

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE QUERETARO



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO**

Facultad de Contabilidad y Administración

**ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**TESIS PROFESIONAL**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

P r e s e n t a :

**CARLOS MATEOS DOBLADO**

Querétaro, Qro., Junio 1982

*Biblioteca Central*

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

No. Reg. 60235

Clas. 658.72

M4950

**BIBLIOTECA CENTRAL. U.A.C.**

A mi padre,

Sr. Carlos Mateos García por su valor y entusiasmo.

A mi madre,

Sra. Martha Doblado de Mateos por su amor y comprensión.

A mis hermanos,

Juan y Yuniz por su apoyo en las largas noches de desvelo.

A mis abuelos,

Sr. Carlos Mateos González, Sra. Rosario Chacón de Mateos y Sra. Consuelo Cabrera de Prieto por su alegría a la vida.

A la memoria perenne de mis abuelos,

Sra. Helvetia García de Mateos y Sr. Monico Prieto de Gómez.

A mi maestro,

Sr. C.P. Jorge Gómez Eichelmann con admiración y cariño.

A mis amigos,

Miguel Angel, Martha Rita, Tyrone, Carlos y Luis Alberto por la gran amistad que nos une y su valioso ejemplo al estudio.

Mi agradecimiento especial para la Srita. France Punk y la familia Watusi por sus sabios consejos y por la -- ayuda para la realización de ésta tésis. Amor.

## I N D I C E.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I.

##### GENERALIDADES.

##### -LAS COMPRAS.

1.- *Importancia.*

2.- *Definición.*

3.- *Objetivo.*

##### -PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA COMPRA.

1.- *Especificaciones en cuanto al  
caracter y calidad de las compras deseadas.*

2.- *Cantidad.*

3.- *Entrega.*

4.- *Precio.*

#### CAPITULO II.

##### -POLITICA DE COMPRAS.

##### -CLASIFICACION DE LAS COMPRAS.

1.- *Materia Prima.*

2.- *Suministros.*

3.- *Piezas Fabricadas.*

4.- *Aparatos, Equipos o Instalaciones.*

#### CAPITULO III.

##### -METODOS DE COMPRA.

- 1.- Compras ajustadas a las necesidades.
- 2.- Compra para un periodo específico.
- 3.- Compra según la situación del mercado.
- 4.- Compras especulativas.
- 5.- Compra sobre contrato.
- 6.- Compra por grupo de partidas.
- 7.- Compra programada.

#### -EL CONTROL DE INVENTARIO.

Economía del control de inventario.

- 1.- Límites máximos y mínimos.
- 2.- La administración de los materiales.
  - Recepción de los materiales.
  - Almacenamiento de los materiales.
- 3.- Salida de materiales.
- 4.- Conservación de los materiales.
- 5.- Contabilidad de los materiales.

#### CAPITULO IV.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

- 1.- Principios de organización.
- 2.- Estructuración del departamento.

3.- Funciones básicas.

4.- Funciones de los diversos integrantes del departamento de compras.

5.- Relación con otros departamentos.

6.- Fuentes de aprovisionamiento.

-CONCLUSIONES.

-BIBLIOGRAFIA.

O R G A N I Z A C I O N  
DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad en cualquier empresa uno de los principales objetivos de este departamento es el de emplear en forma más provechosa e inteligente el capital disponible y de buscar el ahorro más conveniente hacia la empresa. (ya que tienen una repercusión directa sobre la producción). Esto es la necesidad de racionalizar las compras, lo cual significa comprar las mercancías necesarias a precio justo, acordando además con los proveedores la entrega, forma de pago o buscando el proveedor más adecuado.

Así es como se le va dando importancia a la función de --compras, que conforme a la empresa debe estar perfectamente organizada mediante integración y coordinación en su personal y todo, esto a su vez con las demás áreas de la empresa.

Dentro del desarrollo de las compras, este departamento requiere de un breve análisis para su mejor funcionamiento aplicando las preguntas siguientes:

- ¿que debemos comprar?
- ¿cuando debemos comprar?
- ¿como debemos comprar?
- ¿donde debemos comprar?
- ¿porque debemos comprar?

En las empresas modernas es necesario establecer orientaciones y directrices claras y precisas para uso del departamento que deberá gestionarlo.

Las compras requieren de un estudio muy similar al de la --venta, para desarrollar una técnica que permita encontrar el - --

método que más se preste a salvoguardar los intereses de la -  
Empresa.

Es necesario mencionar los aspectos más sobresalientes de  
la organización y técnica de las compras, haciendo notar su -  
importancia dentro de la misma.



## C A P I T U L O 1

### G E N E R A L I D A D E S

En muchas empresas y a nivel de alta dirección se exige al personal de los diferentes departamentos como Mercado\_ tecnia, Recursos Humanos y Fabricación, que sea de mucha efi\_ ciencia y por lo general acepta que su departamento de - compras sea mediocre.

Es, entonces probable que de acuerdo a la capacidad fi\_ nanciera de la empresa se obtengan rendimientos superiores a los que se merecen. Esto sucede dentro de la estructura de la organización y de acuerdo a ésta circunstancia el-- Gerente de Compras debe reportarse directamente al prin\_ cipal ejecutivo de la Empresa, ya que el costo de las com\_ pras puede ser relativamente grande y los problemas de finan\_ ciamiento en las compras puede ser considerables; así mismo el departamento puede prestar servicios importantes a otras partes de la organización, como las oficinas administrati\_ vas. También puede haber arreglos dependiendo de la dis\_ ponibilidad de personal, relaciones de compra con las di\_ versas partes de la organización, control de costos y otros factores.

Por éstas razones el ejecutivo de compras debe reportarse a un ejecutivo de alto nivel además de que así tendrá efi\_ ciencia en su departamento, ya que en otras empresas mien\_ tras el departamento no se salga del presupuesto y mantenga buenas relaciones con los diferentes departamentos, man\_ tiene buenos rendimientos pero quedando mucho campo por-- mejorar.

Así reportándose a un ejecutivo de alto nivel, podrá dis\_ tinguir entre la compra bien efectuada y la que ha sido mal realizada.

El departamento de compras puede estar organizado internamente como sigue:

- 1.- Realizar compras.
- 2.- Actividades de asesoramiento y servicio (distintas a comprar).
- 3.- Trabajo de oficina.

En las empresas de tamaño medio o pequeño, las compras y otros servicios pueden ser manejados por las mismas personas, también se requiere de trabajo de oficina y trabajos secretariales.

## LAS COMPRAS.

A. -IMPORTANCIA.

B. -DEFINICION.

C. -OBJETIVO.

A. -IMPORTANCIA. La función de compras tiene características especiales, es por esto que en relación con otras funciones adquiere una importancia fundamental.

A fines del siglo pasado las compras no tenían la importancia que han llegado a tener, ya que su labor dependía del almacén o el departamento de producción a los cuales estaba ligado intimamente.

Las adquisiciones se hacían en forma arbitraria y sintética, la razón es obvia; no había competencia que perjudicara la obtención de utilidades, y no se tenían los conocimientos técnicos ni administrativos actuales.

A mediados de este siglo se empezó a tener más eficiencia, por la creciente competencia, y la vigilancia y control de las compras obteniendo el complejo funcionamiento de las empresas que reflejan directamente el aumento o disminución de las utilidades.

Debemos tener en cuenta algunas consideraciones:

1.- Adquirir los materiales en las cantidades estrictamente necesarias durante cierto periodo de tiempo. Un stock excesivo se traduce en <sup>ociosidad</sup> ociosidad de una parte del capital.

2.- Las compras a destiempo, traen como consecuencia un paro en la producción. Muchas empresas practican el retardo en la recepción de los materiales hasta el día de su utilización, para economizar en operaciones de almacenaje, transporte y para retrasar los pagos consecuentes.

3.- Los materiales, materias primas o suministros adquiridos, deben obtenerse a precio justo y con la calidad deseada, ya que esto influye directamente en la venta y puede disminuir el margen de utilidades.

#### B.- DEFINICIÓN.

En sus orígenes más remotos; la compra era un cambio de mercancía mediante un precio convenido, dado el desarrollo de la vida industrial y comercial el comprar es adquirir un producto en las mejores condiciones posibles, como son calidad, cantidad correcta al precio justo, en el tiempo indicado y en el lugar preciso, para alcanzar los objetivos que la Administración de la organización ha definido.

Detra de la organización moderna, las compras constituyen una función primordial en el desarrollo de una empresa, es una actividad altamente especializada para adquirir materiales y suministros con objeto de explotarlos, desarrollarlos, transformarlos o instalarlos siempre que se logren dentro de las mejores condiciones del mercado.

#### C.- OBJETIVO.

El objetivo de la función de compras va paralelamente desarrollado al de la empresa y son dos:

1.- Adquirir competentemente las mercancías, materiales, suministros y servicios, para mantener a la organización competitivamente en operación.

2.- Controlar las entradas y salidas de dinero por el departamento. Esta es una gran responsabilidad debiéndose mantener informada a la alta gerencia de los materiales que van saliendo, y de como se van afectando los diferentes presupuestos que se tienen autorizados.

El departamento de compras debe mantenerse dentro de un marco que sea el más económico posible sin que esto repercuta en la actuación de sus integrantes.

## PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA COMPRA

- 1.- Especificaciones en cuanto al carácter y calidad de las -  
compras deseadas.
- 2.- Cantidad.
- 3.- Entrega (tiempo).
- 4.- Precio, incluyendo condiciones de pago.

1.- Dentro de las especificaciones de compra se deben tener en cuenta los diferentes artículos de un departamento, ya que - en el caso de adquisición de una máquina, la compra de unos cientos de lápices o algunos paquetes de hojas, representa una diferencia muy notoria económica y material.

Quiero hacer notar la diferencia de materiales, proveedores y costo, así es como para cada material tendremos un proveedor diferente, pues de otra forma si a un proveedor de copiadoras - heliográficas le encargamos algunas cajas de papel para escritura, él seguramente las conseguirá pero a un precio mayor y eso es lo que ya no sería conveniente para nosotros.

Es por esto, que un departamento de compras necesita varios proveedores, cada uno de los cuales especializado en una línea de productos limitada.

La calidad es un factor muy importante, ya que afecta el -- precio y de esta forma limita al número de proveedores satisfactorios. Por ejemplo: Una tinta para una máquina impresora puede producirla solo cierta Empresa, o comprarla solo en el exterior del País, en cambio un paquete de plumas se puede obtener en -- varios comercios.

2.- La relación entre la cantidad y el precio es clara para cualquier persona que haya efectuado la compra de algún artículo.

La relación precio-volumen sigue la ley de los rendimientos

disminuidos, esto significa que comprando más volúmen se obtiene mejor precio y viceversa.

Esto nos da como consecuencia, que la cantidad entorpece nuestra labor para seleccionar a algún proveedor. Algunas - - Empresas pueden solo vender en pequeñas cantidades y otras interesarse en grandes lotes, entonces tendríamos que recurrir a algún intermediario.

3.- Los requisitos de entrega tambien afectan para seleccionar al proveedor. Un pedido urgente suele tener un precio - más elevado para nosotros. Esto es condición de: interferencia con otra producción, tiempo extra, cantidades pequeñas, elevado costo de transporte y negociación limitada. (no hay competencia)

Una buena medida para encontrar precio bajo es primeramente anticipar el consumo y comprar cuando las condiciones del - mercado sean mejores para el comprador, como épocas de tempora da.

4.- El precio es el principal objetivo de la negociación de la compra. Por lo general el precio está afectado por condiciones de la industria, la política de precios del vendedor y por cualquier factor conectado con la compra individual que - afecta al costo final del vendedor, la utilidad y el riesgo que se corre al hacer el negocio. Más adelante mencionare las compras con arreglo a un programa,

## POLITICA DE COMPRAS

La política en una Empresa es el arte de administrarla - bien, establece las directrices generales de su gestión, es un conjunto de normas escritas que representan objetivos a alcanzar, líneas de conducta y orientaciones generales.

Estas normas afectan de sobremanera las compras, en relación con el cuidado que pueden revestir y con las inversiones financieras que exigen.

El alto mando de cada Empresa debe establecer las normas generales que deben regular el aprovisionamiento, fijando los puntos esenciales que deben ser observados al efectuar cada compra; como ejemplo podrá ordenarse que se fomente la máxima-competencia entre los proveedores; o solo tratar con proveedores que presenten plenas garantías de seriedad, corrección y solidez financiera; o que los pagos se realicen cuando el precio sea menos elevado. ( compras de baja de temporada ).

La importancia de las políticas dentro de la administración es decisiva porque es una de las formas primordiales para delegar autoridad.

Cada departamento de compras debe tener sus políticas escritas. Algunas ventajas del establecimiento de políticas son:

- Una política registrada, garantiza su comprensión, las decisiones y acciones se haran de acuerdo a ella y con el criterio del jefe del departamento.
- Una política establecida elimina la necesidad de tomar una - nueva decisión, cada vez que surja un problema similar.



- Una política aprobada concede autoridad al transcurso de -  
la acción indicada.

Algunos ejemplos específicos para el departamento de -  
compras son los siguientes, tomando en cuenta la planeación  
financiera de la empresa:

1.- El departamento de compras es el único autorizado-  
para negociar los siguientes aspectos:

- Solicitar cotizaciones ya sea de materiales o servi-  
cios.
- Ordenará y contratará compras de materiales y servi-  
cios.
- Negociará precios y condiciones con los proveedores.
- Hara reclamaciones y ordenará devoluciones.

2.- Se deben tener buenas relaciones con los proveedores,  
además de revisar frecuentemente los precios y entrevistarse -  
periódicamente para mantener la relación comprador-proveedor -  
para una compra eficiente.

3.- Debe investigar periódicamente las fuentes de abaste-  
cimiento, con el fin de localizar los que nos brinden mejor ca  
lidad a menor costo y con mayor eficiencia de entrega.

4.- El departamento de compras no autorizará ningún pedi-  
do que no esté respaldado por una requisición de compras, con -  
la impresión y firmas autorizadas.

5.- Los artículos y servicios se deben adquirir con toda  
oportunidad, cerciorandose se adquiera en las condiciones más-  
favorables en precio, calidad y entrega.

6.- Las compras de activos fijos requieren de autoriza--  
ción del Director General y muchas veces, del acuerdo previo  
de Consejo de Administración.

7.- Los representantes y agentes de ventas siempre serán recibidos en el departamento de compras y solo por indicación de éste visitarán otros departamentos.

8.- Si un departamento tiene preferencia por algún proveedor o producto puede indicar su nombre, manifestando asimismo, el motivo de su preferencia, pero se abstendrá de solicitar cotizaciones.

9.- Todo trámite o consulta con los proveedores deberá hacerse por conducto del departamento de compras.

10.- En los casos que así lo requiera, los diferentes departamentos de la organización podrán tratar especificaciones y detalles técnicos, entre interesados y proveedores.

11.- La correspondencia con los proveedores, deberá ser tramitada por el departamento de compras, pero debe existir alguna comunicación sobre datos más técnicos con otros departamentos para no realizar compras innecesarias.

12.- Cualquier modificación en las especificaciones o condiciones de un pedido, deberá ser hecho por conducto del departamento de compras.

13.- Se deberá comprar periódicamente las cantidades -- adecuadas a fin de no tener inventarios excesivos ni ociosos.

14.- Es necesario pedir a los jefes de los demás departamentos que prevean sus necesidades, para que las compras se efectúen de manera correcta y ordenada, pues las compras de emergencia son antieconómicas e interrumpen el ritmo normal de las operaciones.

15.- El encargado de almacén o la persona que lleve el-

kardex debe solicitar con toda oportunidad las compras necesarias para mantener las existencias en los niveles que se hayan fijado.

16.- Cuando en alguna requisición de material se especifique el lugar donde deben adquirirse los artículos, el departamento de compras debe tomarlo como una sugerencia, y no como una orden u obligación.

17.- En todas las adquisiciones de artículos debe procurarse que los fletes sean por cuenta de los proveedores.

18.- En toda operación a realizar están primero los intereses de la organización.

19.- En los casos en que se puedan adquirir los artículos directamente con los fabricantes, debiera hacerse por los ahorros que representa.

20.- Las compras de emergencia que se hagan sin requisiciones deben ser autorizadas por el departamento de compras.

## CLASIFICACION DE LAS COMPRAS

Las compras se clasifican por el tipo de mercancía y - esto afecta los métodos empleados para comprar.

Hay 4 clases generales:

- 1.- Materia Prima
- 2.- Suministros
- 3.- Piezas fabricadas.
- 4.- Aparatos o equipos e instalación industriales.

### 1.- MATERIA PRIMA.-

Son los materiales sin laborar y se compran generalmente en grandes cantidades. Son los materiales a partir de los cuales se fabrican los productos y la compra se contrata por un período considerable de tiempo.

El precio, principal elemento de toda compra, se rige por las cotizaciones en los mercados de la mercancía de que se trate y son sujetos de variaciones rápidas y amplias.

La materia prima en una fábrica tiene un consumo constante; la tendencia del precio es fácil de obtenerla y como consecuencia, las compras se hacen adelantadas con el fin de anticiparse a necesidades futuras.

Los materiales se compran con especificaciones (análisis químico o características físicas).

Como un ejemplo tenemos a la Industria Automotriz, donde se compra por el fin a que se destinan y no a su característica física. La materia prima por ser voluminosa necesita almacenamiento, gastos de transporte y de manejo así pues estos factores afectan considerablemente su costo.

## 2.- SUMINISTROS.

Son aquellos artículos necesarios para el funcionamiento y conservación de la fábrica o empresa: material de oficina, mobiliario, etc. Son artículos que no entran en el resultado final de una organización, sea de servicios o elabore un producto.

La compra de suministros se caracteriza porque existen muchas pequeñas partidas pequeñas que generalmente son productos estandares de fabricación sobre los cuales, los fabricantes publican tarifas de precios y descuentos.

En la práctica se presenta en pocas ocasiones la compra de suministros para satisfacer necesidades futuras a largo plazo.

El trabajo de oficina de comprobar, almacenar y llevar la contabilidad es laborioso por la variedad de partidas en comparación con el valor de ellas, y se desempeña con personal técnicamente preparado, y por el contrario, el almacenamiento de material es sencillo y el personal que requiere no necesita de gran capacidad.

## 3.- PIEZAS FABRICADAS.

Son piezas y pequeñas herramientas que se compran para venderlas, ya sea formando parte del producto terminado o en relación con él.

Las compras de piezas fabricadas se hacen basándose en cotizaciones de los fabricantes competidores, tratando de comparar cotizaciones con los precios calculados de fábrica.

El elemento principal de estas compras es el margen de utilidad en la venta del producto terminado. Es importante tener en cuenta las compras a futuro de estas piezas fabricadas, pues deben ser limitadas dependiendo de las necesidades indicadas por los programas de producción ya conocidos.

#### 4.- APARATOS Y EQUIPOS.

Este tipo de compras comprende: equipo de transporte, calderas, hornos, máquinas, herramientas, muebles, etc. Las solicitudes de compra no se hacen directamente al departamento de compras, sino se tramitan primero a la Dirección General. Es importante que en las compras de éstos aparatos, muebles y equipos se consideren las especificaciones minuciosas, siendo de gran ayuda hacer una descripción detallada del modelo, para que se destina y el resultado que se espera obtener de él.

## MÉTODOS DE COMPRA

Los métodos de compra son variados, ya que se debe tomar en cuenta la demanda y las condiciones del mercado en el que se adquieren los artículos. Hay 7 métodos principales que son:

- a) compras ajustadas a las necesidades.
- b) compra para un período específico.
- c) compra según la situación del mercado.
- d) compra especulativa .
- e) compra sobre contrato.
- f) compra por grupo de partidas.
- g) compra programada.

Las cuatro primeras se dan cuando intervienen diversos factores en la fijación del momento mismo de la compra, de la cantidad y de la duración para la cual se efectúa la adquisición. Estos factores pueden ser: la situación del mercado, tendencias, etc.

Los tres últimos se clasifican por la propia forma de la compra, y todos los métodos pueden darse simultáneamente. Es así como una compra sobre contrato puede ser sobre el mercado para un período futuro específico, especulativo o ajustado a las necesidades.

a) **COMPRAS AJUSTADAS A LAS NECESIDADES:** en este tipo, se compran los artículos hasta que surja la necesidad, así se compra la cantidad necesaria y suficiente y no más. Este método se aplica a necesidades urgentes, o en artículos consumidos con muy poca frecuencia y que no se tiene o no conviene tener existencia de ellos, es una compra de urgencia, entonces es conveniente tener buenas relaciones con los proveedores en los que pueda confiarse que cubran adecuadamente estos pedidos.

b) **COMPRA PARA UN PERIODO FUTURO ESPECIFICO:** es la compra práctica común para adquirir artículos de consumo regular, pero no en grandes cantidades y en los que las variaciones de los --

precios son insignificantes. Son artículos que tienen una demanda continua y sustancial.

La mayor parte de las compras de suministros se hacen por este método. El período para el cual se hace la compra - puede fijarlo el programa de fabricación o basarlo en el consumo del período anterior, según el registro que se lleve en el almacén, o combinando ambas cosas.

El ahorro que puede darse comprando una cantidad, afectan la determinación del período de la compra y lo mismo implica con el costo de almacenamiento de los artículos. Es importante recordar que no deben establecerse períodos fijos para todas las compras, sino que debe establecerse un período independiente y flexible para cada artículo.

c) COMPRA SEGUN LA SITUACION DEL MERCADO: Significa - comprar en el momento en que los precios son más bajos para un artículo en particular, con tendencias de futuros aumentos de estos, y para satisfacer necesidades futuras previsibles - en la Empresa.

Es también adecuado cuando hay probabilidades de inflación o escasez de existencia, se aprovechan las fluctuaciones de los precios, sin interesar un programa específico de compra. La compra sobre el mercado se ajusta al programa de fabricación y a sus posibles cambios pero no puede clasificarse como especulativa.

Este procedimiento es el utilizado en empresas de servicio público y algunas Empresas fabriles que tienen programas - definidos de construcción o fabricación para largos períodos - futuros. Por medio de un estudio constante un departamento de compras eficiente puede preveer las tendencias de los precios - en el mercado, aprovechando las mejores condiciones.



Puede darse el caso de que las tendencias de precios esten relativamente bajas y se prevea para el futuro el alza en los precios, es aquí cuando debemos comprar para satisfacer necesidades considerables para el futuro.

Si la tendencia actual en el precio es alta y se prevee una baja en el precio, es necesario solo satisfacer necesidades inmediatas y esperar a que los precios se establezcan a un nivel más bajo.

Algunas ventajas de este metodo son:

- a) Grandes economías en los precios de compra.
- b) Mayor margen de beneficios en el producto terminado, cuyo precio no fluctúa como el de las materias primas.
- c) Fusión de las compras de un material dado en una transacción única con la economía en los gastos de compra.

Sus inconvenientes son:

- a) Posibilidad de que algunos materiales se hagan -- obsoletos si se introducen cambios radicales en las especificaciones.
- b) Al tener mayor existencia, habrá más carga de almacenamiento.
- c) Que haya alguna posibilidad de error al juzgar las tendencias del mercado y que se traduzcan en pérdidas considerables.

d) COMPRAS ESPECULATIVAS: Consiste en comprar cuando el mercado está bajo mayor cantidad de un producto que la que pueda emplearse en la fabricación, con la idea de vender después una parte del material a un precio bastante más alto a los consumidores que tengan que recurrir al mercado cuando su precio sea alto.

De hecho estas compras se parecen mucho, pero con una diferencia importante: Después de satisfacer las necesidades de la Empresa, se vende con utilidad el excedente del material, como las cantidades compradas son mayores habrá más utilidad, pero puede existir también un peligro mayor de pérdidas.

Este tipo de compras hechas por un fabricante son esencialmente un negocio por separado de la compraventa basado en las condiciones del mercado similar a la especulación con valores.

La decisión para hacer una compra especulativa no depende de los agentes de ventas o agentes de compras; sino de los ejecutivos superiores, esto se debe a que el capital de trabajo es principalmente responsabilidad de un elevado ejecutivo.

Sus inconvenientes son numerosos:

- a) Inmoviliza grandes sumas de capital.
- b) Necesita grandes espacios de almacenamiento.
- c) Pone en peligro los programas de fabricación, al esperar que se presente la ocasión de comprar favorablemente.
- d) Se corre el riesgo de que el material se vuelva obsoleto al haber cambio en las especificaciones del producto.

e) COMPRA SOBRE CONTRATO: Elimina negociaciones repetidas por los artículos implicados. Ayuda a asegurar una fuente de abastecimiento continua y confiable. Estabiliza la cantidad-precio durante un período razonable. Los precios probablemente serán menores debido a que el proveedor está razonablemente seguro de una relación a largo plazo que hará, o que pueda dar como resultado sus costos de ventas, trámites, planeación sobre una mayor cantidad de producto. Este tipo de compra ofrece ventajas comparables a las de la compra sobre-

mercado o especulativas. Pero sin tantos inconvenientes. Es de gran utilidad este tipo de compra cuando se conoce el programa de producción, aunque el tiempo de desarrollo no es seguro.

f) AGRUPAMIENTO DE LAS PARTIDAS DE ARTICULOS: Este tipo de compras se hace por lo general cuando son artículos de poca importancia, sin embargo es una innovación en el arte de comprar, centenares de pequeños artículos de tan poco valor, que el costo de hacer el pedido, excede a menudo el valor de las mercancías compradas.

El problema que surge entonces es manejar esas compras con rapidez y con el menor gasto posible. El departamento de compras tiene que vigilar estrechamente esas partidas de artículos incluidos en el grupo, ya que sucede que la demanda para un artículo determinado que se incluía en un grupo, puede ser ahora tan grande que deba sacarse del mismo para comprarlo independientemente. Se puede tener un proveedor para enviarle precisamente éstos pedidos y que se comprometa a gestionarlos y facturarlos con porcentajes fijos de ganancias por arriba del costo del mayorista, estando sus libros a disposición del comprador si éste lo exige. Por medio de este método o por cotizaciones anuales, se puede lograr una economía considerable en los gastos de compras y de empleados de oficina.

Este método se emplea principalmente para comprar accesorios para tuberías, artículos para escritorio y suministros eléctricos, etc.

Se pueden solicitar cotizaciones de un buen número de proveedores sobre una lista de partidas de este tipo de artículos con el compromiso de que los precios se garantizarán en las cantidades necesarias de los artículos que aparezcan en la lista de un período de 3 meses. Después, todos los pedidos se envían al -

proveedor que haya ofrecido mejores condiciones, sin solicitar más ofertas.

La experiencia entre algunos jefes de compras de diversas compañías se ha limitado a enviar una copia de las solicitudes de los diferentes departamentos de la Empresa al proveedor y aceptar solamente una facturación mensual única para -- evitar el papeleo de muchas facturas.

Los diferentes departamentos de la Empresa pueden a menudo simplificar sus problemas agrupando en sus requisiciones o solicitudes las partidas de artículos poco importantes. Los pedidos insignificantes son los más graves que se pueden suscitar en un departamento de compras.

g) COMPRAS CON ARREGLO A UN PROGRAMA: Esta es una innovación importante, y su principal objetivo es el de reducir -- las inversiones en existencias, de los materiales que generalmente se tenían en grandes cantidades. Básicamente este método consiste en dar diversas informaciones a los proveedores, sobre las cantidades aproximadas que se necesitara durante un período determinado, anticipándoles de esta forma de nuestras necesidades inmediatas futuras.

Como se mencionó, el objetivo primordial de este plan es el de reducir al mínimo las existencias, otros objetivos -- perseguidos son: la buena calidad, el bajo costo y las entregas a tiempo.

El peligro de este plan es que las necesidades o las especificaciones pueden variar. Por lo tanto las compras con arreglo a un programa deben limitarse a los artículos que se sabe con seguridad se necesitaran en un período determinado y debe establecerse con arreglo a especificaciones. Se debe estar seguro de la responsabilidad que adquiere el proveedor en este tipo de plan.

Otro tipo de adquisiciones son los pedidos hechos en blanco y son hechos y aceptados por grandes cantidades de materiales que deberán entregarse en la forma en que se especifique posteriormente. En el contrato el vendedor se compromete a suministrar y el comprador a aceptar un número determinado de unidades, generalmente es por un período determinado.

Este tipo de pedidos son característicos de la industria -- automotriz. Así el comprador autorizará el pedido y el proveedor deberá tener con toda seguridad el material suficiente para cubrir la demanda del comprador.

Este método es muy conveniente, ya que evita formalidades, los cálculos de los precios son muy exactos y el proveedor tiene una venta segura de sus productos.

## EL CONTROL DE INVENTARIO

Hablando contablemente se puede definir como un conjunto de artículos determinado, materiales de producción, piezas y material de consumo (todo en existencia) el trabajo en proceso y la producción en tránsito. El inventario tiene un costo de trabajo y fabricación que representa el capital en el negocio de la compañía

Requiere también de espacio e instalaciones de almacenamiento, lo que también requiere capital y gastos de operación. Estos costos deben justificarse mediante una buena utilidad.

En cualquier Empresa si el material no se almacena y se incluye rápidamente en la producción, por consecuencia sale rápidamente al mercado, se logra la condición óptima, siempre que otros costos incidentes que intervengan en este mecanismo no disminuyan la ventaja obtenida.

Debe darse especial cuidado a no tener demasiada cantidad almacenada ya que esto inmoviliza capital, que se suma a la -- carga de fabricación sin dar rendimientos.

Uno de los grandes problemas de la administración es determinar la cantidad y la oportunidad de la obtención y procesa--- mientos de material para un resultado óptimo.

### ECONOMIA DEL CONTROL DE INVENTARIO:

El control adecuado del inventario, para combinar economía y servicios a la Compañía, implica la presencia de algunos factores que son: costo de lo comprado y relación con los proveedores. - El servicio de nuestros proveedores. - Costo de fletes y manejo. - Capital requerido. - Costo de almacenamiento y disponibilidad de espacio. - Posibilidad de deterioro u obsolescencia. Especulación respecto a futuros cambios en necesidades y costos. Eficiencia en el manejo del personal y el equipo.

Estos factores nos muestran la diversidad de intereses, y nos dan como resultado la coordinación administrativa.

Tomando en cuenta el gran desarrollo que ha tenido la administración en todas las áreas y principalmente en el control de inventarios, ya sea una empresa grande o chica requiere de normas, sistemas, organización y estándares.

Para el control de inventarios se ha desarrollado técnicas; como la investigación de operaciones y las computadoras electrónicas, las cuales requieren de estudios especializados y matemáticas superiores.

Debemos tener en cuenta los diversos factores que afectan de una u otra forma el costo de nuestro inventario:

Costos de capital: inventario, equipo para manejar y almacenar el inventario.

Costo del espacio ocupado: depreciación, mantenimiento, rentas, impuestos, calefacción, costos de servicios auxiliares, limpieza.

Costo del servicio de inventarios: seguros, mano de obra de recepción y almacenamiento, costos de registro y control de inventarios, robos deterioro.

Riesgos en los inventarios: Riesgos de disminución de precios riesgos de cambio de estilos y otras causas de obsolescencia.

#### LIMITES MAXIMOS Y MINIMOS

Cuando en la empresa tenemos materiales de demanda continua, se debe mantener las existencias entre los niveles máximos y mínimos adecuados. El punto máximo nos indica cuando debemos proveernos de más material. Por lo contrario el punto mínimo limita la cantidad que debe permitirse que entre.

El problema a resolver más importante en el control de inventario es el de especificar los límites que debe manejar el departamento. Al determinar el punto mínimo se impedirá

la escasez de materiales, el punto máximo estará sujeto a diversos factores como son: la inversión de capital, condiciones de almacenamiento, costo de operación y necesidades futuras.

En lo que se refiere al inventario mínimo debemos hacer algunas consideraciones: ¿cuanto tiempo tardará en recibirse el material, después de haber hecho el trato con los proveedores?

El inventario mínimo es el plazo final para llamar a nuestros proveedores y si habiendo escasez de materiales, como afectará a las operaciones los servicios y las ventas de la empresa ?

El inventario máximo tiene consideraciones diferentes que hacer y son más tangibles. Pudo darse el caso de haber comprado una cantidad extraordinaria como resultado de una compra especulativa que se aprovechó por el bajo precio y nos anticipamos a la escasez o al alza del precio. En la práctica, la cantidad de tiempo requerido para el trámite del pedido, la recepción de las mercancías y el consumo.



## LA ADMINISTRACION DE MATERIALES

### Aspectos Generales:

Dentro de este aspecto entran diversos materiales que cabe aclarar cuales son:

Los consumidos en la producción o los que se emplean en el producto. Estos materiales incluyen materias primas, piezas, suministros o artículos de consumo de la empresa.

La materia prima es el material que no está elaborado, como se recibe en la Empresa, para posteriormente incorporarlo al producto de la empresa.

El término materia prima es muy relativo, ya que para una -- empresa puede representar cierto material y para otra puede no ser lo. Un ejemplo característico es el de la industria automotriz: El mineral de hierro es materia prima para los altos hornos, los lingotes de hierro son materia prima para la acería, el acero en lámina es materia prima para fabricar automóviles.

Los materiales o piezas pueden obtenerse en fuentes externas o pueden ser producidas en la fábrica y almacenadas para ser usadas posteriormente. Estos materiales o piezas van a incorporarse o adecuarse al producto terminado y no son para venderse, estos suministros son llamados también materiales indirectos, ya que no se convierten en elementos de un producto terminado de la empresa, pero contribuyen en otra forma a que se logren las operaciones de la empresa.

Este grupo de materiales incluyen aceite, gasolina ----- pegamento y otros artículos similares que van de acuerdo al giro del negocio. Aunque esto va directamente relacionado con la producción, los principios de operación que sean explicados se pueden aplicar totalmente o en parte, a cualquiera de las funciones de --

los materiales o de la administración de materiales de la empresa.

La responsabilidad de los inventarios de productos, materias primas piezas y suministros rara vez descansan en una organización de STAFF. Diferentes individuos o grupos pueden ser los responsables de artículos de especial interés para actividades o secciones especiales. Por ejemplo: el departamento de mantenimiento puede manejar sus propias piezas de repuesto y suministros de mantenimiento. Un departamento de ventas se hace cargo de productos listos para su distribución. La gerencia de la oficina puede estar encargada de todas las clases de suministros de oficina.

Es importante mencionar que la administración de materiales en una empresa por lo general está a cargo de algún Staff responsable ante la gerencia de fábrica o ante algún ejecutivo subordinado, dependiendo del carácter de los materiales.

Las funciones principales de un almacenista son las siguientes:

- 1.- Pedir por requisición los materiales necesarios al personal de compras o a la empresa.
- 2.- Recibir y verificar el material de entrada.
- 3.- Cuidar adecuadamente el material almacenado.
- 4.- Dar salida a los materiales según se requiera.
- 5.- Mantener registros adecuados de todas las operaciones relacionadas con los materiales a su cargo.

Por norma general en las empresas el encargado del almacén es quien controla el inventario. La organización de materiales avanza puede estar autorizada a pedir por requisición piezas y materiales para necesidades inmediatas y futuras.

Si se hace responsable al almacenista de un inventario adecuado, él deberá guiarse por las órdenes de fabricación y por las di-

versas requisiciones de suministros que se hagan. Deberá tener en cuenta la demanda pasada y anticiparse a la actual, por la proposición actual de las operaciones y de las previsiones de la producción futura.

La decisión de cuanto y que tanto ordenar, es un problema que deben resolver el depto. de compras, el de producción y los altos niveles administrativos.

El almacenista no formula las especificaciones respecto al tamaño del lote, niveles máximos y mínimos del inventario. Pero si está encargado del mantenimiento de sus materiales de acuerdo con las especificaciones establecidas, entendiéndose que éstas - especificaciones cambian siempre que las necesidades están indicadas por condiciones excepcionales.

#### - Recepción de los materiales -

Es responsabilidad del almacenista el recibo y verificación de los materiales de entrada. Debe checar y saber que recibe el material en buenas condiciones y en la cantidad especificada. Esto no implica una detallada inspección, especialmente cuando las especificaciones pueden ser responsabilidad de otro personal, debe recibir una copia de los reportes de inspección para ayudarlo a aceptar el artículo antes que se mezcle con los anteriores.

Cuando se trata de artículos comerciales comunes, el almacenista tiene una responsabilidad más completa sobre la inspección, pues la responsabilidad del control de calidad no está dividida entre varias unidades de la organización.

Existen empresas especializadas (como la industria del papel) en donde la recepción de materiales es de vital importancia ya que existe un grupo de personas responsables que practican -- una variedad de pruebas del papel en el laboratorio con aire acon

dicionado para verificar la calidad, Tienen autoridad para aceptar o rechazar los materiales de entrada, de acuerdo con sus inspecciones.

- Almacenamiento de materiales -

La responsabilidad de un almacenamiento adecuado de los materiales está naturalmente asociado con su administración. Se debe darle protección contra daños físicos por manejo, corrosión, descomposición y merma de la cantidad. El almacenista puede guardar materiales obsoletos que son útiles a otras empresas o que se pueden encontrar usos futuros, para lo cual se evita su desperdicio.

El factor almacenamiento no solo se refiere a conservación, los materiales deben estar rápido y convenientemente disponibles para los consumidores, la ubicación óptima es lateral al área en el cual los materiales se usan. De este forma se reducen demoras, costos por manejo y alivia la congestión del tráfico interno. Esta es la razón por la cual en algunas empresas se instalan almacenes descentralizados cerca de los diversos centros de producción.

Hay casos en que es más importante el acceso inmediato que la posibilidad de pérdida, sin importar la protección de los mismos. .

Es importante tener en cuenta el manejo del material desde su descarga, hasta su llegada al almacén. El factor recepción es diferente al de la salida de materiales. Es probable que sean recibidos en forma global, y después ser distribuidos o acomodados posteriormente en pequeños lotes. En esta parte de la secuencia cabe una inspección.

En la mayoría de las empresas la ubicación de los almacenes ----- o de los espacios para almacenamientos es resultante de varios factores.

Estos incluyen distancia entre los usuarios y los materiales, y distancia desde las instalaciones de descarga.

Como ya se había mencionado hay que considerar el riesgo por deterioro, peligros para la planta, el personal, riesgo de pérdidas debidas a retiros

no autorizados o a descuidos en el uso de materiales y funcionalidad del área para el manejo y soporte de los productos almacenados.

Los materiales inflamables o explosivos como barnices, thinner y gasolina deben colocarse aparte del edificio principal en tanques y cobertizos. Los papeles, materiales textiles y películas de plástico pueden requerir de control de temperatura y humedad. Las piezas muy pulidas o delicadas deben almacenarse en lugares secos y limpios, protegiéndolos de una excesiva presión o del frotamiento de unas a otras.

Los materiales como el platinó, deben protegerse contra robo. Las cargas pesadas, como pilas de acero laminado, requieren una adecuada fortaleza de piso.

Generalmente la ubicación depende de requerimientos físicos, como es la economía de almacenamiento y costo del manejo.

El acomodo de los materiales en el espacio de almacenamiento suele representar un problema de clasificación e identificación.

En un almacén pequeño, el almacenista con cierta práctica puede encontrar con facilidad cualquier artículo que desee, porque recuerda su colocación.

Un almacenista sin práctica tendría que efectuar toda una búsqueda para encontrar determinado artículo. Es recomendable que en un almacén grande se tengan los artículos clasificados e identificados sistemáticamente.

Existen diferentes técnicas para codificar los materiales o artículos para su almacenamiento. Caso contrario, hay colocaciones obvias tales como vehículos, tanques de gasolina.

Los índices de tarjetas para los materiales almacenados deben indicar la colocación en el estante o almacén clave.

Es importante tener en cuenta el equipo para el manejo de materiales, los medios para el manejo y transporte son los eslabones esenciales entre los espacios para almacenamiento, las áreas de embarque, los puntos de recepción, y los sitios de trabajo. Los costos de manejo de materiales pueden representar una parte importante del costo de operación total de la fábrica.

Algunos ejemplos de métodos de manejo de entrada de almacén y de salida de éste son: El montacargas que puede almacenar capa sobre capa hasta el techo, si el piso tiene la suficiente solidez para soportar la carga. Los conductores o transportadores pueden llevar artículos de almacén al usuario o del almacén a la plataforma de embarque. Los líquidos, en volumen, pueden enviarse a presión o por gravedad a los camiones o remolques.

Los lotes individuales de material pueden ser transportados por medio de cajas, canastas, tarimas, plataformas. A menudo los medios para cargar y almacenar son diseñados en base a diversas funciones.

Los artículos para pesar, medir o contar son elementos de primordial importancia en el almacén. La mayoría de estos artículos son de uso común, existen otros diseñados para uso particular. Un ejemplo de esto son los calibradores especiales para eliminar la tarea de contar cantidades de papel delgado o metal laminado. En balanzas especiales algunas piezas pequeñas, como tornillos o remaches se puede pesar un múltiplo grande del mismo número, así se cuenta un gran volumen sin gastar tiempo calculando pesos unitarios y totales. Los medidores determinan el volumen de un fluido entregado a través de tubos desde un tanque.

#### —SALIDA DE MATERIALES—

Una de las principales funciones del almacenista es dar salida a los materiales según se requieran, esta función debe ser rápida, eficiente y el correcto registro de cada operación. Los recibos o comprobantes que amparen cada salida de material puede incluir alguna copia de la requisición, y en el propio recibo debe incluir datos como, cantidad, número, nombre completo y firma de quien recibe y en algunos casos hora y lugar de entrega. La requisición debe indicar la adecuada autorización y cuenta u orden a la que se debe cargar el costo del material. Este se contabiliza y se hace el cargo a la cuenta que afecte o a la adecuada actividad de la fábrica u orden de producción, o para efectos de una auditoría.

Dentro de los sencillos tipos de control de la producción, una copia de la orden de fabricación puede servir como requisición, así se evita papeleo.

Para los suministros y para un control más elaborado de la producción pueden ser necesarias requisiciones separadas y por escrito y las co-

pias recibidas de éstos pueden servir de comprobante. Los pedidos de material deben ser siempre en forma escrita para efectos de contabilidad, y protección al almacenista de retiros de material no autorizado.

En algunas empresas se elimina en cierta forma el Depto. de Compras ya que el Dpto. de Producción se encarga directamente de cada lote de material conforme va llegando, éste material generalmente no requiere de producción, y se elimina el papeleo originado por retiros o salidas pequeñas. Posteriormente pueden hacerse comprobaciones precisas verificando la cantidad de material en el local y comparando el resultado con los registros de producción.

#### —CONSERVACION DE LOS MATERIALES—

Va se hizo notar la responsabilidad por el almacenamiento de materiales útiles, que en otro caso pueden ser tomados como de desecho.

Esto significa que la utilidad de tales materiales debe reconocerse cuando se presenta la ocasión, por ejemplo: En alguna reunión de trabajo se solicitaron, hojas, folders y plumones, al terminar la mayor parte de estos artículos los recuperamos y se almacenan, posteriormente se les da salida y se aprovechan. Las oportunidades como ésta varían mucho y se dan de acuerdo al material y el tipo de fabricación implicados.

El material devuelto para ser abonado es responsabilidad paralela a la salida de materiales, material que no fué trabajado o fué un excedente de las necesidades. El almacenista debe poner especial cuidado en la entrada por devolución, pues debe ir en la cantidad estipulada y calidad especificada. No se debe permitir la entrada a ningún artículo obsoleto o deteriorado y menos la mezcla de éstos con los inventariados normalmente.

Esto es con el fin de identificar los artículos en cuanto a sus medidas, aleaciones, grosores etc.

#### —CONTABILIDAD DE LOS MATERIALES—

Cuando se quiere perfeccionar la práctica contable de los materiales y no solamente llevar registros de lo que entra y sale, se sabe llevar informes acerca de cantidades sobre pedido y cantidades requeridas para la producción pendiente. Como resultado de esto nos arrojará datos que nos in-

diquen cuando y que tanto comprar en que temporada se consumen más determinados artículos etc., todo esto con el fin de llevar un control efectivo de los materiales.

Un requisito importante y sencillo de la contabilidad de los materiales es el registro cuantitativo de material de entrada y salida, que muestre el saldo actual en existencia. Esto es lo que se conoce como inventario perpetuo.

Son siempre importantes y necesarias las comprobaciones físicas siendo más conveniente cuando las existencias se encuentran en su punto más bajo.

Una buena administración de materiales no depende del hecho de tomar el inventario anualmente cuando los registros corrientes se llevan al día, sino de cotejar las existencias físicas con los saldos en libros; y en caso de error, requerirá hacer los ajustes adecuados.

Con respecto a los nuevos pedidos que estén por llegar a la empresa, debe existir un registro corriente de este material.

A continuación describiremos un método para manejar debidamente los suministrados y materiales de un almacén de compras. Este método es por medio de tarjetas de almacén, y básicamente tiene 8 partes que son:

—ARTICULO: Lleva el nombre de denominación con que se le conoce a determinadas pieza, parte o suministro.

—LIMITE MAXIMO: Es el tope máximo en unidades que podemos tener en el almacén, sobre determinados artículos.

—LIMITE MINIMO: Es la mínima parte de artículos, en unidades que podemos tener en el almacén por lo general al llegar a este límite es necesario mandar una requisición a nuestros proveedores con el objeto de tener siempre existencias.

—FECHA: En este espacio se registra el número de orden de compra, el número de requisición (en caso de que el artículo se vaya a fabricar en la propia empresa). Estos números indican también al material de entrada.

—LIB: Asentamos las entradas de material.



—HABER: Indica las salidas que se han hecho de material.

—SALDO: Nos indica la cantidad real de material que debe haber en existencia en el almacén.

Este método es fácil y sencillo de llevar, y sobre todo es nuestra mejor ayuda para el control de materiales.

#### —PROCESAMIENTO DE DATOS—

El procesamiento de datos es la acumulación, tabulación, cálculo y análisis de datos.

Es el uso de sistemas de computación moderna, usando cintas o tarjetas perforadas, computadoras electrónicas, tabuladores y similares.

La contabilidad y el control de inventario son partes clave dentro de las aplicaciones de las máquinas de computación.

Los cálculos que se tienen se codifican y se registran todas las operaciones en tarjetas perforadas o en cintas y se alimenta a las máquinas para su procesamiento posterior. Es muy variado el uso de la computadora electrónica dentro del departamento de compras, por ejemplo: Los registros pasados pueden retirarse para cálculos o comprobaciones.

El inventario puede controlarse y reportarse a medida que ocurran cambios o con la frecuencia que se desee. Las requisiciones y órdenes de compra pueden ser retenidas automáticamente, etc.

La computadora electrónica, como se ha mencionado tiene usos muy variados, aparte del control de inventario puede llevar el control de producción, la contabilidad de costos, a pesar de ser costosa la renta o la compra de una computadora, hay empresas grandes que tienen producción en masa, necesidades de control diario y que en base a esto justifican el gasto o costo de un equipo de estas características.

## —ORGANIZACION DEL DPTO. DE COMPRAS—

- A.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.
- B.- ESTRUCTURACION DEL DPTO.
- C.- FUNCIONES BASICAS.
- D.- FUNCIONES DE LOS DIVERSOS INTEGRANTES DEL DPTO. DE COMPRAS.
- E.- RELACION DEL DEPTO. DE COMPRAS CON OTROS DEPTOS.
- F.- FUENTES DE APROVISIONAMIENTO.

## —PRINCIPIOS DE ORGANIZACION—

Dentro de los principios de organización debemos iniciar con la propia definición de organización, que es la siguiente: Organización es la - estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funcio-- nes, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos con un or- ganismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los pla- nes y objetivos señalados.

Es un método de distribución de autoridad y de responsabilidad con - el objeto de establecer canales de comunicación entre los grupos.

Es muy importante ya que la organización, que es el punto de enlace- entre los aspectos prácticos y teóricos: Lo que debe ser y lo que es.

Para lograr nuestro último fin, o el mejor desempeño de nuestro tra- bajo debemos hacer, un análisis minucioso de la planeación para que de ésta manera nos demos cuenta hasta que punto podemos desempeñarlo llevando a ca- bo nuestro trabajo con éxito.

La organización es nuestro primordial elemento, pues un departamen- to bien planeado repercutira en resultados favorables.

Dentro de la organización de el departamento de compras, debemos aplicar principios fundamentales y de cierta forma universales.

A) PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION:

Cuando más dividido el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad limitada y concreta, se obtiene de el, mayor eficiencia, precisión y destreza.

B) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO:

Para cada función debe existir un sólo jefe.

C) PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerarquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

D) PRINCIPIO DE EQUILIBRIO-DIRECCION-CONTROL.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

—ESTRUCTURACION DEL DPTO.—

Antes de estructurar cualquier Dpto. de compras debemos delinear o determinar la magnitud de la empresa, para que de ésta manera definamos responsabilidades, como grados de jerarquía y líneas de control, para el desarrollo de cada actividad en forma eficiente.

En la actualidad hay empresas en las cuales una sola persona es-

responsable de diferentes actividades que no requieren especialización. El jefe de la oficina se encarga de contratos o despidos, y realiza compras de poca importancia, las cuales no requieren autorización.

En lo que a materias primas se refiere para la elaboración de un producto determinado, siempre requerirá autorización de un alto directivo.

El gerente de compras, para alcanzar los objetivos propuestos requerirá de una gran capacidad para manejar la carga de trabajo existente, en el tiempo y personal del departamento disponible con el que se cuente.

Esto significa estructurar el departamento, el proyectar y asignar trabajo mediante una organización eficaz, nos llevará a obtener las metas planeadas.

Aun cuando se tenga una organización equilibrada en el Depto., dadas las constantes condiciones cambiantes, casi todo gerente confronta en un momento dado la tarea de reorganizar su Dpto. Esto por consecuencia nos lleva a conocer y estudiar los tipos básicos de organización que nos ayudaran considerablemente a crear un grupo de trabajo eficiente.

Los tipos básicos de organización son cuatro:

—De Línea: Este tipo de organización esta tomado de los militares. El capitán manda al Teniente, quien a su vez al Sargento y así sucesivamente. Todas las actividades recaen sobre una misma persona que generalmente es el propietario, administrado y gerente auxiliado cuando la empresa es grande, por jefes de Dptos. en los cuales delega autoridad y responsabilidad pero sin llegar a la especialización. Es recomendable esta forma de organización en negocios pequeños por lo práctico del sistema y

ante la imposibilidad que representa en la actualidad que una sola persona haga frente a los múltiples problemas que se presentan en un negocio.

—DE LINEA Y ASESORIA: Es la prevaleciente en un negocio e industria importante. La línea son los directivos o gerentes, los que están al mando. La asesoría está integrada por especialistas vitales que reúnen y analizan datos, recomiendan la política a seguir, trabajan con la línea para resolver problemas y así evitan a la administración muchos detalles. Este método tiende a la especialización con el inconveniente de que el grupo consultivo únicamente investiga y planea, pero carece de autoridad.

—FUNCIONAL: Su funcionamiento consiste principalmente en la subdivisión del trabajo. Este tipo de organización se utiliza principalmente en empresas grandes, cada función es recomendada a un jefe especializado el cual es responsable de su Dpto. y éste a su vez es auxiliado por un grupo de personas especializadas en el ramo, de ésta manera las actividades se realizan en forma eficaz.

Las empresas que fabrican una gran variedad de productos o tienen otras funciones importantes además de la de comprar consideran que la organización por funciones se adapta mejor a sus necesidades particulares - que al sistema ordinario de línea y asesoría.

—COMITES: Aquí intervienen un grupo de personas que resuelven todos los casos y situaciones importantes, en las que recae la responsabilidad de las decisiones, que son ejecutadas a través de una sola persona.

Por lo general el comite se integra a una organización cuando una función o proyecto especial requiere de la capacidad y los esfuerzos de -

varios sectores de la compañía para que éstos se coordinen.

### —FUNCIONES BASICAS—

El departamento de compras tiene que atender el despacho de diversas obligaciones y deberes todas estas de carácter plenamente administrativo; a continuación se mencionan las principales:

#### A) FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DEPTO. DE COMPRAS:

- 1.- Localizar y seleccionar las mejores fuentes de suministros y materiales.
- 2.- Procurar los materiales y los servicios necesarios para la empresa.
- 3.- Conocer las operaciones y procesos que se lleven a cabo en la fábrica, tanto administrativos como de producción, los materiales y precios para esas operaciones, planes generales y procedimientos para el control de los materiales y la producción.
- 4.- Conocer los factores que influyen sobre el costo de fabricación (demanda, suministro y costo de los materiales) así como la mano de obra necesaria para la producción.
- 5.- Hacer los tratos para regular las reclamaciones por falta de materiales, falta de calidad en los materiales recibidos.
- 6.- Tener al corriente los registros administrativos y contables necesarios para el buen funcionamiento del Depto.
- 8.- Aprobar las facturas para su pago, previa revisión.
- 9.- Asegurarse con los proveedores de que han hecho los embarques.

10.- Hacer estudios y análisis en los distintos departamentos, acerca de la disminución en costo que se puede obtener en cuanto a materiales y suministros.

11.- Verificar que la cantidad y calidad sea la estipulada.

12.- Hacer visitas a los proveedores en sus fábricas o establecimientos con el objeto de fortalecer relaciones y conocer nuevos productos .

13.- Intercambiar ideas con otros jefes de departamento de compras de otras empresas, para conocer nuevos procedimientos, fuentes de aprovisionamiento, técnicas, etc.

14.- Mantener contacto con posibles proveedores.

15.- Obtener cotizaciones para las compras.

16.- Participar en la formulación de las normas y políticas de la compañía.

17.- Reunir y analizar los datos sobre los mercados, la oferta-- la demanda, tendencias de los precios, etc.

El orden de Ésta funciones, no significa que correspondan al orden importancia, ni todas las que se llevan a cabo, hay más funciones que se dan principalmente con los proveedores y las que se derivan de la relación con los demás departamentos.

Mucho tiene que ver para la eficiencia del departamento de compras los recursos humanos con los que contamos ya que por medio de ellos se ha de aplicar la organización a través de sistemas y procedimientos.

Este personal deberá tener conocimientos y preparación académica - además de ser prácticos, para contribuir de Ésta manera a alcanzar la me-

tas propuestas al realizar las funciones del departamento.

El número de personas para integrar el Depto. varía, es definido - básicamente por las propias necesidades de la empresa.

Es de primordial importancia que el personal conozca definitivamente sus actividades, y los objetivos tanto departamentales como generales para lograr la máxima eficiencia de estos.

#### —FUNCIONES DE LOS DIVERSOS INTEGRANTES DEL DEPTO DE COMPRAS—

##### A) JEFE DE COMPRAS:

La designación de este jefe se debe hacer de tal forma que la autoridad delegada, corresponda al cúmulo de responsabilidades que le asignen. Teniendo una buena elección de la persona que desempeñará este puesto, nos proporciona un digno representante de la empresa con el exterior, así como el manejo efectivo y organizado de su departamento.

1.- Tener pleno conocimiento histórico de la empresa, políticas y - productos o servicios que ofrezca o fabrique.

2.- Mantener estándares de calidad en la adquisición de materiales y suministros.

3.- Entrevistar, se con proveedores para obtener información al día - obtener cotizaciones y formular los pedidos que él crea convenientes para - la empresa.

4.- Mantener un registro de todas las compras.

5.- Aprobar las especificaciones de los materiales más importantes.

6.- Tener conocimiento del volumen de materiales que se está manejando, y la periodicidad con que se efectúa la compra.

7.- Ser honesto y dirigir correctamente el personal a su cargo.



8.- Conocer las ventajas de que un producto se elabore, por cuestiones de demora en el transporte.

9.- Intervenir en la elaboración del presupuesto de compras.

10.- Cerciorarse de la capacidad del proveedor para surtir los pedidos en la forma y condiciones previstas.

11.- Presentar informes a la gerencia de las compras realizadas.

12.- Tener conocimiento de las diferentes vías de comunicación y tarifas existentes.

#### —SUB-JEFE DE COMPRAS—

Este puesto reporta directamente al jefe de compras y es responsable del auxiliarlo en todas aquellas funciones que se le asignen.

1.- Tener localizadas y seleccionadas las diversas fuentes de aprovisionamiento de los artículos o suministros que se requieran, con las especificaciones y calidad que señalan los solicitantes.

2.- Supervisar que el personal administrativo del Depto. mantenga -- los registros al día.

3.- Presentar las reclamaciones por faltantes de materiales, por -- errores en facturas, falta de calidad, extravíos en tránsito de producción.

4.- Ratificar que los proveedores hayan hecho los embarques correspondientes.

5.- Fomentar las buenas relaciones con los proveedores, con el fin -- de incrementarlas.

6.- Comprobar que la calidad y características de los artículos sean revisados, a fin de disminuir la devolución a los proveedores.

7.- Dirigir el trabajo de los agentes de compras.

8.- Supervisar que las requisiciones se canalicen de conformidad con lo previsto, y se formule el pedido respectivo.

9.- Autorizar en ausencia del jefe del departamento las requisiciones y pedidos, y en su caso, las facturas.

—AGENTES Y AUXILIARES DE COMPRAS—

Generalmente es la persona que lleva a cabo directamente las compras. El número de agentes o auxiliares dependerá del volumen de las compras, de la variedad de materiales y especificaciones.

1.- Adquirir los artículos y materiales que requieran los distintos departamentos, teniendo en cuenta que sean de la mejor calidad y el precio-justo.

2.- Revisar que los artículos descritos en el pedido, concuerden con los mencionados en la requisición.

3.- Verificar que los proveedores se comprometan a cumplir en las fechas específicas de entrega.

4.- Controlar y estar pendiente de los artículos que están por recibirse de los proveedores.

5.- Proponer a los solicitantes, los sustitutos de artículos, en caso de no tener en existencia los que se requieren.

6.- Estar atento a la situación del mercado. por alzas o bajas en los precios en los productos, escasez o abundancia de los mismos, reportando al jefe de compras toda tendencia o movimiento.

Dentro de las funciones del personal de oficina existen algunas que son de principal importancia, como: registrar los pedidos de compra, las facturas y la recepción de los materiales, llevar los diversos registros interdepartamentales, hacer labores de escritura a máquina, comprobación,

archivo, etc. En ésta sección del departamento debe haber cinco áreas básicas.

\_\_\_ Responsable de control de pedidos.

\_\_\_ Responsable de control de precios.

\_\_\_ Responsable de revisión de facturas.

\_\_\_ Secretaria y Mecnógrafa.

\_\_\_ Control de inventarios (entradas y salidas).

—RELACION DEL DEPTO. DE COMPRAS CON OTROS DEPTOS—

El departamento de compras tiene relación con: Ingeniería, Almacén, - Fabricación, Tráfico, Ventas, Finanzas.

1.- ALMACEN: Este departamento es el encargado de enviar al departamento de compras las solicitudes de mercancías que han alcanzado el nivel mínimo de existencia, para que formule los pedidos.

Es necesario que exista una estrecha relación y constante comunicación para llevar el control de inventarios y la información del consumo de materiales y artículos para hacer los pedidos en el momento preciso.

De esta buena comunicación depende que el almacén se esfuerce por -- mantener las existencias al nivel más bajo compatible con buena eficacia.

El almacén debe tener en cuenta los problemas que puede causar un stock elevado y conocer también los posibles materiales sujetos a cambios - en el mercado.

Dada la relación estrecha que existe entre éstos dos departamentos, acordarán la cantidad y periodo de tiempo que deberán abarcar los contratos futuros, en los cuales el departamento de compras averiguará tendencias, - probables de los precios.

Así mismo el almacén confrontará las economías calculadas con los gastos que signifique el almacenamiento de la mercancía a un precio bajo y un costo de venta inferior.

## 2.- DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:

Las solicitudes del departamento de producción se basan en programas de fabricación determinados, así el departamento de compras debe adquirir específicamente lo que le indique, tomando en cuenta los mínimos y máximos establecidos.

Deben coordinarse para hacer los pedidos pues de otro modo pueden entorpecer o parar la producción.

## 3.- DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y DISEÑO.

El departamento de compras estará pendiente de los productos que utilice Ingeniería y Diseño con el fin de que se adapten a las existencias en el mercado, para facilitar la obtención de cotizaciones. A su vez el Depto. de compras debe informarle a Ingeniería sobre nuevos productos y métodos de elaboración que surjan en el mercado para aprovechar en un momento dado las ventajas que representen.

Es conveniente que el Depto. de Ingeniería estandarice ciertos materiales o piezas para que éstos puedan adquirirse en grandes cantidades para lograr buenos descuentos.

## 4.- DEPARTAMENTO DE TRAFICO:

La principal relación existente es la INVESTIGACION de los materiales que llegan, y la ruta que deben seguir.

## 5.- VENTAS, FINANZAS, CONTABILIDAD.

Con el departamento de ventas se relaciona a través de los presupuestos, pues el presupuesto de compras depende y va muy ligado del que haga el Depto. de ventas, con el de contabilidad se relaciona a través de las transacciones burocráticas que se originan en el Depto. de compras.

Con el Depto. de finanzas debe existir buena comunicación para estar enterado de la recuperación de cartera que tiene la empresa. Así mismo debe estar enterado de los pagos que se han hecho a proveedores y los que están pendientes, con el objeto de conocer la situación con tal o cual proveedor.

6.- La coordinación de la función de compras con las demás funciones de la empresa.

Las relaciones públicas nos sugieren métodos a seguir en las relaciones con los proveedores para tener suficientes fuentes de aprovisionamiento. Debemos evitar las actitudes de rechazo o despectivas, ya que en un momento dado pueden ser ellos los dueños de la situación.

Dentro de este departamento las funciones de compras afectan la administración de las personas que lo constituyen, la función de personal entra aquí para contratar a la gente idónea para este Depto.

En este Depto. de compras la función técnica y la función de compras está íntimamente relacionada ya que las dos afectan las características de las materias a suministrar.

La función técnica nos ayuda colaborando con el servicio de aprovisionamiento de materias.

- \_\_\_ Redactando las condiciones de las materias y las normas de unificación.
- \_\_\_ Preparando diseños modelos o muestras.
- \_\_\_ Colaborando en exámenes de muestras presentadas por los proveedores.
- \_\_\_ Orientando para elegir proveedores especializados;
- \_\_\_ Ayudando a la función de compras en la interpretación de catálogos, folletos, listas de precios, etc.

La función de compras se encamina a la selección de proveedores para realización de compra.

El estudio de mercado es importante ya que nos da las fuentes de suministros, de donde surgirá la necesidad de una estrecha colaboración con el Depto. de compras.

La función control de existencias debe ejercer sobre el almacenaje la acción necesaria para mantener las reservas al nivel deseado, con el fin de tener oportunidad y continuidad de los aprovisionamientos y las indicaciones continuas al servicio de compras de las materias necesarias para mantener dicho nivel.

En cualquier empresa bien organizada el funcionamiento del servicio de compras es basado en el control de existencias, ya que coordina al servicio de almacenaje con el de compras y de producción. Esta función guarda estrecha relación también con contabilidad para desarrollar el cuadro general de la empresa.

## —FUENTES DE APROVISIONAMIENTO—

Es común en todas las empresas el atender a el departamento o persona que nos presiona más o quien dice tener mayor urgencia de material o requisiciones todo esto repercute en perjuicio del departamento de compras y en los Deptos. a los cuales tenemos materiales o requisiciones pendientes de -- entregar.

Es por esto necesario programar las compras con la debida oportunidad, y paralelamente también establecer los procedimientos a seguir para obtener ofertas, así como también fijar criterios para decidir las compras.

### 1.- Alternativas a considerar en las fuentes de aprovisionamiento:

Cuando tenemos necesidad de elegir proveedores para realizar una compra, tenemos duda o inseguridad sobre el número de empresas que deben ser invitadas., es común cometer el error de seguir durante mucho tiempo invitando a las mismas empresas, ignorando que con toda seguridad surgen muchas nuevas en el mercado, cuando esto sucede es difícil romper con los proveedores habituales, e inclinarse hacia los nuevos.

Dentro del campo de las compras, no debemos olvidar que el hábito se traduce en perjuicio y la competencia debe existir siempre, con el único fin de defender los intereses de la empresa.

El tener proveedores de confianza no nos hace darnos cuenta muchas veces que estamos pagando las mercancías en más de lo que valen, y que el mayor precio no tiene compensación tangible ya que pueden existir muchas empresas que pueden suministrar los mismos materiales con la ventaja de un precio menor. En ocasiones, los proveedores deseosos de introducirse nos dan -

precios menores para conquistar nuestro servicio de compras, Este precio nos lo dan las primeras veces y en el futuro nos daran precios mayores o artículos de baja calidad.

El propiciar la competencia entre proveedores es siempre útil, pero también es cierto que no hay que traspasar ciertos límites. Al exagerar propiciando la competencia entre los proveedores y extendiendo el círculo de las empresas invitadas a presentar oferta, podemos determinar en ciertos casos quienes nos ofrecen precios por debajo del costo con las consecuencias a que da lugar ésta acción.

Al transcurrir cierto tiempo nos daremos cuenta que existe discriminación entre los proveedores nuevos y antiguos, que dará por resultado abstenerse a los antiguos proveedores de presentar nuevas ofertas con la consecuencia de que haremos las compras a un círculo de nuevas empresas, cuya eficacia y forma de trabajo no siempre serán de nuestro agrado.

Debe estar claro el concepto de que no es el número de proveedores lo que cuenta, sino su calidad. Con frecuencia observamos que entre los muchos proveedores para suministrar materiales existen grandes empresas de gran potencialidad y otras muy pequeñas que difícilmente podran conseguir, por sí solas y en un plazo determinado la producción del lote de materias a comprar, hasta el punto de que, si les enviamos algún pedido fuerte, tendran que solicitar ayuda o colaboración de otras empresas.

Es por esta razón la importancia de elegir empresas que posean cierta potencialidad y técnica adecuada, de acuerdo a la carga de trabajo.



Cuando es restringida la situación de suministros en el mercado, la distancia de los proveedores al lugar de entrega nos puede perjudicar en lo que a ofertas o descuentos se refiere por incidencia de fletes, transporte, almacenaje, etc., o por el contrario una empresa puede estar perfectamente bien localizada y organizada, o que debido a circunstancias de carácter ambiental, consigue reducir notablemente sus costos, hasta el punto de compensar, aunque sea poco, los gastos de transporte de la mercancía desde la fábrica al comprador.

## 2.- SELECCION DE PROVEEDORES.

Las compras efectivas y organizadas, es reflejo de una buena selección de proveedores, no siempre es fácil identificar buenos proveedores y como consecuencia, es muy criticada la actuación del departamento de compras sea buena o mala, frente a los proveedores.

Para lograr una buena selección de proveedores, podemos seguir estas fases:

A) Reunir todas las empresas que se dediquen a un mismo ramo o giro y que produzcan determinada mercancía, estos datos podemos obtenerlos de guías telefónicas, anuarios, información en Camaras de Comercios, Industrias etc. De esta manera se ira formando una lista que nos dará una visión muy amplia de un grupo determinado de proveedores.

B) El siguiente paso es eliminar los proveedores que no nos interesen. De la lista más reducida, anotaremos datos que nos proporcionen información más detallada, para que de esta manera, conozcamos mejor a cada uno de ellos; esta información podemos adquirirla de folletos, correspondencia directa, catalogos, etc., con el fin de obtener su tipo de producción, capacidad productiva, y

publicidad, después de éste paso, en donde nos enteramos de otros datos útiles, podemos eliminar por segunda ocasión a proveedores que no tratan productos específicos de nuestro interés o que no están especializados en su producción.

C) Posteriormente, debemos desarrollar un trabajo exterior, para determinar la potencialidad de la producción de cada una de las empresas que quedan en la lista, para fijar la capacidad -- de suministrar de las mercancías pedidas en los plazos establecidos. Para cada empresa que queda en la lista debemos llenar una ficha donde se anotarán todos los datos obtenidos, así como los que pueden obtenerse posteriormente.

La ficha que se mencionó debe contener los siguientes datos:

- Nombre de la empresa.
- Datos sobre potencialidad.
- Grado de modernización de la planta.
- Productos en que están especializados.
- Capacidad financiera.
- Datos técnicos sobre materias adjudicadas.
- Condiciones de venta.

#### OBSERVACIONES O INDICACIONES ESPECIALES.

La publicidad directa es quien proporciona una serie de datos útiles en la función de compras.

## C O N C L U S I O N E S

1.- Cualquiera empresa grande o pequeña, tiene que observar un control estricto de sus operaciones con el fin de encontrar rendimiento regular y cuantitativo. Para la mayoría de las empresas, esto significa que el departamento de compras debe ser responsable de objetivos específicos con relación a inventarios y precios, en otras empresa, los mejores resultados se logran a través de un tipo de centro de utilidades de administración de materiales o de compras, en donde la función de abastecimiento, al igual que cualquier otra area de la organización, tratará de optimizar, el rendimiento sobre la inversión.

2.- La organización en el departamento de compras, debe ser planeada teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada empresa, pero que nos permita cierta flexibilidad, para que en un futuro, se pueda ampliar el desarrollo de la empresa, cuando así lo exiga.

3.- La función de compras es de gran importancia en la administración de empresas moderna, ya que es básica en una empresa para situarse dentro de la competencia, por la ayuda que representa en el control de costos.

Debe ser también uno de los intereses primarios de la organización, ya que Compras, a través de su gerente o principal funcionario, debe tomar parte en las desiciones sobre problemas que surjan en la empresa, y que afecten o no al departamento de compras, como los controles de inventario, la forma en que se elaborarán los reportes contables.

4.- Las compras y la administración de materiales no puede constituir un contrapeso efectivo, sino cuando son independientes de las actividades cuyas metas puede impedir la administración efectiva de las compras y del control de inventarios.

5.- El elegir al responsable de compras, significa estar pensando en capacidad y organización para el buen funcionamiento del departamento. Deberá, en condiciones ideales, poseer jerarquía y honestidad suficiente para reportar directamente al máximo nivel administrativo.

## B I B L I O G R A F I A

LAS COMPRAS.

MICHELE CALIMERI.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

AGUSTIN REYES PONCE.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

GEORGE R. TERRY.

EL CONTROL DIRECTIVO.

WILLIAM T. JEROME.

ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL.

BETHEL, ATWATER, SMITH, STACKMAN.

ABASTECIMIENTO MODERNO DE LAS COMPRAS.

HENRY G. HODGES.

ADMINISTRACION FINANCIERA

ROBERT W. JOHNSON.