precio más elevado cuando los otros fabricantes tengan - que recurrir al mercado y su precio sea más alto.

Esto hace que las tendencias de los precios en el mercado, sean el factor principal, lo que da menor importancia a un programa fijo de consumo como base para las compras, no basándose así también, en la demanda de la propia empresa, sino en la posibilidad de obtener economías o lucrar sobre los precios del mercado.

Ahora bien, este tipo de adquisición no es precisamente propio de la función que desempeña el departamento de compras, ya que ésta sólo deberá ser autorizada por un ejecutivo financiero de la empresa, para lo cual el jefe de compras deberá presentar los riesgos y/o las ventajas que reportaría esta fórmula.

Este método no es muy aconsejable; dado que llega a -

inmovilizar grandes sumas de capital, o bien pone en peligro los programas de producción al esperar la ocasión de compra favorable; así también al llevar a cabo este tipo de compra se hace necesario grandes espacios físicos, aumentando así los costos de almacenamiento.

1.2.2 Compra por Contrato. - Este tipo de compra se realiza mediante un contrato sobre el cual se fijan las fechas de entrega de los materiales para un período de tiempo en base a las necesidades futuras calculadas.

Aquí, se cuenta con la ventaja de obtener precios bajos en el momento de firmar el contrato, siendo más conveniente para los materiales cuyos precios tienen más fluctuación. Otra ventaja que ofrece este método de compra es la de asegurar el suministro continuo.

Es recomendable para aquellos materiales en los cuales se conoce su programa de producción.

1.2.3 Compra por agrupamiento de Artículos. - Todo departamento de compras tiene que adquirir artículos de poco valor y el costo de la requisición muchas veces es mayor al costo de las mercancías adquiridas. Por lo tanto al comprar agrupando un buen número de estos artículos en un solo pedido, logramos mayor fluidez en las entregas y economía en las compras.

Este método es recomendable emplearlo principalmente

te en la adquisición de accesorios para tuberías, ferretería en general, artículos eléctricos, de escritorio y otros.

1.2.4 Compras por Programa. - Consiste en hacer saber a los proveedores las cantidades aproximadas de material que la empresa necesitará para un período determinado, logrando así, que la entrega del material se realice a tiempo y a un costo más bajo.

Este método coincide bastante con el de "Compra por Contrato" difiriendo sólo en que este último se asegura más tanto el comprador como el vendedor por la formalidad que exige el contrato.

Existen otros tipos de fórmulas para comprar, los cuales ya estarán dados en base a las políticas y organización de cada empresa, pero para efectos de este trabajo hemos presentado los de mayor importancia.

### 1.3 ALGUNAS DEFINICIONES

Entre los diferentes conceptos y definiciones de Compras encontramos los siguientes:

"La Compra es la función que consiste en aprovisionar a la empresa y poner a su disposición, en las mejores condiciones técnicas y económicas, los elementos necesarios para su actividad en los diversos aspectos de:

Fabricación (materias primas, materiales, instalaciones, etc.)

Comercial (productos acabados, publicidad, medios de

transporte, etc.) (2)

Otra definición.

Comprar es poner a disposición de un fabricante, de un revendedor o de un consumidor, una cantidad racional de mercancías determinadas, en las mejores condiciones posibles de calidad, plazo, precio y modalidad de pago. (3)

J. Prudhomme nos dice que la función de aprovisionamiento o compras, puede definirse también como "El conjunto de operaciones que contribuyen a procurar a un servicio cualquiera de la empresa los productos que precisa desde un lugar exterior al mismo". (4)

Y finalmente P. Colameri señala que el aprovisionamiento tiene por objeto asegurar el suministro de un producto capaz de prestar cierto servicio a la empresa (o a sus clientes si se trata de revenderlo en el mismo estado), en la calidad y en la fecha deseada y al menor costo final". (5)

En opinión muy personal podemos concluir diciendo que

Compras es:

Abastecer a la empresa de las partes y materia prima,

(2) y (3) Henri Bermatene, La Compra en la Práctica Editor Francisco Casanova.

(4) J. Prudhomme, Organización Moderna del aprovisionamiento, Editorial Sagitario, 1967

(5) P. Colameri, Organización Moderna del aprovisionamiento, Editorial Sagitario, 1967

o en su caso del producto terminado que reúnan la calidad, precio y --  
plazo de pago más adecuados a las necesidades y posibilidades financie-  
ras de la empresa.

#### 1.4 IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS

La función compras había y sigue permaneciendo prác-  
ticamente olvidada y esto es más común en el medio industrial actual.

Las causas responsables de esta situación son numero-  
sas, sin embargo, algunas de éstas se encuentran fundamentadas en la  
organización interna de las empresas, debido a la falta de comprensión  
de la verdadera misión de las compras, lo cual origina que dichas acti-  
vidades permanezcan en un plano secundario en relación a los problemas  
de otras áreas.

La importancia de las compras, al igual que cualquier  
otra función administrativa va en relación directa a los resultados que se  
puedan obtener sobre los costos y las utilidades. Es decir si el importe  
de las compras está representado por un costo muy elevado, y reconoce-  
mos que ese costo es factible de disminuir, podemos decir que logra así  
una reducción en el costo de producción y al mismo tiempo se obtiene  
mejores utilidades y que por eso es sumamente importante.

Por otro lado las compras juegan un papel determinante  
en la vida económica de una empresa y esto lo podemos describir pensando

en ellas como un elemento "innovador" al estar constantemente alerta - para nuevos productos, sistemas y procedimientos que puedan utilizarse ventajosamente.

Frecuentemente el Departamento de Compras proporciona sugerencias y estudios tan completos que han resultado en productos mejorados y mejores tiempos de entrega.

La importancia pues, radica en las siguientes razones:

a) Nunca podremos realizar las ventas en forma apropiada, mientras que los materiales utilizados en la fabricación de nuestros productos, no contengan un costo tal, que vayan en proporción al obtenido por la competencia.

b) Por los contactos tan estrechos con otras empresas, así como con el mercado en general, el Departamento de Compras estará en condiciones de sugerir y aconsejar a la empresa sobre:

1. - Nuevos materiales susceptibles de utilizarse con ventaja para reducir los costos de producción;

2. - La creación de nuevas líneas o productos posibles para añadir a la producción.

3. - Las variaciones en los precios, o bien en otros elementos que pudieran en un momento dado afectar las ventas de la

empresa.

Así pues, las relaciones que el Departamento de compras guarda con los proveedores, con los diferentes aspectos del mercado y con las normas de fabricación y comerciales de las empresas, logran una aportación muy valiosa para confeccionar o fijar planes ya sean referidos al lanzamiento de productos nuevos al mercado o bien, para lograr una mejor planeación de la producción.

CAPITULO I

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO  
DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En el presente capítulo se plantean las directrices de la organización y funcionamiento de un departamento de compras, que permitan en un momento dado, servir como base para la mejor realización de la función compras.

Por otro lado cabe señalar, que muchas empresas califican esta área como gerencia de compras, dirección de compras o bien jefatura de compras, pero para efectos de este trabajo, se ha considerado utilizar el nombramiento más usual como es departamento de compras, así pues al referirnos al responsable de esta función lo identificaremos como Jefe del Departamento de Compras.

## 2.1 OBJETIVOS

Para describir los objetivos que persigue un departamento de compras hemos de entender que estos implican el fin o meta que se pretende alcanzar.

Así pues los objetivos que persigue un departamento de compras son los siguientes:

- Suministrar a la empresa de los materiales, servicios y otros abastecimientos adecuada y razonablemente en precio, cantidad, calidad y tiempo.
- Hacer uso de la investigación para poder mejorar la condición de las adquisiciones en lo referente a:

a) Nuevos materiales y productos que puedan ser utilizados con cierta ventaja en sustitución de los usados normalmente.

b) Tendencias en los precios y otros aspectos que puedan afectar la economía de la empresa.

c) Desarrollo de mejores procedimientos de compra, conjuntamente con controles idóneos y mejores políticas de compra.

- Tener preferencia por los artículos de fabricación nacional, en igualdad de condiciones y en base a las disposiciones de la ley en lo referente a este aspecto.

- Realizar estudios sobre análisis de costos y sobre la posibilidad de "producir o comprar" con el fin de reducir los costos en las compras.

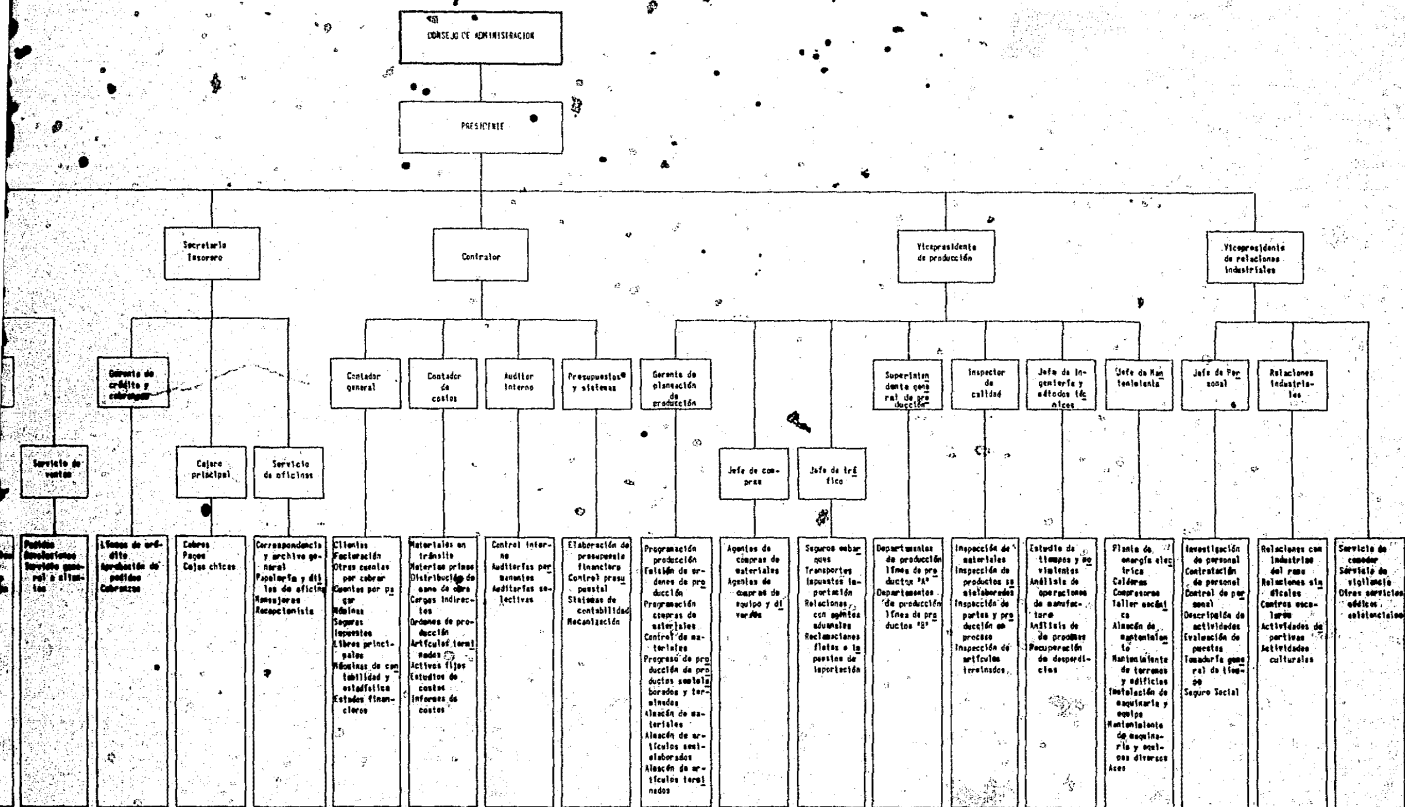
- Informar a la jefatura de compras de los desarrollos logrados, así como de los diferentes aspectos que surjan y que puedan afectar la economía de la empresa.

- Crear y mantener las mejores relaciones de cordialidad con los proveedores.

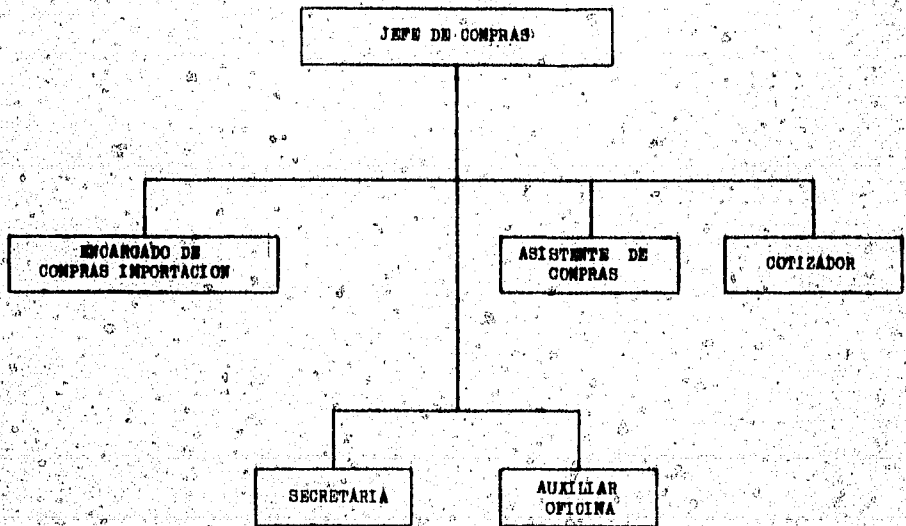
## 2.2 . . . . . ORGÁNIGRAMA

En los Organigramas que se presentan a continuación, uno referente a la organización general de una empresa en donde se nos muestra la ubicación de un Departamento de Compras y otro departamental en que se observa la estructura de este departamento, es conveniente hacer notar que estos organigramas pretenden ser de carácter informativo, ya que su estructura y ubicación variará según las características de la empresa que se trate .





ORGANIGRAMA QUE PRESENTA LA ESTRUCTURA DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS



2.3 POLITICAS.

Habiendo considerado en el inciso anterior los objetivos del departamento de compras los cuales nos fijan las metas a seguir, - procederemos a señalar las políticas que nos dan ya las normas para lanzarse a lograr esas metas, aclarando que para efectos de este trabajo - estas políticas quedan señaladas como directrices ya que es necesario la adaptación de cada política según la empresa que se trate

a) Para la compra de cada artículo o servicio es recomendable se requieran por lo menos tres cotizaciones.

b) Para poder seleccionar a los proveedores, deberán considerarse los factores que a continuación se mencionan en este mismo orden de importancia:

- 1) Que los materiales y/o servicios puedan reunir todas las características y especificaciones requeridas.
- 2) Calidad óptima de los materiales y/o servicios
- 3) El precio más conveniente, en base a las tendencias del mercado.
- 4) La puntualidad en la entrega (cuando la urgencia para cualquier material sea determinante, este factor tendrá prioridad ante el factor precio)
- 5) Crédito . Será el plazo de pago que la empresa con-

sidere en base a sus necesidades y posibilidades financieras.

6) Servicio. Serán las condiciones respecto a transporte, empaque y entrega de los materiales.

c) Las compras menores se efectuarán a través del fondo fijo de caja del departamento.

d) El material podrá recibirse en el almacén con unos días de anticipación a la fecha convenida.

e) Si un proveedor no cumple con la fecha de entrega del material, se le insistirá en forma enérgica concediendo en su caso un plazo adicional en base a las necesidades de producción. En caso de incumplimiento a este último plazo otorgado se procederá a la cancelación del pedido.

f) En caso de que un proveedor no cumpla con la calidad que los materiales requieren y habiéndose especificado ésta, ya sea al recibirse o bien durante el uso del material, se efectuará la devolución del mismo exigiéndose a su vez su reposición en la fecha más próxima posible.

g) Cuando se trate de materiales estándares ó de consumo permanente, se efectuarán las compras por contrato ya sean semestrales o anuales. En este caso se programarán las fechas de entrega en

b) Condiciones y requerimientos de producción.

h) Los pedidos urgentes se negocian telefónica o telegráficamente, enviándose posteriormente el pedido por correo, o siendo entregados a través de sus agentes de ventas, si el caso lo amerita.

i) Los pedidos normales serán enviados por correo, con acuse de recibo, o bien serán entregados, a los representantes de ventas quienes firmarán de recibido.

j) Las visitas al Departamento de Compras por parte de los representantes de Ventas es recomendable se realicen los lunes, miércoles y viernes a excepción de los casos en los cuales sean requeridos los servicios de los proveedores por tratarse de algún asunto urgente o de mayor importancia.

k) Las requisiciones de compra serán tramitadas siempre y cuando lleven la firma de las personas autorizadas para tal fin. Las que presenten falta de datos, de especificaciones o cualquier otra anomalía serán regresadas al departamento del que procedan para su corrección.

l) Para garantizar el cumplimiento de la entrega del material en la fecha convenida, se pedirá la recepción del material telefónicamente unos días antes de la fecha señalada para su entrega o bien por conducto de los representantes de ventas cuando realicen sus

visitas a la empresa (al efecto se recordará lo señalado en el inciso e).

m) La compra no se dará por concluida mientras no se haya recibido el aviso de recepción por parte del Almacén. Cuando esto haya sucedido toda la documentación relativa será enviada al Archivo.

## PERSONAL QUE LO INTEGRA Y FUNCIONES ESPECIFICAS.

Para efectos de este trabajo se menciona al personal que comúnmente cumple con el objetivo de un departamento de compras, pero éste deberá integrarse considerando la magnitud de la empresa, sus políticas y procedimientos a seguir.

Así pues procederemos a mencionar al personal que lo integra basándonos en la técnica del análisis de puestos, ya que es indispensable que se conozca lo que cada empleado hace y las aptitudes que requiere para realizar mejor su trabajo.

Los puestos a analizar son los siguientes:

Jefe de Compras

Encargado de compras de importación

Asistente del jefe de compras

Cotizador

Secretaria

Auxiliar de oficina

Título

Jefe de Compras

Ubicación

Departamento de Compras

Secciones Controladas

Compras Nacionales

Compras de Importación

Jefe Inmediario

Vicepresidente de Producción

Fecha

Junio 1971

Empleados a sus órdenes

Gestor Importación

Asistente Compras

Cotizador

Secretaria

Aux. Oficina

Contactos:

Internos

Otros departamentos de la empresa

Externos

Con proveedores

Descripción genérica:

Dirigir y coordinar las funciones entre su personal, supervisando y controlando el correcto cumplimiento de dichas labores, con el fin de suministrar a la empresa de los materiales y servicios y otros abastecimientos adecuada y razonablemente en precio, cantidad, calidad y tiempo.

**Descripción específica:**

**a) Actividades diarias**

Seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento en base a la calidad, precio y servicios convenientes.

En base al Sistema de Compras, mantener la continuidad en la producción de la empresa.

Atender y mantener las relaciones más cordiales con los proveedores.

Considerar la importancia de los pedidos por recibir, en base a los reportes diarios de recepción de materiales, que debe firmar el encargado del almacén para poder exigir a los proveedores el cumplimiento de entrega en la fecha convenida.

**b) Actividades periódicas**

Formular y en su caso corregir las políticas reguladoras de las funciones del departamento de compras.

Semanariamente preparar informes sobre las órdenes de compra de las

cuales se tiene conocimiento de no haber llegado al almacén con el fin de tomar las medidas convenientes.

Semanariamente reunirse con los jefes de los departamentos de producción e Ingeniería de Diseño con el fin de plantear una mejor coordinación entre dichos departamentos y poder solucionar los problemas que se presenten en lo referente a nuevos materiales substitutos, tiempos de entrega y otros.

Realizar visitas a las empresas proveedoras con el objeto de conocer sus medios de producción y su solvencia económica.

Lograr los acuerdos más convenientes con los proveedores en los casos en que los materiales no cumplan con las especificaciones y requisitos necesarios.

Realizar estudios en lo referente a nuevos materiales y productos, ten--

dencia de p rfectos; desarrollo de mejo-  
res procedimientos.

c) Obligaciones  
generales

Manejar adecuadamente el Fondo Fijo -  
de Caja, el cual será utilizado para --  
compras menores y de contado. (El --  
fondo que se fije será repuesto sema--  
nalmente por el departamento de Conta-  
bilidad contra una relación de gastos -  
que deberá llevar anexo los compro-  
bantes de las compras efectuadas, es-  
tos serán las copias de las formas de la  
"orden de compra menor". (Se anexa -  
forma de Orden de Compra Menor, la -  
cual deberá llevar un número de pedido,  
que en todo caso ya trfoleado en cada-  
una de las hojas).

Especificaciones del puesto:

a) Habilidad

1. - Instrucción

Licenciado en Administración de Em-  
presas Bilingue. - Inglés-Español.

2. - Experiencia

Manejo de Personal; trato con el públi-  
co y compras

3. - Criterio: Requiere el suficiente para poder resolver los problemas que se le presenten de acuerdo a sus responsabilidades.

4. - Entrenamiento

Se le debe proporcionar un curso sobre compras. Instrucción sobre los procesos de fabricación y los materiales empleados.

b) Esfuerzo

1. - Mental

Requiere equilibrio emocional y mental para soportar las presiones originadas por la naturaleza del puesto.

2. - Físico

No requiere esfuerzo especial

c) Responsabilidad en:

1. - Trámites:

Su negligencia origina retraso

2. - Valores:

Maneja documentos de valor y efectivo

3. - En datos con fidejales

Su indiscreción dificultaría los planes y programas de la empresa. Al tratar con los clientes su discreción es primordial, ya que de no ser así provocaría una competencia desleal.

d) Condiciones de trabajo:

1. - Posición: Varía, prevaleciendo el estar sentado
2. - Riesgos: El medio ambiente no implica peligrosidad.

e) Requisitos Físicos:

1. - Edad: 25 a 40 años
2. - Sexo: Masculino

2.4.2

Título: Encargado de Compras de Importación

Ubicación: Departamento de Compras

Secciones Controladas: Compras de Importación

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Compras

Fecha: Junio 1971

Contactos:

Internos: Otros departamentos de la empresa

Externos: Con proveedores y Agencias Aduanales

Descripción genérica: Lograr las mejores cotizaciones y compras en lo referente a materiales de importación, considerando el tiempo oportuno para su realización

Descripción específica:

a) Actividades diarias: Lograr las mejores cotizaciones en lo referente a materiales de importación.

Hacer las solicitudes correspondientes a las dependencias según requiera el caso.

Obtener los permisos y autorizaciones de importación de material oportunamente.

Mantener estrecho contacto con las

agencias aduanales con el objeto de conocer en forma oportuna las fechas de embarque del material.

b) Actividades periódicas:

Realizar viajes a ciudades fronterizas cuando lo requiera el caso, con el fin de acelerar la entrega de los materiales.

Realizar reportes semanarios de los gastos efectuados en trámites derivados de su gestión.

c) Obligaciones generales:

Llevar a cabo cualquier otra actividad relacionada con esta función, en colaboración con el jefe de compras o bien cualquier otra actividad que éste último le encomiende.

Especificaciones del puesto:

a) Habilidad

1. - Instrucción:

Licenciado en Administración de Empresas o equivalente.

Bilingüe. - Inglés-Español.

2. - Experiencia:

Compras de importación. Trato con -

el público.

- Criterio:

Requiere el suficiente para poder resolver los problemas que se le presentan, de acuerdo a sus responsabilidades.

4. - Entrenamiento:

Se le debe proporcionar un curso sobre compras de importación. Instrucción sobre los procesos de fabricación de la empresa y los materiales empleados.

b) Esfuerzo

1. - Mental:

Requerirè equilibrio emocional y mental para soportar las presiones originadas por la naturaleza del puesto.

2. - Físico:

No requiere esfuerzo especial.

c) Responsabilidad en:

1. - Trámites:

Su negligencia origina retraso.

2. - Valores:

Maneja documentos de valor y efectivo.

3. - En datos confidenciales:

Su indiscreción dificultaría los pla-

nes y programas de la empresa. Al tratar con los proveedores su discreción es primordial, ya que de no ser así surgiría una competencia desleal entre dichos proveedores.

d) Condiciones de trabajo

- 1. - Posición: Varía, prevaleciendo el estar sentado.
- 2. - Riesgos: El medio ambiente no implica peligrosidad.

e) Requisitos Físicos:

- 1. - Edad: 25 a 40 años
- 2. - Sexo: Masculino

243

Título: Asistente del jefe de compras

Ubicación: Departamento de compras

Jefe Inmediato: jefe de compras

Fecha: junio 1971

Contactos:

Internos: Otros departamentos de la empresa

Externos: Con proveedores

Descripción genérica: Asiste al Jefe de Compras en lo referente al control de requisiciones, cotizaciones y órdenes de compra pendientes.

v Descripción específica:

- a) Actividades diarias:
- 1) Recepción de:
    - Requisiciones
    - Órdenes de compra autorizadas
    - Copia de los pedidos
    - Reporte de entrada de material al almacén.
    - Con base a la copia de pedido, anota

el número del mismo en el libro de Registro de requisición correspondiente con el fin de llegar a controlar todos los pedidos pendientes.

Recibe diariamente el reporte de entrada de material al almacén, anotando en la copia del pedido el material reportado sea parcial o total, controlando así que las entregas del material no tengan excedente o faltantes considerables.

b). Actividades periódicas:

Prepara reportes semanales del material retrasado con el fin de activar su llegada, o bien, tomar las medidas convenientes.

c). Obligaciones generales:

Elaborar y mantener actualizado el directorio de proveedores.

Llevar a cabo cualquier otra actividad relacionada con el departamento de compras en colaboración con el jefe de este departamento o bien lo que éste le encomiende.

## Especificaciones del puesto:

## a) Habilidad

1. - Instrucción: 3o. ó 4o. año de Licenciado en Administración de empresas  
Conocimiento del idioma inglés
2. - Experiencia: No requiere
3. - Criterio: Requiere el suficiente para resolver los problemas de su trabajo.
4. - Entrenamiento: Se le debe proporcionar un curso sobre compras. Instrucción sobre los procesos de fabricación, de la empresa y los materiales empleados.

## b) Esfuerzo

1. - Mental: Requiere esfuerzo mental no continuo; sus labores no producen tensión nerviosa
2. - Físico: No requiere esfuerzo especial

## c) Responsabilidad en:

- Trámites: Su negligencia origina retraso
2. - Valores: Maneja documentos de valor

3. - En datos confidenciales :

Su indiscreción dificultaría los planes y programas de la empresa

d) Condiciones bajo:

1. - Posición:

Varía, prevaleciendo la de estar sentado.

2. - Riesgos:

El medio ambiente no implica peligrosidad

e) Requisitos físicos:

1. - Edad:

22 a 25 años

2. - Sexo:

Masculino

**Título :****Cotizador****Ubicación:****Departamento de compras****Jefe inmediato:****Jefe de Compras****Fecha:****Junio 1971****Contactos:****Internos****Con otros departamentos de la em-  
presa****Externos****Con proveedores****Descripción genérica****Cotiza cada una de las partidas que  
ampan las requisiciones de com-  
pras.****Descripción específica:****a) Actividades diarias:****Al recibir las requisiciones y en el  
orden de importancia que el jefe de  
Compras haya indicado procederá a  
obtener las cotizaciones de cada una  
de las partidas que ampan dichas  
requisiciones. En los casos en que  
sea necesario solicitará muestras de  
material.**

Es de su competencia, de acuerdo con las instrucciones del jefe de Compras, efectuar las cancelaciones de pedidos, notificándolo por escrito al almacén y al proveedor:

Llevará control de los pedidos en base a la fecha próxima de entrega de material, para lo cual deberá comunicarse telefónicamente por lo menos unos días antes del señalado para la entrega.

b) Actividades periódicas:

Este puesto no tiene este tipo de actividad.

c) Obligaciones generales:

Realizará cualquier otra actividad relacionada con el departamento de compras en colaboración con el jefe de este departamento o bien lo que éste le encomiende.

**Especificaciones del puesto:**

a) **Habilidad**

1. - **Instrucción:**

Estudios mínimos de preparatoria

2. - Experiencia: En compras y trato con el público

3. - Criterio: Requiere el suficiente para resolver problemas de su trabajo.

4. - Entrenamiento: Instrucción sobre los procesos de fabricación de la empresa y los materiales empleados

b) Esfuerzo

1. - Mental: Requiere equilibrio emocional y mental para soportar las presiones originadas por la naturaleza del puesto. Requiere buena memoria y don de convencimiento.

2. - Físico: No requiere esfuerzo especial

c) Responsabilidad en:

1. - Trámites: Obtener las mejores cotizaciones lo antes posible y así evitar retrasos en la colocación de los pedidos

2. - Valores: Maneja documentos de valor

3. - En datos confidenciales: Por su trato con los proveedores requiere de una discreción especial.

## d) Condiciones de trabajo

1. - Posición: Prevalece estar sentado
2. - Riesgos: El medio ambiente no implica peligrosidad

## e) Requisitos físicos:

1. - Edad: 25 a 30 años
  2. - Sexo: Masculino
-

**Título:** Secretaria

**Ubicación:** Departamento de Compras

**Jefe Inmediato:** Jefe Departamento de Compras

**Fecha:** Junio 1971

**Contactos:**

**Internos** Con otros departamento de la empresa

**Externos** Con proveedores

**Descripción genérica:** Auxilia al Jefe del Departamento en --  
la labores que le encomiende; toma --  
dictados taquigráficos en español o en  
inglés y hace la transcripción mecano-  
gráfica de los mismos, así como de las  
órdenes de compra

**Descripción específica:**

- a) **Actividades diarias:** Servicios estenográficos:
- Toma taquigráficamente los dictados -  
del Jefe de compras haciendo la trans-  
cripción mecanográfica.
  - Mecanografía los pedidos en base a las  
requisiciones debidamente aprobadas -  
por el Jefe de Compras.

Contesta la correspondencia que se le encomiende, copia artículos, estudios y otros.

Recibe toda la correspondencia que vaya dirigida al departamento de compras, a la cual pondrá un sello con la fecha de recepción turnándola a la persona que le corresponda.

Atiende a las personas que tengan relación con el departamento a las cuales les pedirá los datos esenciales (nombre, asunto, empresa), antes de pasarlas con el jefe de Compras. En caso de que éste pueda recibirlas tomará el recado.

Atiende las llamadas telefónicas

**b) Actividades periódicas:**

Controla las existencias de papelería y artículos necesarios del departamento, haciendo las requisiciones con toda oportunidad.

**c) Obligaciones generales**

Llevar a cabo cualquier otra actividad

relacionada con el departamento de compras en colaboración con el jefe de este departamento o bien lo que este le encomiende.

**Especificaciones del puesto:**

**a) Habilidad**

- 1. - Instrucción: Estudios completos de Secretaría Bilingüe. Inglés-Español
- 2. - Experiencia: Haber laborado un mínimo de 6 meses en trabajos de oficina como secretaria bilingüe.
- 3. - Criterio: Requiere capacidad para resolver problemas de trabajo
- 4. - Entrenamiento: No requiere

**b) Esfuerzo**

- 1. - Mental Requiere esfuerzo mental continuo; sus labores no producen tensión nerviosa
- 2. - Físico: No requiere esfuerzo especial

**c) Responsabilidad en :**

1. - Trámites: Su negligencia originaría retrasos en los procedimientos
2. - Valores No tiene
3. - En datos confidenciales: Su indiscreción dificultaría los planes y programas de la empresa

**d) Condiciones de trabajo:**

1. - Posición: Requiere estar sentada
2. - Riesgos: Su trabajo no implica peligrosidad

**e) Requisitos Físicos:**

1. - Edad: 18 a 25 años
2. - Sexo: Femenino

2.4.6

Título: Auxiliar de Oficina

Ubicación: Departamento de Compras

Secciones controladas: Archivo

Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Compras

Fecha: Junio 1971

Contactos:

Internos Con otros departamentos de la empresa.

Externos No tiene.

Descripción genérica: Labora en la recepción, distribución y despacho de correspondencia. En la revisión, registro, elaboración y archivo de documentos

Descripción específica:

a) Actividades diarias: Tiene a su cargo el archivo del departamento, abriendo los expedientes necesarios y concentrando la documentación en los mismos. Proporciona expedientes al personal del departamento que los requiera.

- b) Actividades periódicas No tiene
- c) Obligaciones generales Llevar a cabo cualquier otra actividad relacionada con el departamento de -- compras en colaboración con el Jefe -- de este departamento o bien lo que éste le encomiende.

## Especificaciones del puesto:

## a) Habilidad

- 1.-Instrucción: Estudios mínimos de secundaria
- 2.-Experiencia: No requiere. Pero de preferencia en -- archivo .
- 3.-Criterio: Requiere capacidad para resolver problemas de su trabajo.
- 4.-Entrenamiento: No requiere

## b) Esfuerzo

- 1.-Mental Requiere esfuerzo mental continuo. Sus labores no producen tensión nerviosa.
- 2.-Físico No requiere esfuerzo especial.

## c) Responsabilidad en:

1. - Trámites

Su negligencia origina retraso

2. - Valores

No tiene

3. - En datos confidenciales:

Su indiscreción dificultaría los planes de la empresa.

## d) Condiciones de trabajo:

1. - Posición

No requiere estar en una misma posición.

2. - Riesgos

Su trabajo no implica peligrosidad.

## e) Requisitos físicos:

1. - Edad

18 a 25 años

2. - Sexo

Masculino

PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y DOCUMENTOS  
UTILIZADOS

Considerando que procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa, señalaremos a continuación los concernientes a la realización de las compras.

1) La Secretaría recibe las requisiciones procedentes del Almacén, o de los departamentos de la empresa, poniéndoles la fecha de recepción y entregando original y copia al asistente del jefe de Compras.

2) El asistente del jefe de Compras asignará un número de folio a cada requisición anexando al original una hoja de cotización a la cual le pondrá el mismo número de folio, registrando en la forma correspondiente todas las requisiciones por número progresivo. Turnará forma de requisición y cotización al jefe de Compras.

3) El jefe de Compras turnará al cotizador después de haber revisado las requisiciones, los originales de requisición con la hoja de cotización anexa.

El cotizador procederá a obtener las mejores cotizaciones tratando de obtener el mejor precio y las mejores condiciones, anotando en la hoja correspondiente todos los datos que ahí se requieren.

5) Cuando se tengan cotizadas las requisiciones el cotiza-

Se turnará al jefe de Compras quien procederá a analizarlas.

6) El jefe de Compras seleccionará al proveedor al que se le debe comprar en base a las cotizaciones obtenidas. Para tal efecto anotará el número del proveedor en la casilla correspondiente de la requisición. Habiendo firmado las requisiciones, las turnará al asistente de compras.

7) El asistente procederá a formular los pedidos en base a las instrucciones que el jefe de Compras haya anotado en las requisiciones (les asignará un número de pedido mismo que comunicará al proveedor y anotará en el original de la requisición). Una vez concluido el trámite de comunicar los pedidos correspondientes a los proveedores, se turnarán estas requisiciones a la secretaria del Departamento para que ésta proceda a mecanografiar los pedidos y turnando la forma de cotización para su archivo.

8) La secretaria pasará al jefe de Compras los pedidos mecanográficos, quien los revisará y checará contra la requisición, procediendo a firmarlos y devolviéndolos a su vez a la secretaria para que éstos sean enviados por correo o entregados personalmente al representante de la compañía (proveedor).

9) La distribución de las copias de pedido será la siguiente:

**ORIGINAL:** para entregarse o enviarse por correo al proveedor

la copia: al asistente del jefe de Compras para que anote el número de pedido en la hoja de control de requisición y también los datos correspondientes; y a su vez asentar en dicha copia de pedido, el material reportado sea parcial o total.

2a. copia: Al expediente del proveedor

3a. copia: Al Departamento de Contabilidad

4a. copia: Al cotizador para ser controlados por fechas de entrega y pueda telefonar al proveedor unos días antes de que venza dicha fecha.

5a. copia: Al Almacén.

10) El Asistente del jefe de Compras será el que reciba los reportes de recepción de materiales, para lo cual informará al jefe de Compras sobre aquellos pedidos no recibidos con oportunidad y de acuerdo con las instrucciones que éste último le dicte concertará nuevos plazos, reclamará o cancelará el pedido. (El reporte de recepción de material podría ser una copia en xerox de la copia de pedido en poder del almacén, en donde éste anotará la cantidad de material recibida).

11) En caso de cancelación de una orden de compra se le deberá notificar al asistente del jefe de Compras para que éste haga la anotación correspondiente en el libro de registro de compras.

BIBLIOTECA CENTRAL  
U. N. A. M.

2.6

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE  
IMPORTACION.

1) Cuando alguna requisición se refiera a materiales que por no haber en el país, o bien por no llenar las características necesarias para la fabricación nacional u otra razón similar, se tenga que adquirir en el extranjero, deberá consultarse en el libro de tarifas arancelarias para ver si requieren permiso de importación.

2) En caso de requerirse el permiso de importación se notificará al encargado de compras de importación para que:

- a) Realicé el trámite correspondiente ante la Secretaría de Industria y Comercio. Asimismo cuando se trate de maquinaria o cualquier otro elemento que requiera catálogo o plano, éstos deberán ser enviados a la Secretaría antes dicha y al Agente Aduanal.
- b) Para que esté al pendiente del oficio o de la comunicación de la Dirección de Aduanas en el que se comunicará a la Oficina de Aduanas correspondiente la autorización de importación.
- c) Envíe al Agente Aduanal, facturas, conocimientos de embarque, copias fotostáticas del permiso, comunicación de importación y todos los documentos necesarios para este caso.

3) En caso de no requerirse permiso de importación el Encargado de Compras de Importación asesorará al Jefe de Compras para que éste comunique al proveedor que envíe el material, señalándole la Fracción Arancelaria. Asimismo deberá señalarle también el Agente Aduanal al que se le deberán enviar los artículos.

Por otra parte el Encargado de Compras de Importación girará instrucciones al Agente Aduanal sobre la aplicación de tarifas correspondiente al envío. Así también deberá estar en contacto con el Agente Aduanal para conocer de la llegada de los materiales a la frontera, para poder así apresurar su envío o bien resolver cualquier contingencia que se pudiera presentar.

Con el propósito de objetivar los procedimientos señalados se presentan a continuación los "Diagramas de Flujo" concernientes a compras nacionales y compras de importación. Se anexan también los diagramas de flujo de formas utilizadas, y los diagramas panorámicos que permitan ver en forma más amplia los procedimientos mencionados así como los formatos de los principales documentos utilizados en la función compras, y que han sido mencionados en este capítulo.

Presentación Gráfica del Flujo

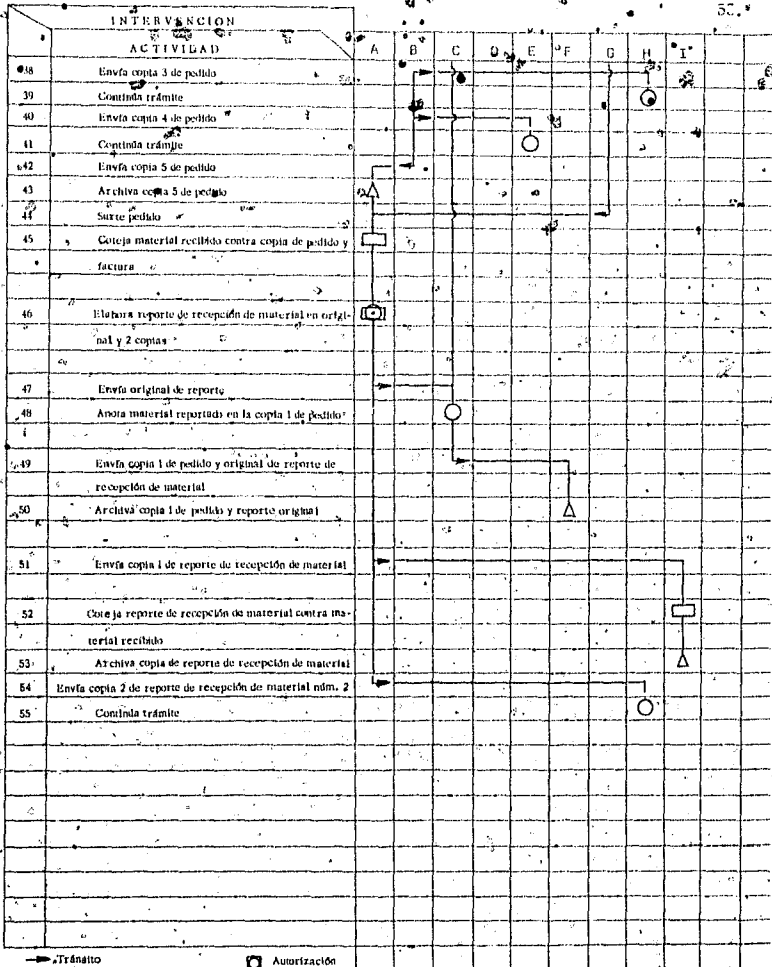
que siguen los procedimientos de compras locales  
y sus actividades.

ABREVIATURAS

- A) Altitacén o departamento de consumo
- B) Secretaria
- C) Asistente del Jefe de Compras
- D) Jefe de Compras
- E) Cotizador
- F) Auxiliar de Oficina
- G) Proveedor
- H) Contabilidad
- I) Departamento de Producción u otro departamento de consumo.

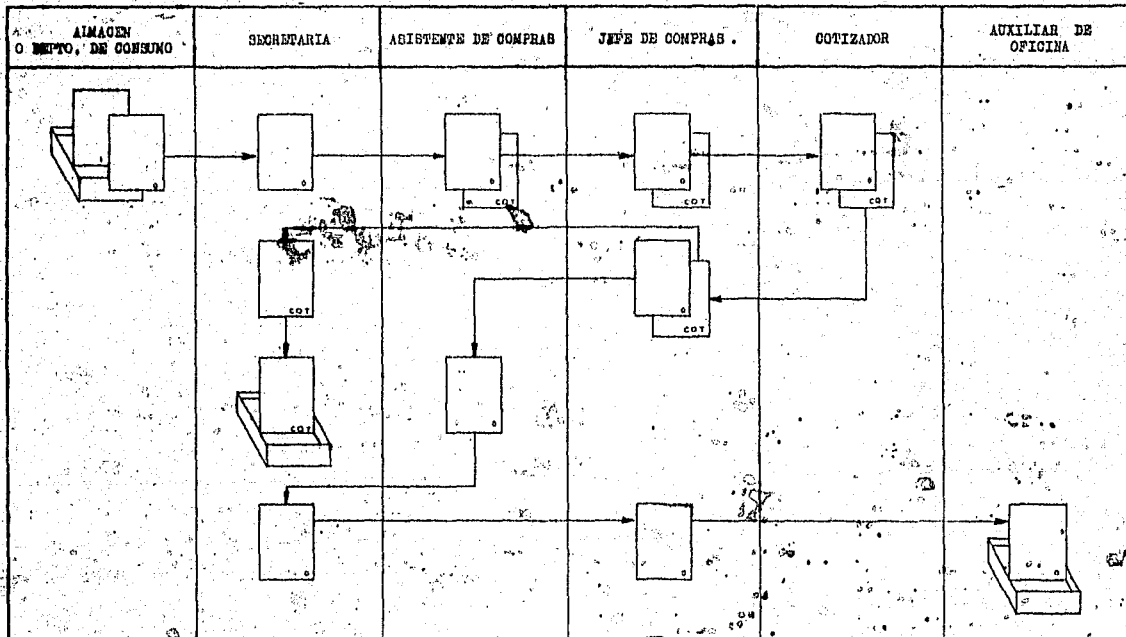




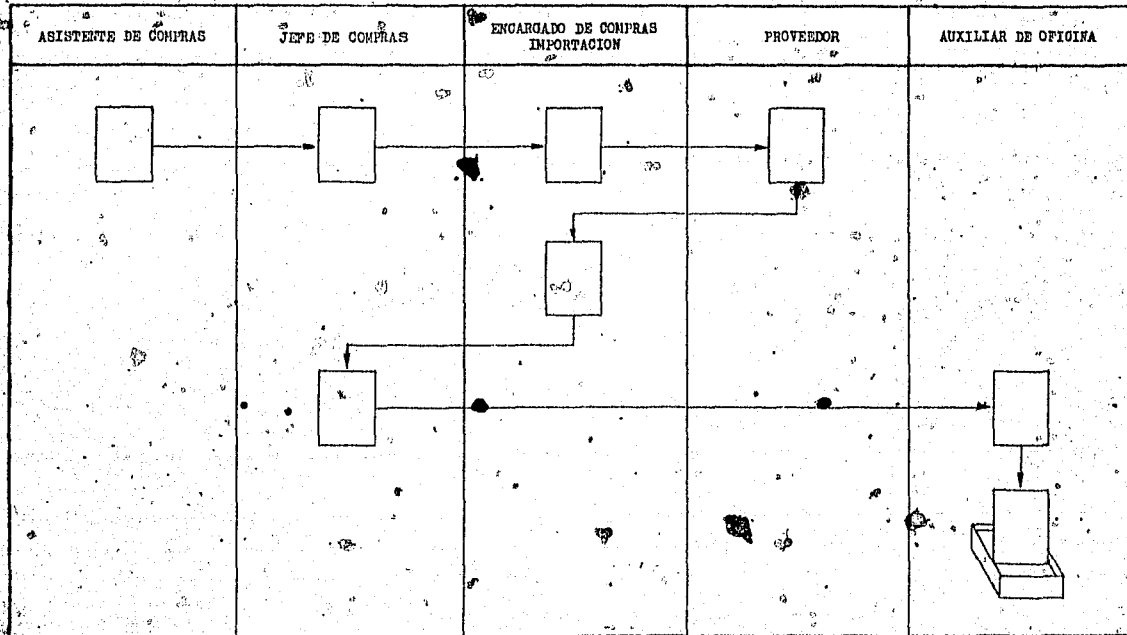


- Trámite
- Operación
- △ Archivo
- Revisión
- ◻ Nacimiento de forma
- ◻ Autorización

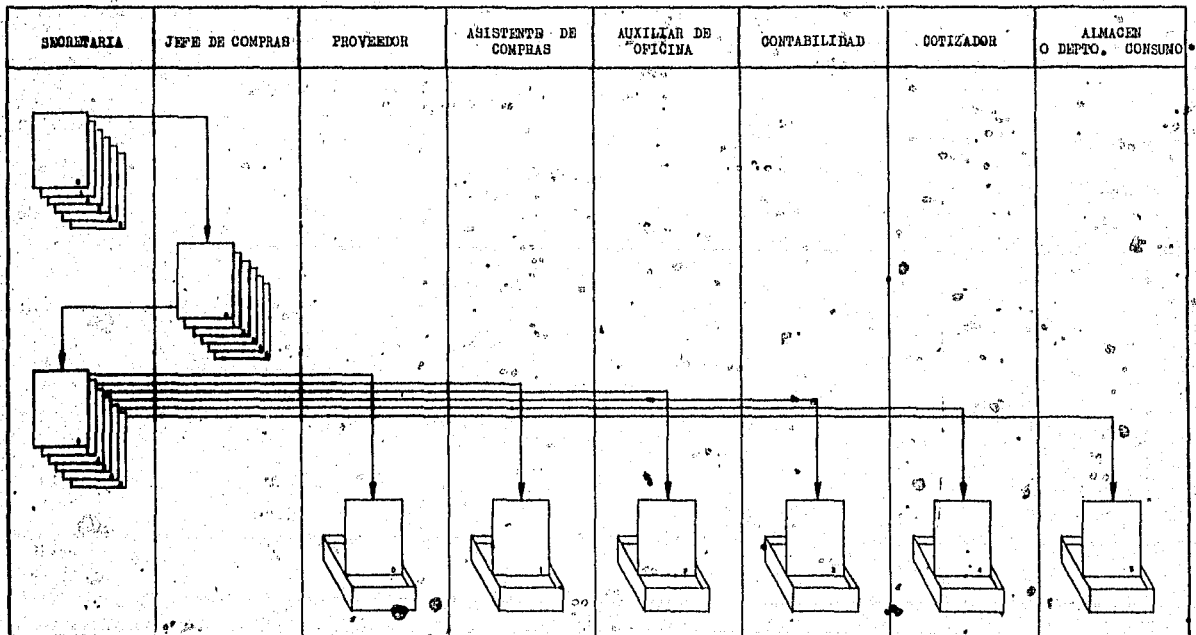
FLUJO DE FORMA  
LA REQUISICION DE MATERIAL



FLUJO DE FORMA  
LA COTIZACION



PLUJO DE FORMA  
EL PEDIDO ORDEN DE COMPRA



FLUJO DE FORMA  
 REPORTE DE RECEPCION DE MATERIAL

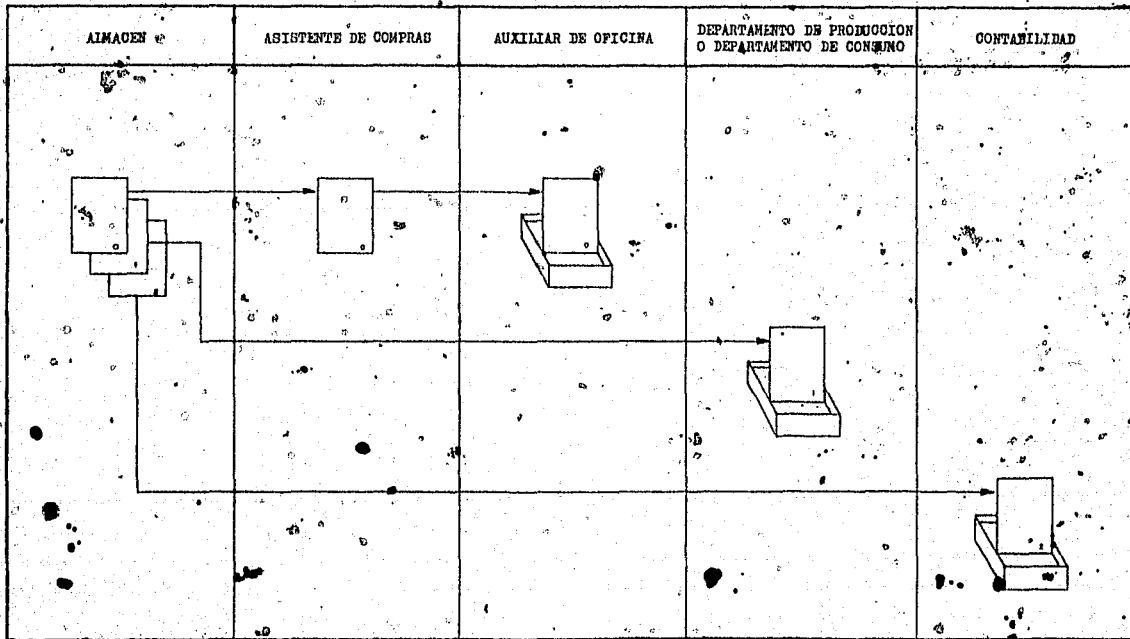
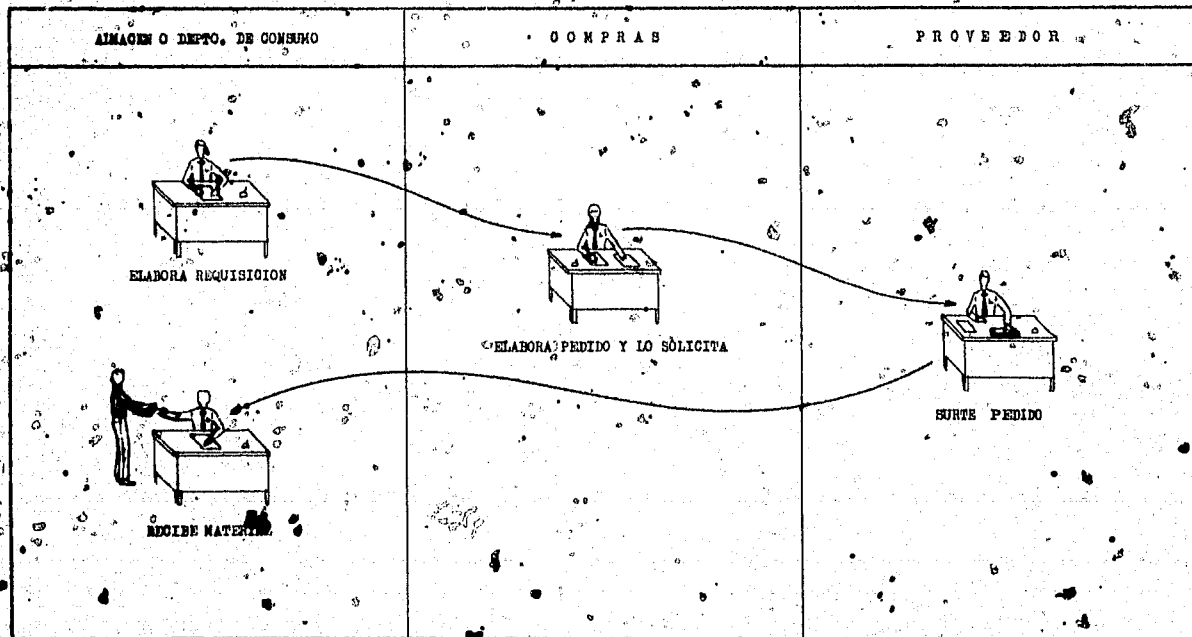


DIAGRAMA PANORAMICO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



Presentación Gráfica del Flujo  
que siguen los procedimientos de compras  
de Importación y sus actividades.

#### ABREVIATURAS

- A) Almacén o departamento de consumo
- B) Secretaría
- C) Asistente de Compras
- D) Jefe de Compras
- E) Encargado de Compras de Importación
- F) Proveedor
- G) Auxiliar de Oficina
- H) Contabilidad
- I) Agente Aduanal

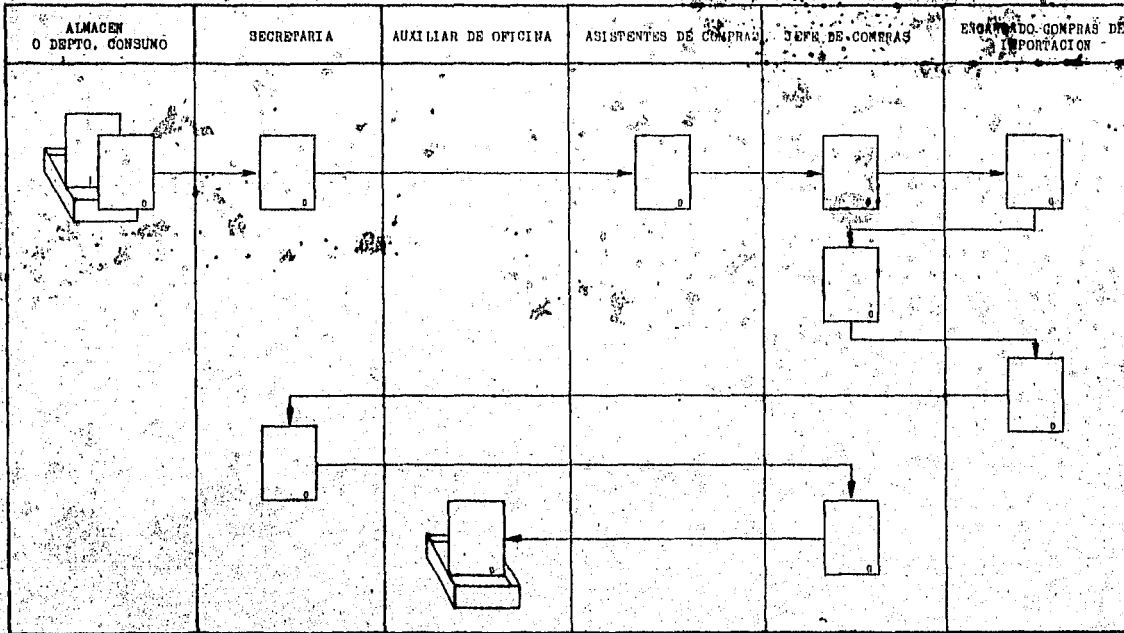






FLUJO DE FORMA  
LA REQUISICION DE MATERIAL

(COMPRAS IMPORTACION)



FIGUO DE FORMA  
 PEDID-OEDEN COMPA

(COMPRAS IMPORTACION)

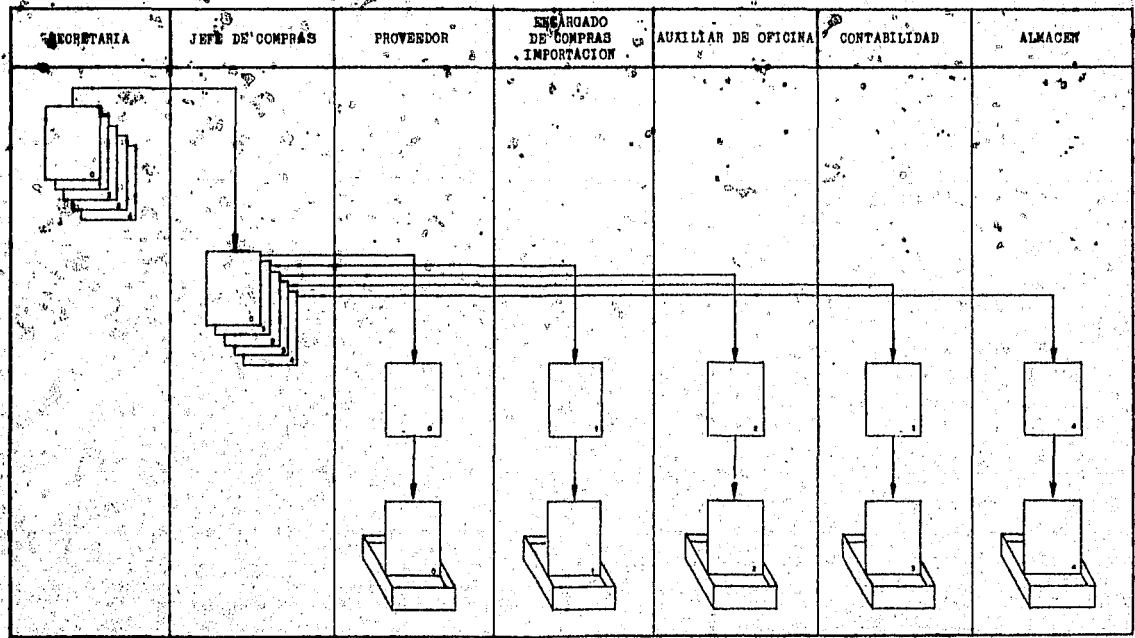
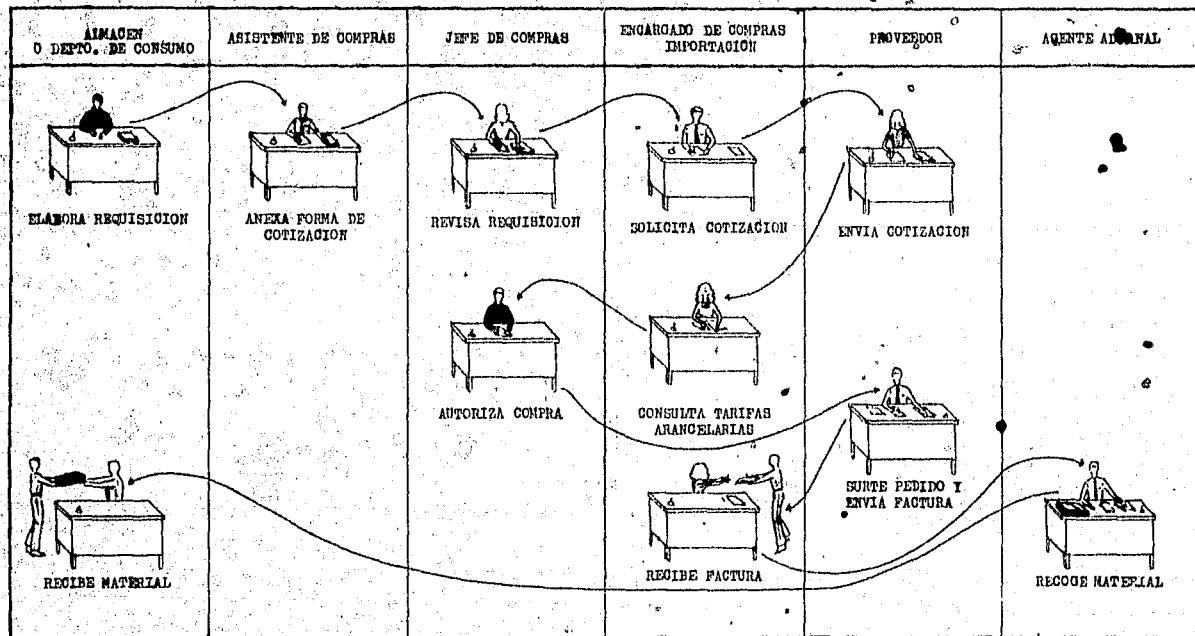


DIAGRAMA PANORAMICO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE IMPORTACION



PARTIDA	CLAVE	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	PROVEEDOR	No. DEL PEDIDO

FECHA EN QUE SE NECESITAN LOS ARTICULOS \_\_\_\_\_

CONDICIONES DE PAGO \_\_\_\_\_

PRECIO ULTIMA ADQUISICION \_\_\_\_\_

PROVEEDOR ULTIMO \_\_\_\_\_

( PARA USO DEL ALMACEN O DEPTO. DE CONSUMO )

EXISTENCIA ACTUAL						
INVENTARIO DE SEGURIDAD						

AUTORIZO

FECHA \_\_\_\_\_

COTIZO \_\_\_\_\_

	1	2	3
PROVEEDOR			
DOMICILIO			
TELEFONO			
ULTIMA COTIZACION			
PARTIDA			
PRECIO UNITARIO			
IMPORTE TOTAL			
DESCUENTO %			
IMPORTE NETO			
FECHA ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			
PARTIDA B			
PRECIO UNITARIO			
IMPORTE TOTAL			
DESCUENTO %			
IMPORTE NETO			
FECHA ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			
PARTIDA C			
PRECIO UNITARIO			
IMPORTE TOTAL			
DESCUENTO %			
IMPORTE NETO			
FECHA ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			
PARTIDA D			
PRECIO UNITARIO			
IMPORTE TOTAL			
DESCUENTO %			
IMPORTE NETO			
FECHA ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			
PARTIDA E			
PRECIO UNITARIO			
IMPORTE TOTAL			
DESCUENTO %			
IMPORTE NETO			
FECHA ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			

ORDEN HECHA A:



ORDEN DE COMPRA NUMERO: FECHA:
--------------------------------------

SIRVASE SURTIR LO SIGUIENTE DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES ANOTADAS ABAJO Y EN BASE A LAS ESPECIFICACIONES, DIBUJOS Y TERMINOS ADICIONALES CONTENIDOS Y/O QUE SE ANJUNTAN.

PART	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	NUMERO ESTILO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

INSTRUCCIONES:

ENTREGAR EN:

CONDICIONES DE PAGO:

COMPRA SOLICITADA POR:

JEFE DE COMPRAS

ACUSE DE RECIBO

A: \_\_\_\_\_

FECHA DE RECIBIDO \_\_\_\_\_

PROMESA DE ENTREGA \_\_\_\_\_

FIRMA Y SELLO

EL PROVEEDOR DEBERA DEVOLVER DE INMEDIATO ESTE ACUSE DE RECIBO

DEPTO. DE COMPRAS AT'N. SR. \_\_\_\_\_

ORDEN DE COMPRA NUM. \_\_\_\_\_

ORDEN DE COMPRA MENOR

PROVEEDOR \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_  
MES DIA AÑO

PART	CANT	UNIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
COMPRA SOLICITADA POR:			ENTREGAR EL MATERIAL A:	COMPRA AUTORIZADA POR:	RECIBIO ALM. O DEPTO. FECHA

CAPITULO III

RELACIONES DE LA FUNCION COMPRAS  
CON OTROS DEPARTAMENTOS

La relación que guarda el departamento de compras con la empresa general, quiere decir a que nivel ha de rendir cuentas, es decir, ante quien es responsable. Este es un tema que ha provocado diversas y variadas opiniones y hasta ahora que se ha dado a este departamento la importancia que se merece se han hecho estudios para aceptarlo, situarlo en una posición conveniente a las necesidades de la empresa.

Es natural que al hablar de un Departamento de Servicios sean variadas las divisiones que se disputan su cercanía entre ellas principalmente Contabilidad, Ingeniería y Producción. Se ha dicho que la función de compras como actividad separada comenzó en el Departamento de Producción. Esto debido a que la mayor parte de las adquisiciones eran para dicho departamento, dado que antes de que esta separación surgiera, eran los demás los que realizaban sus respectivas adquisiciones.

Luego entonces la pregunta que se plantea es a quien debe dar cuentas el departamento de compras cuando se encuentre liberado de la supervisión de la producción. En las compañías de gran magnitud el departamento de compras llega a reportar al gerente encargado de la producción, en otros casos se le rinde cuentas a otros funcionarios como son el Tesorero o Contralor y en algunos la supervisión general está en manos de una comisión de compras. Esto nos indica que se pueden encontrar casos en que el departamento de compras reporte a cualquier

funcionario ejecutivo y que no haya una autoridad generalmente aceptada ante la cual sea responsable dicho Departamento.

Indudablemente que si Compras pudiera colocarse en tal forma que tuviera pronto acceso a otras divisiones con las que mantuviera estrecha relación su situación sería ideal, pero lo cierto es que sobre todo en empresas de gran tamaño no existe tal posibilidad.

Actualmente podemos establecer que el departamento de compras se encuentra en un dilema ya que tanto Contabilidad, Ingeniería o Producción piden que compras se traslade cerca de sus oficinas, dado que son muchos los problemas cuya solución se retrasa por la falta de un contacto personal y rápido. Contabilidad no accede aduciendo que el movimiento de cuentas por pagar, los tratos de forma de pago entre otros, se entorpecerían alejando de sus oficinas las compras. Ingeniería y sobre todo Producción admite que los viajes al interior de la fábrica por parte del personal de compras tienen que postergarlos con frecuencia por razón del tiempo que se invierte en dichos viajes. Las mismas razones concede Ingeniería cuando sus oficinas se encuentran bastante separadas de dicho departamento.

Por lo anterior se concluye que el manejo de facturas y cuentas por pagar y la negociación de condiciones de pago y descuentos no implica una razón de gran valía para que el departamento de com--

pras esté cerca del Departamento de Contabilidad, ya que un eficiente sistema de comunicación entre ambos aún encontrándose bastante separados uno del otro sería lo único que se requeriría para que estas necesidades quedaran cubiertas. Estos casos no vienen a ser precisamente problemas sino son exclusivamente detalles complementarios de la compra propiamente dicha y estos pueden ejecutarse fácilmente sin que surja la necesidad de que el personal del departamento de compras salga frecuentemente de sus oficinas.

Por otra parte se podría dejar al departamento de compras solamente la negociación de las condiciones de pago y de los descuentos que son parte integrante de la transacción de compra y quitarle el manejo de facturas y notas lo cual no resulta más que un papeleo que bien podría llevarse a cabo por parte del departamento de contabilidad, ya que éste podría tener a su alcance los elementos necesarios para verificar las copias de las órdenes de compras, los avisos de entrada del almacén y otros.

Ahora bien, lo que precede a la compra como es la selección de materiales sí es un problema que no es posible resolver por medio de recados, de teléfonos o de cualquier otro medio de comunicación, ya que es necesario la presencia personal de las personas asignadas para comprar, considerando que si bien son numerosos los artículos que puedan adquirirse rutinariamente por ser bien conocidos, no

son pocos los de condición especial o los de nuevo ingreso al mercado - cuyo uso debe sujetarse a un estudio.

Con el antecedente anterior enunciaremos las relaciones de la función compras con otros departamentos principalmente, con los que mantiene mayor coordinación como son Producción, Ingeniería, Finanzas y Mercadotecnia.

### 3.1 RELACIONES ENTRE COMPRAS, PRODUCCION E INGENIERIA.

El departamento de producción es el que mayor relación tiene con el departamento de compras ya que es el que más utiliza las funciones de éste último. Es conveniente hacer notar que el primero es el que mayores pretextos argumenta referentes a los servicios que presta el segundo, ya que tiene la creencia de que no es posible que personal ajeno a la producción pueda realizar una buena labor de compra como lo pudiera hacer el propio departamento de producción, dado que es éste el que maneja estos materiales. Sin embargo, son muchas las ventajas que surgen por la relación y colaboración existente entre estos dos departamentos, ya que los esfuerzos que el departamento de compras -- destina para el mejor cumplimiento de sus funciones son en la mayoría para satisfacer las necesidades y requerimientos del departamento de -- producción.

Indudablemente que el objetivo primordial del departamen

to de producción es el de mantener la continuidad de la producción, lo cual viene a significar costos unitarios más bajos, y esto último puede lograrse si el departamento de compras conoce las necesidades futuras de producción con un lapso razonable de anticipación, ya que así podrá mantener las existencias a un nivel económico, lo que da por resultado un ahorro en no tener que almacenar grandes existencias de material.

Otra ventaja que otorga esta relación, surge de los contactos que tiene el departamento de compras con los representantes de otras empresas, ya que es frecuente la comunicación creada de un conocimiento de nuevos productos y sistemas de trabajo de las otras compañías. Esta información puede ser transmitida al departamento de producción para que se estudie lo que puede dar lugar a que la compañía reduzca costos, o bien logre otra innovación que resulte ventajosa para la empresa.

Ahora bien es conveniente incluir en la relación compras-producción al departamento de Ingeniería porque éste deberá colaborar en forma estrecha con el departamento de compras ya que cuando aquel diseña los productos, o bien comprueba y adapta los dibujos de los clientes, si el diseño se prepara fuera de la fábrica, el departamento de compras pondrá mayor interés en el gran número de especificaciones posibles o adaptaciones a los materiales o a los productos tal y como se encuentran en el mercado. También es conveniente que el Departamento-

de Ingeniería estandarice ciertos materiales para que estos puedan comprarse en grandes cantidades y por lo mismo tener mejores precios logrando también con esto que se reduzca el número de pedidos formulados y la cantidad y variedad de artículos que hay en el almacén.

Otro aspecto que interesa al departamento de compras es el que los dibujos diseñados por Ingeniería sean los más claros y sencillos para su mejor interpretación y de ser posible enunciar la mejor descripción de las piezas en los dibujos. Esto es de real importancia ya que sirve al departamento de compras como una mejor fuente de información sobre los materiales y las piezas que le interesan.

Muchas veces también surge la posibilidad de que sugiera un material sustituto por otro de fabricación nacional o bien de importación, lo cual quedaría sujeto a la aprobación del departamento de Ingeniería; si éste considera que reúne las características necesarias o bien que pueda prestar la misma utilidad que el material que pudiera ser sustituido, esto quedará sujeto también a la aprobación del departamento de producción.

Asimismo nace la relación antes dicha de estos departamentos cuando se trata de decidir respecto "a producir o comprar" una pieza o material, estos departamentos estudiarán esa posibilidad, pero la decisión final en este caso puede ser tomada específicamente-

por la dirección de la empresa.

### 3.2 RELACIONES ENTRE COMPRAS Y FINANZAS

La relación que guarda el Departamento de Finanzas de una empresa con el Departamento de Compras resulta bastante estrecha, ya que el programa de compras también estará sujeto a la situación financiera de la empresa, lo cual influye en los créditos que pueda tener la empresa. Por otro lado la información referente a los compromisos futuros de compra también influye en los planes de fuentes de créditos para la empresa, así como también en los gastos que pueda realizar el Departamento de Finanzas.

Por lo anterior hemos de considerar en el presupuesto financiero de la empresa como parte fundamental el presupuesto de compras, ya que en la elaboración del primero, deben tomarse en cuenta -- principalmente los gastos de los materiales necesarios para la producción, los cuales servirán para estudiar las necesidades futuras de dinero, y en dado caso obtener créditos o bien aumentar el capital de la empresa.

Ahora bien, aunque no es posible que el presupuesto de compras se adapte en forma completa a las necesidades de la empresa, debido a problemas en su situación financiera, o bien a causas derivadas del proceso de fabricación, así como las tendencias del mercado entre otros, si es conveniente que exista la más estrecha colaboración entre la administración de compras y la administración financiera, considerando a su vez la cooperación firme y variosa de los departamentos de --

## Ventas y Producción.

## 3-3 RELACIONES ENTRE COMPRAS Y MERCADOTECNIA.

La relación existente entre estos dos departamentos surge en base a las proyecciones de ventas que se tengan, dado que según éstas el departamento de compras elaborará su programa de trabajo -- considerando también el programa de producción. Otro tipo de relación surge cuando los representantes de ventas de la empresa tiene que realizar una cotización para la cual el precio esté basado en especificaciones, para ésto el departamento de compras puede prestar una gran ayuda al darle a conocer el costo de los materiales.

Por otro lado compras puede prestar un gran servicio al Departamento de Ventas al transmitirle los informes conseguidos por medio de los representantes de otras compañías. Esta información puede ser de gran valía especialmente para el jefe de Ventas. Asimismo el Departamento de Ventas por medio de sus agentes puede proporcionar -- algunos informes al departamento de compras tales como precios que esté logrando la competencia en materiales que la compañía esté utilizando. Todo lo anterior queda supeditado en gran parte al espíritu de colaboración que puede existir entre los diferentes departamentos de la empresa.

### 3.4 RELACIONES ENTRE COMPRAS Y ALMACENES DE MATERIA PRIMA Y ARTICULOS TERMINADOS

La relación que el Departamento de Compras tiene con el Almacén es muy importante dado que ambos tienen que colaborar en común acuerdo, ya que en principio, es este último el que remite al primero las requisiciones para la compra de mercancías, informándole en la solicitud o requisición de material lo concerniente a las existencias actuales, el consumo que normalmente se utiliza, así como las necesidades futuras que se tengan previstas, con el objeto de que dicho Departamento pueda adquirir la cantidad más conveniente, y fijar el plazo más adecuado de entrega.

Por otro lado, el Departamento de Compras debe comunicar al Almacén, sobre los precios existentes en el mercado, siempre y cuando estos sean buenos indicadores, para que éste pueda adelantar sus requisiciones de material.

Otro caso que podemos señalar y que nos hace ver la importancia de esta relación es la que se refleja en la iniciativa del Departamento de Compras para adquirir una cantidad mayor de material a la solicitada por el Almacén, con el fin de lograr una economía en la compra, pero para ello deberá darle aviso a este último, para que pueda considerar sus inventarios ya que sobre él recae la responsabilidad del control de los mismos, y poder así aceptar el aumento en la adquisición, o bien rechazarlo por no ser conveniente a los programas de

producción; así como también puede resultar negativo al confrontar esas economías con el costo que pueda ocasionar el almacenamiento.

Ahora bien, por lo que respecta a la relación entre Compras y el Almacén de Productos Terminados ésta es el resultado de una adecuada planeación de la producción y dependerá también del grado de eficiencia de las compras, las cuales al lograr mejorías en los precios y en la calidad, así como en la oportuna recepción de dichos materiales, esto se reflejará indudablemente en el costo de fabricación y de venta, en la calidad de los productos terminados y en una oportuna satisfacción de la demanda de esos productos.

Por otro lado cabe señalar también que el servicio que el Departamento de Compras presta al Almacén de Productos Terminados está dirigido particularmente hacia la adquisición de materiales que cubran la labor de conservación y manipulación de los productos acabados.

CAPITULO IV

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS Y LA FUNCION COMPRAS

#### 4.1 SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA FUNCION

Muchas son las funciones que el profesional en la Administración de Empresas puede abarcar, entre ellas y en forma general la de coordinar los recursos humanos y materiales de las empresas con el propósito de lograr óptimos resultados que vayan en beneficio de la colectividad. Es indudable también que los problemas a los que se tiene que enfrentar en el curso de su vida profesional son variados y hemos de considerarlos a todos como de gran importancia, uno de ellos es el de lograr que el departamento de compras cumpla adecuadamente con sus funciones de servicio para ayudar a la consecución de los objetivos de la empresa.

En estas circunstancias es necesario que el Licenciado en Administración de Empresas medite un poco sobre la función de compras, ya que el ejecutivo de compras debe en la actualidad desligarse de responsabilidades secundarias, es decir, aquellas que estén remotamente ligadas a su función principal como son el adquirir materia transformable y servicios para el funcionamiento de una empresa. El ejecutivo de compras no debe verse directamente involucrado en responsabilidades de tránsito de almacenes, de aduanas o de otros aspectos que más competen a las funciones puras de la Administración de la empresa. Por el contrario deberá ser uno de los elementos principales en la administración de las empresas, ya que en él recae en parte la responsabilidad para que

la empresa esté perfectamente cimentada y a su vez sea una base adecuada de fuente de suministro, de materiales propiamente dichos, de tecnología y de desarrollo de servicios, para ésto el Licenciado en Administración de Empresas debe ser considerado como uno de los profesionales con mayor capacidad dada su preparación y visión de empresa.

SRS

Por lo anterior hemos de considerar la importancia que debe tener el área de las Compras dentro del conjunto de actividades de una empresa bien organizada. Ya que en base a la investigación de varias empresas visitadas se ha visto y es muy frecuente que esta actividad se encuentre relegada a un nivel de poca categoría, lo que origina que se desperdicie su contribución al movimiento de la empresa, sin considerar la potencialidad capaz de que dispone esta función, y esta relegación podría aumentar si no se dispone de la organización, del talento y de las técnicas necesarias para llevar a cabo una actividad de compras más dinámica, científica y a tono con el nivel de avance a que han llegado otras áreas como son la producción y la Mercadotecnia.

Así, hemos de considerar que si Compras participa de la importancia de otras funciones en la empresa, se tiene que demandar en sus ejecutivos una preparación y habilidad en las técnicas administrativas que estén a la altura de las que tienen ejecutivos de otras áreas. Es por eso que se espera que al demandar la necesidad de profesionales capaces se considere al Licenciado en Administración

de Empresas con la capacidad viable a desarrollarse también en esta --  
 área tal y como ha realizado su desarrollo en otras funciones que ya se --  
 consideraban importantes desde hace tiempo.

#### 4.2 NECESIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA FUNCION COMPRAS.

Aunque hay otros profesionistas que pudieran cumplir --  
 con la responsabilidad que la función, compras implica, como son licen- --  
 ciados en Economía, Contadores Públicos, Ingenieros, o bien personas de --  
 una amplia experiencia en este aspecto, se ha demostrado y como base --  
 existe la investigación realizada en empresas como Aurrerá, Industria -  
 Eléctrica de México, Protor, S. A, Cartón y Papel de México, Torn- --  
 llos Spasser, S. A. entre otras, así como en varias bolsas de Trabajo -  
 visitadas como Servicios Ejecutivos, S. A. Personal Seleccionado A. P, --  
 Interamericana de Personal, S. A. American Chamber of Commerce --  
 of México entre otras, que la demanda de Licenciados en Administración --  
 de Empresas, ha surgido de la plena convicción de considerarlos co- --  
 mo personas poseedoras de la habilidad necesaria para analizar una -  
 serie de problemas técnicos resultantes de la diversa naturaleza de la --  
 función que nos ocupa; de la madurez de juicio e iniciativa para locali- --  
 zar las mejores fuentes de abastecimiento, para encontrar y estudiar y --  
 así recomendar la conveniencia de artículos o materiales nuevos, o bien --  
 sus sustitutos.

Independientemente de lo anterior, el Licenciado en Administración de Empresas se encuentra capacitado también para llevar a cabo las relaciones públicas que la misma función de Compras exige, ya que este ejecutivo también es responsable de mantener las mejores relaciones entre la compañía y todos los niveles de personal de los proveedores; relaciones que surgen por los contactos esenciales como son la discusión de aspectos técnicos, financieros y legales inherentes a las compras.

La tecnificación de la función Compras ha logrado colocarla en una nueva posición dentro de la organización de las empresas, lo cual abre para Compras una perspectiva inmensa, con un futuro más brillante que no debe ser desaprovechado, para lo cual repetimos una vez más debe considerarse al Licenciado en Administración de Empresas como una de las personas más adecuadas para llevar el manejo de la función, pero también hay que hacer hincapié en la persona de dicho profesional considerando él mismo los beneficios que puede aportar en esta área, a la cual no debe subestimar como ha venido sucediendo hasta la fecha. El Administrador de Empresas cuenta con las más variadas herramientas para lograr un mejor funcionamiento de las compras, elementos que también podrían ser aplicables a otras áreas de la misma empresa, participando a su vez en su desarrollo al lograr la utilización de estas técnicas.

Entre los conocimientos con que el Licenciado en Adminis

tración de Empresas cuenta para lograr lo antes señalado, podemos es  
pecificar la planeación y control de la producción, la administración -  
por objetivos, el camino crítico, investigación de operaciones, análisis  
y valuación de puestos, técnica de presupuesto por programa y sistemas  
y procedimientos entre otros.

Por lo anterior podemos decir que son pocas las empre-  
sas que aplican esta serie de técnicas en forma coordinada, es decir -  
aplicándolas a la vez que presten un servicio a otras áreas para obte--  
• ner mejores resultados, es por eso que al Licenciado en Administración  
de Empresas se le presenta la oportunidad de crear no sólo mejores --  
perspectivas para la función compras, sino también cooperar en la ob-  
tención de resultados más óptimos en otras áreas de una empresa.

CONCLUSIONES

Las compras son todas aquellas actividades que comprenden el abastecimiento de las partes y materias primas, en su caso el producto terminado, así como todos aquellos servicios necesarios que reúnan la calidad, precio y plazo de pago más adecuados a las necesidades y posibilidades financieras de la empresa, con el fin de llevar a cabo la instalación, conservación y explotación de la misma, por lo que es esta función uno de los pilares sobre los cuales descansa la actividad económica de una empresa.

2) La importancia de las compras radica en que no puede haber una perfecta organización y promoción de trabajos si no existe un adecuado aprovisionamiento, ya que este aspecto es fundamental en todos los niveles que integran una empresa.

3) La organización y funcionamiento del Departamento de Compras, planteado en este trabajo, pretende servir de guía en la estructuración de uno similar, variando en cuanto al tipo de negocio y a las necesidades planteadas por el mismo.

4) La importancia de las compras radica en la relación directa que tiene sobre los costos y las utilidades.

5) Para que el progreso de una empresa moderna se lleve a cabo es indispensable considerar la importancia de las compras desde el punto de vista de las relaciones que guarda con otros departamentos,

tratando de lograr para ésto la mejor coordinación posible.

6) Por lo anterior, el acuerdo de si los materiales han de producirse o bien si han de comprarse fuera de ella es un problema -- que atañe a los departamentos de Ingeniería, Producción, Finanzas y -- Compras.

7) El Departamento de Compras tiene la oportunidad de -- ayudar a establecer y mantener buenas relaciones públicas, dado el tra -- to que mantiene con los representantes de otras compañías.

8) Como base para lograr mejores resultados en la función Compras se hace necesario la participación del Licenciado en Administración de Empresas.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Aljian, George W. Purchasing Handbook  
Edit. Mc Graw H. LL  
New York-1966
- 2) Asociación Mexicana de Ejecutivos de Compras  
Revista Compras  
Núms. 5-6-7-8 1963  
" 11-12-09-72- 1969  
76 1970  
" 15 1970
- 3) Arce Rincón Manuel Lic. Apuntes de Cátedra de Seminario de Administración México 1967.
- 4) Bernatene Henri La Compra en la Práctica.  
Editor, Francisco Casanovas  
Barcelona - 1960.
- 5) Díaz Covarrubias Moran Alfonso El Control de Compras en las Empresas Industriales.  
Tesis Profesional  
U.N.A.M - 1968.

6) Heinritz Stuart F.

Las Compras, Principios y Aplicaciones.  
Traducido por Manuel Scholz.  
Edt. Onorata - Barcelona  
1962.

7) Hodges Henry G.

Abastecimiento -  
La Ciencia Moderna de las -  
Compras. 2a. Edición. Edi-  
torial Herrero Hnos, Suceso  
res, S. A. - México - 1966.

8) Muller P.M.

Organización Moderna del --  
Aprovisionamiento. - Editorial  
Sagitario, S. A.  
Barcelona - 1967.

9) Pastrana Siles A

Mantal de Organización de un  
Departamento de Cobranzas.  
Tesis Profesional  
U.N.A.M - 1970.

- 10) Paton W. A. Manual del Contador, Tomos I y II UTEHA Versión Castellana de Roberto Casas Alarista C.P.
- 11) Ralph Currier Davis  
Michel J. Jucuis Compras y Almacenamiento Traducido por Martín Severa Edit. UTEHA - México - 1968
- 12) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica, Tomos I, y II. Editorial Limusa Wiley, S. A. - 1968.
- 13) Reyes Ponce Agustín El Análisis de Puestos Edit. Limusa- Wiley, S. A. 5a. Edición - México - 1967.
- 14) Vila Esponda Roberto Planeación de la Función Compras. Tesis Profesional U.N.A.M. - 1970.