



174
1985

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN
LA FUNCION DE COMPRAS.**

**Seminario de Investigación
Administrativa
QUE PRESENTA**

LUIS CLAUDIO PALACIOS FERIA

para obtener el título de

Lic. en Administración

Director del Seminario
LIC. FERNANDO KURI SANTIAGO



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
EN LA FUNCION DE COMPRAS

	PAG.
INTRODUCCION.	
HIPOTESIS	
CAPITULO I.	1
1.1 Antecedentes históricos de las compras.	1
1.2 La necesidad de un departamento de compras en la industria moderna.	3
1.3 El departamento de compras y su interrelación en la organización.	6
CAPITULO II.	10
2.1 El proceso administrativo como base fundamental - para una eficiente función de compras.	10
2.2 Procedimientos y técnicas de compras.	22
2.2.1 Análisis de valor.	43
CAPITULO III.	47
3.1 La responsabilidad del Departamento de Compras como generador de utilidad.	47
3.2 La comunicación, su importancia en el departamento de compras.	55

CAPITULO IV.	PAG.
	58
Caso práctico.	58
4.1 Antecedentes.	58
4.2 Análisis del problema.	61
4.3 Alternativas de solución.	63
CONCLUSIONES.	67
BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION.

En la época actual por la que estamos pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, --contracción de mercados, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la empresa.

Es por eso de la importancia, que a mi juicio tiene el Departamento de Compras en una empresa, sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, por lo que mi desco es hacer resaltar la función tan trascendente que es la de gastar el dinero presupuestado, de su inversión en insumos, hasta en los gastos por concepto de distribución de los bienes al consumidor.

La función de compras ha tenido que ser llevada a cabo por personas sin una preparación especializada durante mucho tiempo, pero debido a las situaciones cada días más complejas, se requiere de profesionales en esta área y es aquí en donde el --profesionista de la Administración tiene un campo muy extenso y fértil donde desarrollarse, por la formación que adquiere durante sus estudios profesionales.

Para llevar a cabo este estudio, se empleó la investigación documental, por medio de bibliografía sobre el tema de compras, documentos de la empresa en donde soy empleado, de la observación directa así como de la propia experiencia de varios años en el área de compras.

Cabe mencionar que la bibliografía sobre este tema es escasa, además de ser totalmente extranjera, pero de alguna forma dá un criterio para aplicarla a las empresas de nuestro país.

HIPOTESIS.

El licenciado en Administración es un profesional capacitado para dirigir eficientemente la función de compras en una empresa.

CAPITULO I.

1.1 Antecedentes históricos de las compras.

Desde que la humanidad se hizo sedentaria se inició el proceso de compra y venta, se inicia con el trueque en donde de acuerdo a las habilidades de una persona o grupo de personas para elaborar determinado satisfactor daba como consecuencia el intercambio con otro grupo que a su vez elaboraba otro satisfactor o que en su región tenía excedentes de determinado bien, por ejemplo: una tribu se había asentado en una región en donde abundaba la caza y cambiaba pieles con otra tribu que tenía habilidad para fabricar armas. Detectando⁽¹⁾ estas necesidades surgen los primeros comerciantes que acumulan una variedad de bienes y actúan como intermediarios entre los artesanos para agregarles una cantidad extra al valor de las cosas y obtener una utilidad por el servicio.

Como consecuencia de los problemas a que se enfrentaron las personas de ese tiempo al encontrarse con bienes que por su naturaleza no se podían dividir, se creó una unidad económica aceptada en forma general y que era representada en trozos de metal o semillas y así es como surge el dinero y, como consecuencia, las compras fueron más organizadas, en virtud de que el valor de los bienes ya era más objetivo.

En épocas posteriores la única evidencia de los compradores, son aquellas en donde mencionan a los comerciantes que llegaban a tener tanto poder como el de un rey y esto era como resultado del poder económico que logran al comerciar hábilmente.

(1) Derecho Mercantil. Roberto L. Mantilla. Edit. Porrúa, S.A. Capítulo I. Sec. 1.

Más a nuestros tiempos fue que durante el siglo pasado la función de compras se llevaba a cabo por el dueño de la empresa o por sus hijos justamente porque se manejaba el dinero de la organización y esto se siguió hasta principios de este siglo, ⁽²⁾ (y no es raro encontrar hasta nuestros días que se siga con este sistema en algunas empresas familiares.)

En la medida en que las empresas crecían la función de compras pasó a ser una subfunción de producción, ya que por ser el área que utilizaba los insumos, debía ser la que los comprara. Y fue hasta 1940 que en Estados Unidos la tendencia fue la de separar la función de compras y hacerla independiente, y esto fue como resultado de las necesidades de distribución de armamento, víveres, etc. , durante la Segunda Guerra Mundial, creándose el concepto "Logística" como en algunas empresas denominan el área de compras.

La importancia de esta área así como independencia administrativa está cobrando cada día mayor interés por los altos funcionarios de las organizaciones, y se determina por lo importante de la función, ya que es en esta área en donde empieza a generarse las utilidades de la organización y para ello se requiere de personal cada día más capacitado profesionalmente a fin de lograr este objetivo.

(2) El Gerente de Compras y sus Funciones.- Víctor H. Pooler.
Edit. Limosa.

1.2 La necesidad de un Departamento de compras en la industria moderna.

A principios de siglo en las empresas pequeñas, el dueño controlaba entre otras funciones la de las compras en general, pero a medida que estos negocios fueron creciendo se hizo necesario delegar en determinada persona la función operativa de las compras, principalmente por sus cualidades de honradez, antigüedad, etc., pero bajo la supervisión directa del dueño, ya que las decisiones y negociaciones de trascendencia las llevaba a cabo precisamente el dueño. Pero una vez más por la carga de trabajo y múltiples actividades de dirección, el dueño vió la necesidad de delegar esta función, que generalmente quedó en manos del área de producción, ya que en el área que utilizaba los insumos y sabía que era lo que se necesitaba para la fabricación de los artículos que se producían, en cuanto a cantidad y calidad de los mismos. Cabe mencionar que actualmente aún se sigue delegando esta función en el área de manufactura.

Aproximadamente durante la década de 1940 ⁽¹⁾, por el crecimiento tecnológico que se empezó a vivir mundialmente, el área de producción tenía que dedicarse más a fondo en su función que por naturaleza le corresponde y fue que por esa necesidad se empezó a crear un núcleo que se encargara de las compras pero reportando en un 30% al gerente de producción y un 70% al gerente general, en virtud del dinero que se gastaba y en algunos otros casos también reportaba al contralor de la empresa.

A medida que esto sucedía se observó que no tenía razón de que se siguiera reportando al área de producción, ya que el mayor porcentaje se informaba a un alto funcionario de la empresa y así fue como quedó separada la función de compras en un área independiente.

(1) National Industrial Conferencia Board, Studies in Business Policy Num. 33, Septiembre 1948 (tomado del libro de Víctor H. Pooler. El Gerente de Compras y sus Funciones. -Limusa).

Al darse esta separación de funciones también se creó la necesidad de contar con un personal capacitado para llevar a cabo satisfactoriamente la actividad de compras, ya que los costos de adquisición se veían reflejados de manera determinante en el costo final del producto y si no eran compatibles con los precios del mercado, se perdía la participación del mercado - consumidor y los problemas serían funestos para la empresa.

Otro aspecto importante para la creación de un departamento de compras, ha sido la cantidad de innovaciones en los equipos - de producción y esto requiere de un área que esté en contacto constante con estos cambios, comunicarlos y con ello lograr - simplificar procesos por introducir nuevos equipos de producción, como es el caso de procesos continuos que se manejan -- con una terminal electrónica y que una sola persona los puede operar con únicamente un tablero y como consecuencia abatir - costos de producción. Y esto se logra teniendo un personal que esté en contacto con el exterior de la empresa y es precisamente este departamento de compras quien tiene una estrecha re lación con otras empresas mediante los representantes de ven - tas y sus compradores. De igual forma se lleva a cabo en los sustitutos de materia prima, que en algunos casos se utilizan insumos importados o escasos y en un momento dado se sustituyen por otros, de manufactura nacional o por otros que son - abundantes y a mejor precio.

En múltiples ocasiones, el departamento de compras ha logrado dar una posición ventajosa a la empresa en el mercado, por -- llevar a cabo una adquisición oportuna ante la amenaza de incrementos de precio de determinada materia prima básica, por estar dedicado a su función específica de compras y no desviar su atención a otras actividades como sería el caso, si dependiera de otra área que por ocuparse de una función también importante, no se tomara la decisión en el momento adecuado en -

que se presenta la oportunidad.

Al tener una área de compras con funciones y políticas bien definidas y con el total apoyo de la alta dirección, los ahorros se notarán de inmediato ya que también actúa como moderador de las compras innecesarias; como es el caso de los abusos en los requerimientos de equipos muy sofisticados y costosos, que en su mayoría de las veces son caprichos de algunas áreas y que pueden ser sustituidos por otros sencillos y por consiguiente a bajo costo.

1.3 El Departamento de Compras y su interrelación en la organización.

La función de compras es desde el punto de vista administrativo independiente, ya que está bien definida su función al igual que otras áreas de la organización. Pero la razón de su existencia es por la necesidad que tienen otros departamentos de adquirir; insumos, mobiliario y equipo, servicios, etc. y que a su vez estos delegan en el área de Compras. Esto es, que si el Departamento de Recursos Humanos requiere de un proyector para cursos de motivación, recurrirá al Departamento de Compras para que lleve a cabo la adquisición de éstos y es así como está delegando su necesidad de adquisición en el área adecuada y manteniendo una relación bilateral.

Lo anterior es una forma de relación con Compras, pero este tipo de relación las tiene Compras con toda la organización, sin embargo, existe otro tipo de conexión que es la que mantiene con: la Dirección General, Contabilidad, Control de Calidad, Planeación, Almacén, Investigación y Desarrollo, Finanzas; este tipo de conexión la podemos llamar de consecuencia y es precisamente porque resulta de llevar a cabo una adquisición para iniciarla.

Analizando cada una de ellas tenemos:

- La relación con la Dirección General, es mediante reportes oportunos (quincenales, mensuales, etc.) de las actividades de Compras en lo que se refiere a la totalidad de sus funciones por determinado período de tiempo y los conceptos por grandes rubros.

Reportes estadísticos que permitan evaluar a los proveedores en cuanto a calidad del servicio y dependencia con los mismos.

Informes de la situación de los mercados de insumos y la posición de la organización ante éstos.

Y en general el nivel de servicio del área de Compras hacia el resto de la organización, así como de la situación interna del mismo Departamento de Compras.

- La relación con Contabilidad se lleva a cabo mediante los documentos preestablecidos como son: el Pedido, en donde se anotan las claves del producto, números de cuenta del proveedor y departamento solicitante, así como solicitudes de cheque para pago a proveedores. Documentos de cambio en pedidos por concepto de incrementos de precios o cantidades, cancelaciones, etc. En general toda la afectación contable que por adquisiciones de bienes o servicios se tenga por consecuencia pago a proveedores y abonos a las cuentas de presupuesto.
- La relación con Control de Calidad, generalmente es por los insumos que se adquieren y que es analizada de acuerdo a las normas dictadas, con el fin de mantener una calidad de acuerdo a las necesidades de producción. Debe existir una estrecha comunicación con esta área, por si en un momento dado la materia prima entregada por el proveedor no es la adecuada, inmediatamente el área de compras lo comunique al proveedor y se envíe el producto que si cumpla con las especificaciones y no se interrumpa la función de Producción.
- La relación con Planeación, en las organizaciones en donde existe una área de Planeación separada de compras, la relación se da principalmente porque esta área es la encargada de indicarle a Compras las necesidades exactas de materia prima en cuanto a cantidad y en el tiempo en que deberá ser entregada por el proveedor, así mismo el área de Planeación puede

ser quien elabore el programa de adquisiciones y a su vez Compras asigne el proveedor encargado de surtir los insumos requeridos.

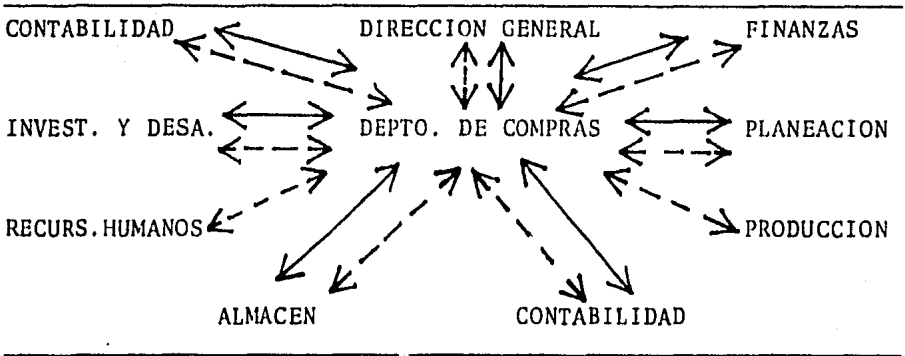
- La relación con Almacén, es mediante la comunicación documental en donde se indica qué es lo que debe recibir, de qué proveedor, la cantidad, el pedido que ampara esa compra, etc., para que a su vez el Almacén pueda darle entrada a la materia prima, una vez que ésta haya sido aprobada por Control de Calidad y comunicar a Compras las devoluciones que pudieran haber o en caso contrario remitir una copia de la nota de entrada correspondiente.

- La relación con Investigación y Desarrollo. En algunas empresas se le denomina departamento de Ingeniería, pero la función es la misma, de desarrollar nuevos productos mediante la investigación a varios proveedores y localizar insumos sustitutos o alternativos, siendo de gran ayuda para el área de Compras, en virtud de que en múltiples ocasiones se escasea un insumo por ser importado o por naturaleza escaso y es esta área la que por contar con un personal técnico especializado puede recomendar, proveedores con existencia de los insumos referidos o sustitutos. Asimismo, es el área que dicta las especificaciones a las que se deberán ajustar las materias primas adquiridas.

- La relación con Finanzas, es muy estrecha y esto se debe a que conjuntamente con el área de Compras se dictan las normas y políticas de compra como lo son; los plazos de crédito en relación directa a las necesidades del movimiento del dinero de acuerdo al giro de la empresa. Asimismo, el área de Compras retroalimenta a Finanzas para llevar a cabo el presupuesto anual, según los incrementos de precios, como también los pronósticos de compra anual de las materias primas más representativas.

Una forma de representar gráficamente la relación del área de Compras se describe en el siguiente cuadro: (Fig. 1)

Fig. 1



Las líneas continuas se refieren a la conexión de consecuencia bilateral por razón directa de la función de Compras y las líneas punteadas a la relación que existe por delegar la función de adquisiciones en el área de Compras.

Como podemos observar la interrelación del área de Compras es con todas las áreas que conforman la organización.

Fig. 1.- Manual de Práctica Moderna de Compras.- Modern Business Reports. Alexander Hamilton Institute, Inc.

CAPITULO II.

2.1 El Proceso Administrativo como base fundamental para una eficiente función de compras.

Para llevar a cabo el cargo de compras, el profesional en Administración cuenta con una herramienta muy útil que no debe pasar por alto, y me refiero al Proceso Administrativo, puesto que es la base de cualquier actividad para lograr los objetivos propios, así como los de la Organización para la cual trabaja. De todos los autores que han escrito sobre el tema, podemos tomar el del Lic. Agustín Reyes Ponce, en virtud de que lo desglosa, haciendo más fácil de aplicar a la rutina diaria de trabajo.

El Proceso Administrativo según el Lic. Agustín Reyes Ponce - consta de las siguientes etapas:

- PREVISION.
- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

Que aplicadas a la actividad de compras nos ayuda a dar los resultados óptimos para el bien de la empresa.

2.1.1. La Previsión.

Si se desea llevar a cabo la acción de comprar, primeramente se fijarán los objetivos que se persigan; en este caso pueden ser:

a) Comprar los insumos en la cantidad adecuada sin llegar a saturar los almacenes o por el contrario comprar sin tener un colchón de seguridad, corriendo el riesgo de detener el proceso productivo.

b) Adquirir los insumos a un precio justo, esto es sin afectar la calidad del material por tratar de abatir costos o por otra parte comprarlos a precios excesivos sin llevar a cabo una buena evaluación de proveedores.

c) Proporcionar los insumos al usuario en el lugar y en el tiempo solicitados.

d) Adquirir los materiales con la calidad requerida según las normas de Control de Calidad.

Es indispensable en este primer paso analizar los factores que nos impulsan y limitan para lograr los objetivos preestablecidos y coordinar los medios con que se cuentan en distintos cursos de acción, tomando como base alguno de éstos para los objetivos.

Cabe mencionar que en este paso siempre se correrá un riesgo para el profesional del área de Compras, pero es aquí que de acuerdo a las experiencias y a la habilidad para manejar los datos estadísticos, se eliminará en gran parte la incertidumbre y se logrará con mayor grado, certeza en los objetivos a corto y a largo plazo.

2.1.2 La Planeación.

En esta etapa se debe fijar el curso de acción es en donde se establecen las políticas, los procedimientos, los presupuestos y programas.

La aplicación al área de Compras, de los puntos anteriores serán de la siguiente forma:

a) Las políticas.

El área de Compras en este paso debe elaborar un manual de Políticas de Compra y darlo a conocer a todos los niveles del Departamento, como a las principales áreas de la Organización para que la actividad de comprar se lleve a cabo adecuadamente y por otra parte no se afecte negativamente a otras áreas, como puede ser el caso de los solicitantes, que en el manual se indica, para requisiciones de determinado monto deberán contener la firma del Director del Area, etc.

b) Los procedimientos.

Conjuntamente al manual de políticas, se puede presentar un manual de procedimientos de Compras y dar a conocer los pasos por los que atraviesa una solicitud de compras y que se hace para llevar a cabo una adquisición, asimismo, el tiempo

promedio para la entrega de los bienes solicitados.

c) Los presupuestos.

De acuerdo con las experiencias de años anteriores, así como la información obtenida por el profesional de compras, es en esta etapa en donde se elabora un presupuesto de gastos por los principales renglones de compras, dándolo a conocer a la alta gerencia.

d) Los programas.

Para completar la etapa de planeación, es aquí donde se elaboran los programas de compras, de entregas, así como análisis de proveedores.

Los conceptos anteriores conforman la etapa de planeación y debe tomarse en cuenta su importancia, ya que de no ser así los objetivos no podrán lograrse, como consecuencia negativa al no marcar las directrices del curso de acción.

2.1.3 La Organización.

En un organismo existen áreas distintas, pero con un fin común (objetivos) como lo son las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Producción, etc. Esto nos indica que a pesar de tener un fin común se realizan actividades distintas con objetivos distintos, que si estos se conjugan llegan a una misma meta, a su vez esto se aplica a nivel departamental, es decir, en un departamento o área específica existen un número determinado de puestos con objetivos propios y actividades distintas unos de otros, pero al fin se persigue un solo objetivo.

En esta etapa precisamente se tiene que definir cada puesto en cuanto a autoridad-responsabilidad, construirse y ordenarse y resaltar que cada actividad es complementaria de otra, hasta llegar a la Dirección de esta área.

El Departamento de Compras como parte de un organismo, debe cumplir con este principio para lograr llevar a cabo su actividad satisfactoriamente.

Los principios de Organización, según el Lic. Agustín Reyes Ponce y aplicados al área de Compras son:

a) Principio de la Especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza". En el área de Compras y según el tamaño de la organización, se tiene personal especializado para determinado tipo de compras, por -- ejemplo para compras de materia prima, material de empaque, - refacciones, importaciones, etc. y como se menciona se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Se debe hacer notar que la especialización es conveniente cuando el personal acepta este tipo de situación, en caso contrario se caería en la monotonía y los resultados serían distintos a lo esperado.

b) Principio de unidad de mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

En relación con el punto anterior existe un área encargada de comprar determinado grupo de productos, reportando a un Gerente de área, siendo el responsable de dirigir al grupo de personas, encargadas de llevar a cabo las adquisiciones y este a su vez reportará al Director de Compras y sólo éste podrá tener autoridad directa sobre el subordinado inmediato inferior, -

puesto que de otra manera surgirían conflictos graves, no llevando a cabo las funciones asignadas por dos jefes.

c) Principio del Equilibrio de autoridad-responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella"

Este punto aplicado al área de compras, es vital para llevar a cabo la actividad de adquirir bienes, puesto que la persona que compra debe tener la autoridad para tomar decisiones en el momento de asignar la compra a los proveedores, puesto que tiene la responsabilidad de dotar de materiales al solicitante y no suspender la producción. Esta autoridad también está dada, por el profesionalismo y experiencia que demuestra el comprador, para desempeñar sus funciones.

d) Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

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

Para esta fase, en el área de compras el Director debe delegar las funciones operativas a los subordinador y estos a su vez -

delegar las que consideren a los puestos inferiores, pero compartiendo la responsabilidad inherente a cada actividad.

La manera de delegar es conociendo la capacidad del personal con que se cuenta, supervisándoles y estableciendo controles para ajustar las desviaciones, y obtener los mejores resultados por medio de los subordinados.

2.1.4 La integración.

Este punto es parte "DINAMICA" del Proceso Administrativo, como lo menciona el Lic. Agustín Reyes Ponce, ya que es la parte que articula los elementos, "de lo que debe ser, con lo, que realmente es", es decir, lo que se previó, planeó y estructuró, de la empresa como es en realidad.

La integración es de importancia sobresaliente porque es la etapa en donde se coordinan los recursos necesarios para llevar a cabo los planes. Y es precisamente lo que se desarrolla en el área de Compras, integrar los elementos que intervienen en el proceso de Compra y que va desde la requisición de compra, la cotización del proveedor, el análisis y la orden de compra para obtener un bien y dar un servicio.

2.1.5 La Dirección.

Es el elemento más trascendental de la Administración, puesto que aquí es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio del administrador.

El Director de Compras es aquel que guía a sus subordinados, no ejecuta el trabajo, no es el que analiza cotizaciones, ni coloca pedidos, es el que vigila que las cosas se realicen de acuerdo a los planes que estructuró y a los objetivos que estableció, por medio de la delegación de actividades y controlando a éstas.

Las fases de la Dirección son:

- Hacer una actividad y lograr resultados a través de otros.
- Establecer canales de comunicación a través de los cuales se ejerza control y se obtengan buenos resultados.
- Supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

2.1.6 El Control.

Esta etapa es la reguladora de los planes y actividades, ya que de acuerdo con los parámetros instituidos, se hacen las correcciones necesarias para reingresar a la ruta inicial o cambiar el curso de acción. En el área de adquisiciones se lleva a cabo por medio de reportes periódicos y corregir las desviaciones, como es el caso de los reportes que se elaboran para conocer los ahorros mensuales que se han obtenido por concepto de determinadas compras, así como los días compra por condiciones de pago a que se está adquiriendo, etc.

Estos controles son elementos que retroalimentan a la Dirección y así prever los resultados finales y compararlos con los objetivos, tomando decisiones adecuadas para corregir o asegurar la consecución de la meta fijada.

2.2 Procedimientos y Técnicas de Compras.

En las organizaciones que tienen* estructurado un departamento de Compras, se considera necesario establecer un procedimiento de rutina y la creación de formatos para el mismo.

El procedimiento de compras está compuesto de las siguientes etapas:

- a) La solicitud de Compra.
- b) El análisis y selección del Proveedor.
- c) La tramitación del pedido.
- d) la Expeditación.
- e) La Recepción de los artículos.
- f) El pago al Proveedor.

- a) La Solicitud de Compra.

Cuando surge la necesidad de un bien, sea materia prima, mobiliario y equipo, etc., el solicitante debe llenar un formato (requisición de compra), siendo este la manera de comunicar al área de compras, la necesidad de adquirir determinado bien.

Es importante que este documento contenga los datos completos, tanto de las características del material solicitado (especi-

ficaciones) como los datos mismos del solicitante como es el área a que pertenece, su cuenta de cargo, autorizaciones, etc. ya que de esto depende en gran parte el servicio que el área de Compras dé al solicitante, en virtud de que si el solicitante no describe en forma completa su necesidad, se perderá el tiempo en determinar que es lo que exactamente se desea.

Otro aspecto importante es, que este formato deberá ser sencillo, es decir, deberá contener los datos que son sobresalientes para llevar a cabo una buena adquisición y no agobiar al solicitante con exceso de firmas por ejemplo, y renglones que a fin de cuentas no tienen utilidad.

En muchos casos se utiliza este formato integrado con un cuadro comparativo de proveedores.

Cabe mencionar que el control numérico corresponde al Departamento de Compras, para evitar duplicaciones y mantener un mejor control de requisiciones recibidas.

Ejemplo de una Requisición de Compras.

SISTEMA DE COMPRAS REQUISICION DE COMPRA

BATCH				No. REQUISICION			
R				R			
MES		DA	ANO	COMR		E	
						GUBERNAMIENTOS DEJUTANYS	
C A P E		REQUISICION		CUENTA DE GASTO			
				RECEIBO		RECEIBO	

PART.	CANTIDAD TOTAL	U/M	CODIGO	DESCRIPCION	FECHA REQUERIDA		
					MES	DA	ANO

b) El análisis y selección del proveedor.

Una vez recibida la requisición de compra el siguiente paso es el de cotizar con varios proveedores, previamente seleccionados para determinadas compras, ya sea con un formato especial o como se mencionó, integrar a la requisición un cuadro comparativo.

Normalmente y para las compras de rutina (de materia prima), se emplea un cuadro comparativo con espacios para tres proveedores, y cada espacio contiene los siguientes cuestionamientos:

- Nombre o razón social.
- Clave del proveedor, de acuerdo al catálogo de proveedores.
- Dirección.
- Precio del producto cotizado más el impuesto.
- Si tiene algún descuento adicional.
- Condiciones de pago
- Tiempo de entrega
- Lugar de entrega.

Estos datos son suficientes para poder determinar qué proveedor es el más adecuado, a quien asignar el pedido, es impor-

tante considerar las experiencias anteriores de servicio, disponibilidad, calidad, etc., no únicamente el precio, pero esto se conoce con el tiempo de trabajar con determinado proveedor.

El hecho de que la requisición cuente con tres espacios se debe a que si se toman dos proveedores no nos es indicativo, si un proveedor nos está vendiendo al precio justo, pero un tercero si nos indica cuál es el precio más adecuado de compra.

Otro aspecto es el del volumen de compra, esto es si planeamos comprar un volumen mayor que se pueda dividir entre dos o más proveedores, sí es conveniente llevar a cabo una cotización, así, pero si el volumen no es mayor y la compra no es representativa para la empresa, no es conveniente perder tiempo en hacer una cotización con tres proveedores.

En los casos de adquisiciones de maquinaria, por ejemplo se deben ver todas las alternativas posibles de compra con el mayor número de fabricantes o distribuidores con el fin de obtener las mejores condiciones para nuestra empresa.

Ejemplo de un Cuadro Comparativo.

CÓDIGO PROVEEDOR					
PUNTO UNITARIO					
DESCUENTO					
% I. V. A.					
TIEMPO DE ENTREGA					
CONDICIONES DE PAGO					
PLEYE					
OBSERVACIONES :					

ENTREGAR EN ALMACEN DE:		INVENTARIOS		AUTORIZACIONES	
5 0 0	MATERIAS PRIMAS	MINIMO	_____	NOBRE	FIRMA
5 0 2	CENTRAL	MAXIMO	_____		
5 3 0	PRODUCTO TERMINADO	ACTUAL	_____		M D A
5 4 0	REPLICACIONES INDUSTRIALES	CONS. POR PERIODO	_____		/ /
5 5 0	REPLICACIONES AUTOMOTRICES	FECHA LIMITE ENTREGA	_____ / /		
5 6 0	PAPELERIA	ESTIMADO DE COMPRA	_____		M D A
5 6 6	ERRIBORES	COMENTARIOS :	_____		/ /
5 7 0	MATERIAS PRIMAS GUADALAJARA		_____	NOBRE	FIRMA
5 7 1	MATERIAS PRIMAS BALTILLO		_____		
5 7 2	BOBESA CENTRAL TOLUCA		_____		M D A
5 7 3	BOBESA RIO BRAVO		_____		/ /

NOTAS: 1. (NUMERO DE DECIMALES)- ESTE CAMPO SE USARÁ CONJUNTAMENTE CON EL DE CANTIDAD PARA INDICAR EL NUMERO DE POSICIONES DECIMALES QUE SE INCLUYERON AL CODIFICARLA.
 2. (PARTE O DESCRIPCION)- ESTE CAMPO SE USARÁ PARA INDICAR SI EN EL DIVIESTE CAMPO SE ABRETA UN CODIGO DE PARTE VALIDO (DADO DE AUN EN EL CATALOGO DE MATERIALES) O UNA DESCRIPCION DEL ARTICULO REQUERIDO (CUANDO NO EXISTA EN EL CATALOGO DE MATERIALES)

FORMA DE LLENAR ESTA FORMA CON TODOS LOS DATOS REQUERIDOS (COMPLETOS)

COMPRAS

c) La tramitación del pedido.

Teniendo seleccionado al proveedor, a quien se le fincará el pedido, se procede a tramitar la orden de compra.

Este documento es muy importante, ya que legalmente es un -- contrato de compra-venta y en el que queda establecido, que es lo que se está comprando, el monto en dinero, del compromiso, las condiciones de pago, el lugar de entrega, etc. Este documento debe ser muy completo, en cuanto a información y contener cláusulas referentes a la penalización por incumplimiento del proveedor, forma de cancelación de este contrato, porcentajes aceptados por concepto de faltantes o excedentes, etc. En lo que se refiere a las firmas de autorización, se debe hacer lo más simplificado posible, ya que en ocasiones el exceso de firmas da como resultado un mal servicio y esto se debe a que en algunas organizaciones la orden de compra pasa por tantos ejecutivos que tarda varias semanas en regresar el pedido al comprador. Lo más recomendable es que las firmas-- sean del área de compras y no involucrar funcionarios de Finanzas o Manufactura, ya que la requisición de compra debe estar autorizada por la máxima autoridad de cada área solicitante.

Para darle mayor soporte al pedido, se puede tomar como norma

el que deberá estar acompañado por las cotizaciones del proveedor y por la requisición de compra y que no haya lugar a dudas de que lo que se está comprando es lo que se solicitó y bajo qué condiciones y precio.

En lo que se refiere a su distribución del formato es conveniente distribuirlo de la siguiente forma:

Original	Proveedor.
1a. copia	Departamento de Compras
2a. copia	Almacén de Recepción
3a. copia	Departamento de Contabilidad
4a. copia	Solicitante.

Se piensa en esta distribución por los siguientes motivos:

Original al Proveedor.- Por ser el contrato de compra-venta y un documento de este tipo siempre tiene más validez si es el original, además de estar legible.

1a. copia.- Departamento de Compras, para hacer la expedición correspondiente, y llevar un control estadístico por proveedor de las adquisiciones, para que quede evidencia de lo que se compró y en qué condiciones.

2a. copia.- Almacén de Recepción. Porque debe conocer qué producto recibirá, qué cantidad y de qué proveedor. En algunas empresas se elabora un programa semanal o mensual, anotando el producto, cantidad, proveedor y número de pedido, y esta copia ayuda a verificar los datos del programa. En contadas empresas la copia que se entrega al almacén, tiene un área con sombras para que no se conozcan los precios, teniendo como finalidad que en un momento el personal de Almacén no pueda vender por su cuenta un producto de la empresa a un precio más barato y por ésto hacer más fácil su venta.

Esta situación es discutible ya que si el personal con que cuenta el almacén no es de confianza, es mejor prescindir de él y cambiarlo por otro de confianza.

3a. copia.- Departamento de Contabilidad.- Se le entrega con el fin de que lleve a cabo su distribución contable y que haga sus provisiones de pago y conozca en qué tiempo se deberá pagar a proveedores.

4a. copia.- Solicitante.- Con el fin de que tenga conocimiento de lo que se compró y cuándo se le entrega y el monto total y lleve un control del presupuesto asignado.

d) La expeditación.

Este paso aunque complementario, es importante, ya que en ocasiones el proveedor no comunica al comprador que el material solicitado, no lo tendrá en el tiempo convenido sino en un lapso mayor. En virtud de lo anterior el comprador tiene como obligación hablar con el proveedor periódicamente y verificar la fecha de entrega o cuando se trata de la compra de equipo, revisar el avance de dicho equipo. La visita a los proveedores es en realidad un paso de esta etapa, ya que nos da la seguridad de entrega, puesto que nos estamos adelantando a la expeditación propiamente dicha.

El hecho de visitar a un proveedor nos indica que efectivamente cuenta con el equipo necesario para satisfacer nuestras necesidades, el tipo de equipo con que cuenta, si no tiene problemas con refacciones para su maquinaria, si es una empresa grande, mediana o pequeña y como nos afecta esto, y aun nos indica si es una empresa con problemas de tipo sindical.

Para llevar a cabo una buena expeditación es conveniente elaborar un formato, en donde se anoten los datos como: las fechas en que se visitará al proveedor para verificar el avance del equipo, es decir, si se tiene que surtir un equipo en un mes, la primera visita se hará al finalizar la primera semana ya que en este tiempo debe llevar el 25% de avance del total

del equipo, de no ser así el comprador podrá tomar la decisión correspondiente.

Al finalizar cada compra el comprador ya conocerá qué proveedor es confiable y a quién podrá fincarle pedidos con reservas, logrando con este sistema de control, mayor eficiencia en sus actividades.

e) La recepción de los artículos.

En este paso está involucrado el almacén y el Departamento de Control de Calidad, ya que para que se garantice la calidad de lo que se entrega, se deberá aplicar una serie de análisis en los materiales, con el fin de compararlos con las especificaciones que se requieran. Una vez aprobado por Control de Calidad, el Almacén deberá verificar: cantidad, proveedor y número de pedido y darle entrada mediante un formato que se le conoce como Nota de Entrada, de la cual enviará una copia al departamento de Compras para que tenga conocimiento de que ya llegó el producto solicitado, y otra copia al Departamento de Contabilidad para que quede evidencia y se pueda proceder al pago del proveedor.

Ejemplo de Nota de Entrada.

CREACION DE CUENTA POR PAGAR

NOTA DE ENTRADA N° M.P. 10534

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____

<input type="checkbox"/>	BALANZA	CTA EMPER	<input type="checkbox"/>	PROVEEDOR	(1)	PROIDO N°	MES DIA AÑO	IMPORTE			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	COD. POSTAL	N° DE ENT.	<input type="checkbox"/>	SEC	FECHA	CHEQUE N°	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APLICACION			CONTABLE				ENTRADA ALMACEN			
CORPOR	N° CUENTA	N° CUENTAS	D	E	D	E	FAMILIAR	CANTIDAD	DESCRIPCION	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONES:

RECORRAR SE EN LOS CAMPOS 22 Y 23 CUANDO EL PROVEEDOR SEA SIN ARCHIVO MAESTRO

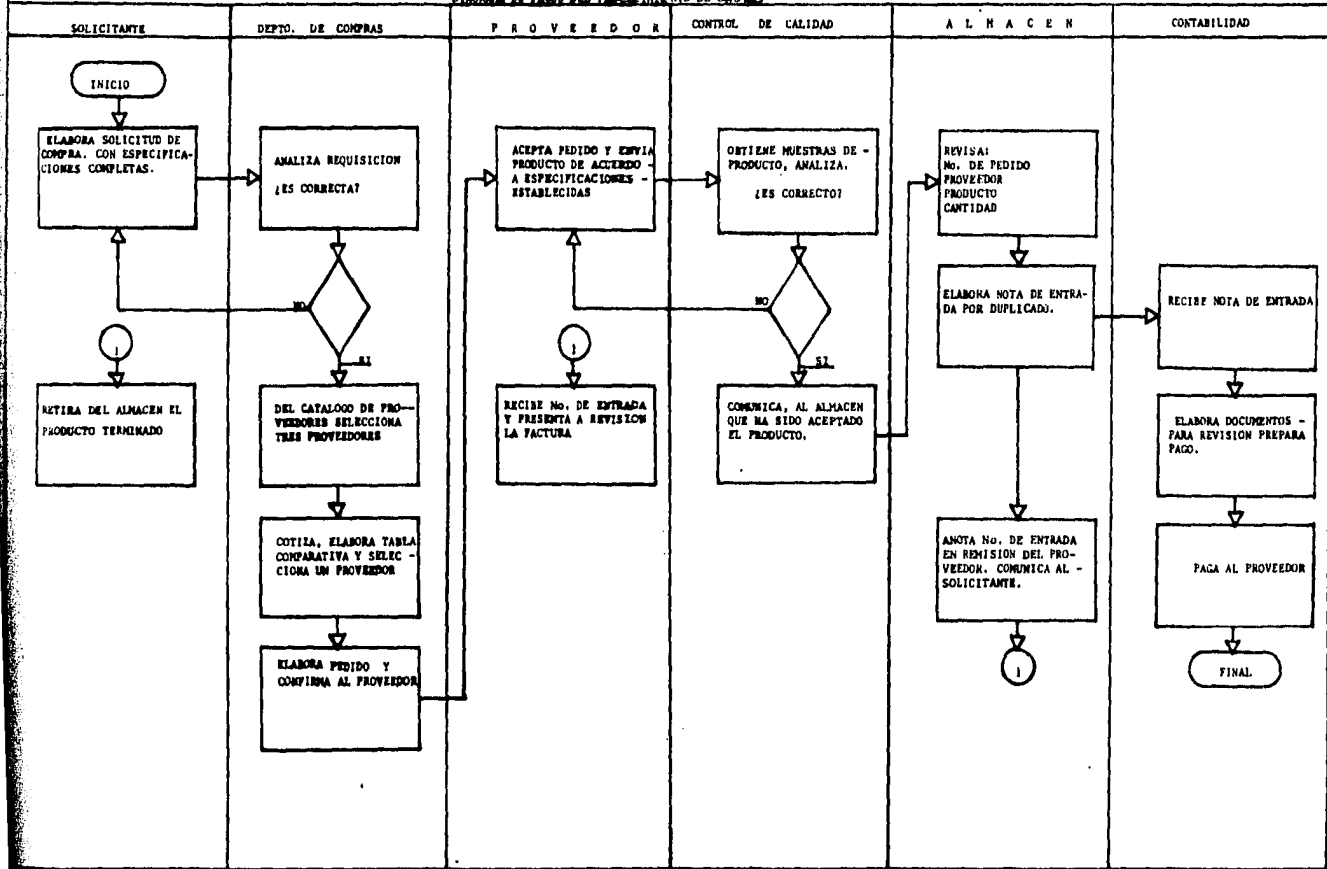
CODIFICADO _____ CODIFICADO _____

REVISADO _____ REVISADO _____

INFORMATICA _____

REPETIR EN TODOS LOS REGISTROS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



f) El pago a proveedores.

Muchos ejecutivos de compras han comentado que el proceso de compras termina hasta que el proveedor recibe su pago, y no sin razón, ya que la función del comprador no termina con hacer que el material llegue al solicitante, sino que hasta que éste esté pagado, puesto que en la medida en que el proveedor quede satisfecho con la venta que realizó, en esa medida dará el servicio que el comprador exija. Como podemos observar la función del comprador es de dar servicio no solo a su empresa, sino la de llevar buenas relaciones externas que a fin de cuentas redundan en beneficio de la propia organización.

TECNICAS DE COMPRAS.

Para llevar a cabo eficientemente la función de compras existen algunas técnicas de las que podemos mencionar:

- a) Sistemas A, B, C.
- b) Lote económico de Compras.
- c) Inventario de Seguridad y punto de Reorden.

Estas técnicas se han creado con el fin de abatir costos, para dar un buen servicio al entregar puntualmente, para mantener un nivel de inventarios tal que; ni sea un exceso, ni dejar en cero los niveles.

a) El Sistema A, B, C.

En las empresas que se lleva este sistema es con el fin de clasificar los artículos que compran en:

- A Artículos de alto valor.
- B Artículos de mediano valor.
- C Artículos de bajo valor.

Siendo esta clasificación una apreciación muy subjetiva, propia de cada empresa, y se refiere por ejemplo a que de los artículos de la categoría A representan el 10% de los artículos de inventarios, pero el valor en pesos representa el 75%.

Los artículos B están representados por el 20% de los artículos de inventarios y el valor en pesos es del 22% y por último los artículos C, representan el 70%, son los de mayor porcentaje del inventario, pero de menor valor económico, pues representan el 3%.

El objeto de hacer esta división, es para mantener un control eficaz del inventario, ya que los artículos A, de alto valor, su compra será en cantidades mínimas. De los artículos B se comprarán partidas mayores que A pero menores que C, y de los Artículos C, de poco valor aunque se compren en grandes cantidades tendrán poco efecto en el valor del inventario, porque

representan un 3% del costo total (Ver fig. 2.)

b) Lote económico de compra.

La Gerencia de compras para decidir cuántos artículos deban comprarse para ser almacenados en un tiempo determinado, sabe que tiene dos alternativas; si se adquiere un artículo en menor cantidad, habrá una disminución en la carga de llevar el inventario pero un aumento en los cargos del costo de adquisición de esos artículos. Por el contrario si la empresa compra cantidades mayor del insumo, hay un aumento en los cargos de llevar el inventario y una reducción en el costo de adquirirlos.

Por lo tanto la Gerencia debe considerar las probables reducciones de los costos de pedido contra los probables aumentos de los costos de llevar inventarios.

Gráficamente se ilustra esta relación (Fig. 3.) En ella podemos apreciar que la cantidad mínima de compras, con un costo total mínimo, se obtiene determinando el punto mínimo de la curva de costo total.

La cantidad económica de compras tendrá lugar en el punto P de la figura 3.

FIGURA 2. -

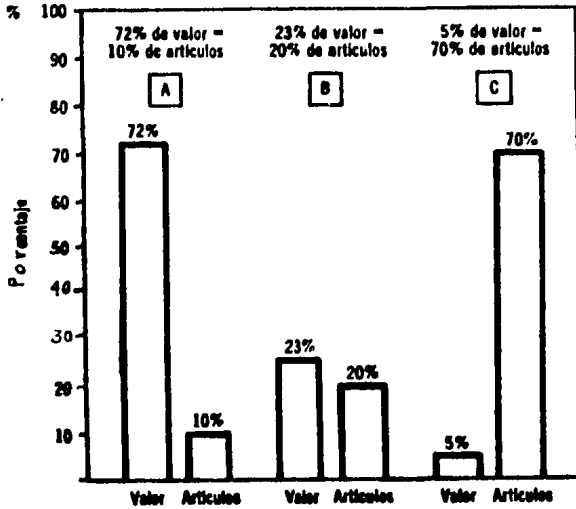
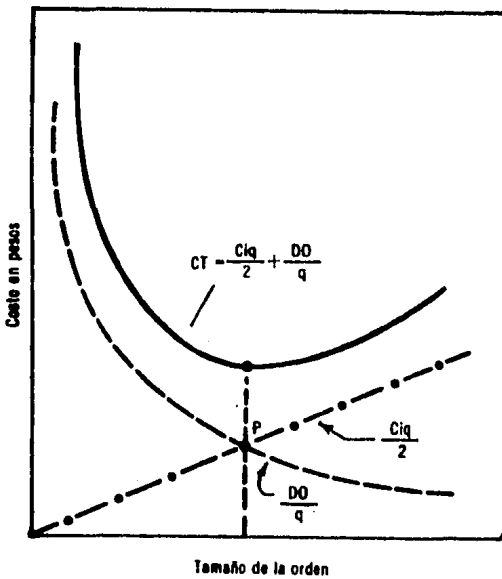


FIGURA 3. -



- Costo total
- - - Costo de pedidos
- · - · Costo de llevar o mantener los inventarios

c) Inventarios de seguridad y punto de reorden.

Generalmente, la demanda tiene variaciones que afectan el control de inventarios. Cuando una empresa trabaja con inventarios sujetos a una demanda continua, es necesario mantener éstos entre los niveles máximos y mínimos convenientes.

Los límites de inventarios extras, planeados para absorber la demanda, dependerán de la estabilidad de la misma. Esto influirá necesariamente los objetivos que sigue una empresa para agotar sus inventarios. Si las necesidades de producción y servicio, permiten a una empresa quedarse sin inventarios, entonces los inventarios de seguridad máximos y mínimos, serán menores.

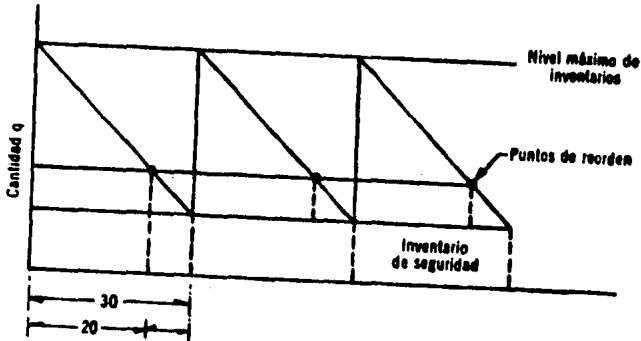
Mantener un inventario mínimo de seguridad implica ciertas consideraciones: cuánto tiempo tardará en recibirse un pedido -- después de haber hecho la requisición de material? ¿hasta qué punto afectará la escasez de material a las operaciones de la producción y al departamento de ventas? En respuesta a estas consideraciones, el inventario mínimo de seguridad marcará la pauta para hacer las requisiciones y programar eficientemente las operaciones de la producción.

El inventario máximo de seguridad podría consistir en una com-

pra extraordinaria de especialización para aprovechar un precio muy ventajoso y anticiparse a una elevación de precios o a una escasez prevista. Comunmente, la cantidad se rige por la economía del tamaño del lote, tomando en cuenta el tiempo requerido para procesar el pedido, para recibir los materiales y para el consumo en el ciclo de producción.

Cuando se sigue un sistema de pedidos por cantidades fijas, es necesario determinar el punto en el cual debe ordenarse un nuevo pedido; a este se le llama Punto de Orden. Este puede ser expresado en términos de cantidad o inventario sobrante o como un punto determinado de tiempo. (ver fig. 4.)

FIGURA 4.-



Las técnicas de compra son una ayuda para que se lleve a cabo la función de compras y cada profesional de las compras - podrá adoptarlas, según las necesidades de la empresa.

Difícilmente la estructura de una empresa es igual a otra y esto da como resultado que se tengan distintas técnicas para desempeñar la actividad de adquisiciones.

2.2.1 Análisis de valor.

La constante necesidad de reducir costos ha llevado a las empresas a realizar un estudio sistemático aplicado a cualquier artículo utilizado, para obtenerlo a un costo menor, sin me--noscabo de la calidad de éste.

Antes de llevar a cabo un análisis de valor, se debe comprender qué significa valor, y el siguiente ejemplo lo explica -claramente.

Existen dos tipos de valor, el valor de uso y el valor de cambio. Los artículos de alto valor de uso, tales como el agua, y el aire con frecuencia no tienen mucho valor de cambio, y por el contrario los artículos que tienen un alto valor de --cambio, tales como los brillantes y los rubiés, tienen muchas veces poco valor de uso.

"La⁽³⁾ primera etapa del análisis de valor consiste en hacer preguntas: ¿Qué debe lograrse? ¿Qué quiere en realidad el solicitante? ¿Qué cualidades son atractivas? ¿Qué fuerza, durabilidad, tamaño, forma, color y otras cosas son atractivas y desea--bles? Una vez analizadas atentamente estas preguntas, se comprobará que hay ciertas funciones que resultan esenciales, y que otras carecen de valor. El fabricante y su comprador

(3) Dirección de Producción.- H. A. Harding, Edit. Edaf.

tendrán entonces una idea de lo que se proponen producir".

El paso siguiente debe ser obtener el mejor cálculo posible de costo de todos los materiales y mano de obra que se necesitarán para fabricar el producto. Esto entrañará mucha investigación y discusión. Si se las realiza correctamente, el cálculo final será una aproximación muy cercana al costo bruto.

Luego, el fabricante convoca a sus expertos en diseño, dirección técnica, producción, herramientas y comercialización a una reunión de tormenta de ideas. Hablan, observan el diseño preliminar y hacen más preguntas. Porqué esto? Porqué lo otro?, Porqué acero en lugar de hierro templado? Porqué taladrar en lugar de punzar los agujeros?.

Si esta conferencia se realiza en una atmósfera abierta, libre de preconcepciones, y si todos controlan su tendencia a criticar o ridiculizar lo que, de entrada, puedan parecer sugerencias desatinadas, aparecerán errores. Se encontrarán lujos superfluos. Si todos se muestran implacables en eliminar todo lo que no tenga una función útil, el resultado será un aumento de las utilidades.

El análisis de valor, por supuesto, debe preceder a la producción.

Pero⁽⁴⁾ una vez que se ha iniciado la producción de un artículo, nadie debe olvidarse de él y afirmar que es lo mejor que jamás podrá lograrse. El análisis de valor es un empeño constante. En el mercado hay hoy muy pocos productos que no puedan mejorarse de alguna manera. Lo único que ningún fabricante o comprador puede permitirse es conformarse para siempre - con las cosas tales como son.

Al hablar de valor, debemos tener presente que tal vez nos referimos a una función que es atrayente para el consumidor, pero no necesariamente útil. Por ejemplo, el color ofrece atracción como cualidad de venta, pero de por sí no aumenta la utilidad de muchos objetos. Un abrelatas con asas rojas puede ser atrayente para el ama de casa e inducirle a comprarlo, pero no abrirá latas mejor que con uno con asas sencillas.

Una función también tiene valor cuando realza la apariencia, atrae la atención o de algún modo beneficia al usuario.

He aquí una lista que puede guiar a realizar análisis de valor de cualquier producto:

- Describa de qué se trata. Exactamente. No basta decir que un destornillador es una pieza de metal con un extremo chato y un mango del otro lado. Describir impone hablar de dimensiones, forma, material y todas las demás características

del artículo.

- Describa qué hace
- Describa cuánto cuesta.
- Determine la utilidad de cada elemento del artículo.
Dicho elemento o parte o función vale lo que cuesta?
- Pregunte si hay otra cosa que pueda proporcionar igual función a menor costo.
- Pregunte si una sustitución de material proporcionará el mismo grado de confiabilidad a menor costo.
- Escoja la combinación de material y función que proporcione la tarea necesaria al menor costo, con el grado deseado de confiabilidad,

Siguiendo estos pasos básicos para todo producto, nos daremos cuenta que nuestros esfuerzos aumentarán las utilidades.

No se deberá confundir calidad con utilidad. Un retén de puerta tiene una única función: mantener una puerta abierta. Puede hacerse de plomo, oro, madera, plástico o caucho, y aunque su utilidad no se modificará, el costo variará muchísimo.

(4) Administración de Compras.- Floyd D. Hedrick Edit. Técnica

CAPITULO III.

3. La responsabilidad del Departamento de Compras como generador de utilidades.

Con el desarrollo de la gran empresa moderna, sus funciones se dividieron entre muchos especialistas ejecutivos y diversos departamentos semiindependientes. Pero ⁽⁵⁾ como la función del comprador consistía en gastar importantes y cada vez mayores sumas de dinero de la empresa, el reconocimiento debido a compras, como capacidad aparte y especializada, se quedó resagado. La administración superior se mostraba reacia a renunciar al control directo de los gastos.

A menudo esa renuencia se justificaba plenamente. En el comienzo muchos compradores carecían de autoridad para adoptar la decisión definitiva, aunque el dueño de la empresa, concedía gran peso a sus recomendaciones, hecho que los vendedores no tardaban en reconocer. Los compradores recibían escasas retribuciones y los proveedores que se ofrecían a aumentar sus ingresos comprobaban a menudo que era su producto, independientemente de su valor real, el que se recomendaría al dueño. El soborno y las "comisiones" se volvieron práctica corriente y pronto la situación se hizo intolerable.

Los empresarios y los compradores honestos llegaron a idénti-

(5) Modern Business Reports.- Alexander Hamilton

ca conclusión. Las compras, que suelen llevarse más del 50% de los ingresos empresarios, constituían una función demasiado importante para encomendarla a aficionados o a gente moralmente incompetente.

Los compradores formaron propias organizaciones, formularon un código de ética profesional y se propusieron a eliminar a los corruptos y dados al soborno. La administración de las empresas comenzó a prestar más atención a la selección del personal de compras, aumentó los salarios e instó a las universidades a que incorporaran cursos sobre procedimientos de compras.

Hoy en día el director de compras de una empresa supervisa a varios compradores especializados y administra un departamento que tal vez gaste más de la mitad del importe de las ventas de la empresa. Su función es vital para el éxito de su compañía y los resultados logrados por su departamento pueden ejercer un efecto profundo sobre las utilidades de la empresa. Es un hecho que la empresa que compra bien, tiene buenas utilidades.

El profesionalismo en materia de compras no se limita a las grandes empresas. Hay muchas compañías pequeñas con operaciones de compras eficaces, tal vez de una sola persona, que les-

presta los mismos servicios que el personal de una gran empresa.

El tamaño del departamento poco importa, porque los principios y las consideraciones éticas que aseguran el éxito son idénticos. Hay algo que hoy resulta claro para la administración superior de toda empresa de éxito: La rentabilidad va de la mano con las prácticas eficaces en materia de compras.

La empresa no tiene porqué ser una firma gigante para aprovechar un régimen sensato de compras. Pero si éste es ineficaz y si el personal de compras desconoce los métodos modernos se limita la rentabilidad de la empresa cualquiera que sea su tamaño.

Un moderno departamento de compras, dotado de una persona o grupo de personas profesionales y competentes, ayudará a lograr todos los objetivos siguientes:

- a) Reducir el costo del producto o el servicio que le produce ingresos.
- b) Mejorar la calidad de su producto; con frecuencia, sin aumentar su costo.

- c) Reducir los costos vinculados a la gestión de las existencias y los depósitos.
- d) Garantizar los suministros regulares en tiempos de escasez.
- e) Asegurar entregas oportunas.
- f) Mantener a la empresa al tanto de nuevos materiales y procesos.
- g) Desarrollar la confianza en la eficacia del departamento de compras para poder concentrarse en la administración de la empresa.

El departamento de compras existe entre otras razones para producir utilidad. Toda la mecánica de la compra está enfocada a la búsqueda de utilidades.

Las⁽⁶⁾ utilidades normalmente resultan del valor agregado a una materia prima que se transforma en producto, este valor se agrega cuando una parte manufacturada se mejora o incorpora a otro conjunto para su uso final. La utilidad es la diferencia entre el costo de agregar valor y el precio que el usuario final está dispuesto a pagar por el producto o servicio, el -

el precio que puede solicitarse por cualquier producto o servicio tiene un límite, que está dado; por la competencia o reglamentaciones oficiales.

De ello se desprende que el aumento de utilidades no es una mera función del aumento del precio de venta. Además, no puede utilizarse un aumento de precio para recuperar el dinero perdido en compras inadecuadas o en métodos ineficientes de producción.

Tanto las compras como la producción están, sin embargo, bajo el control de la administración. Siempre es posible mejorarla.

El momento de aumentar las utilidades se sitúa al comienzo del ciclo, cuando se inician las adquisiciones, y no al final, cuando el producto terminado llega a la rampa de despacho.

Para entonces su precio ya está firmemente establecido por obra del costo acumulado y se halla tal vez muy cerca del límite que el cliente estará dispuesto a pagar.

Una empresa bien administrada con un departamento de compras profesional hallará métodos de reducir los costos sin bajar la calidad. Todo peso ahorrado en compras produce utilidades que

(6) Administración de Compras y Ab. - P.J. Builg. Edit. CECSA

equivalen a muchos pesos de mayores ventas. Las utilidades resultantes de compras inteligentes variarán según la industria por lo que se deben tomar en cuenta que un centavo ahorrado en la adquisición de material por valor de 44 centavos va directamente a utilidades, y este centavo adicional equivale a la ganancia que se había obtenido con un 18% de incremento de ventas, a una utilidad promedio de 5.5% sobre ventas.

La figura 5 muestra gráficamente la relación que existe entre la reducción del costo de compras y las ventas.

Toda empresa puede calcular la tasa de utilidad de compras dividiendo el volumen anual de ventas por las utilidades sin deducción de impuestos. En la figura 5 vemos que hacen falta 10 pesos de ventas para producir una utilidad de 1 peso, pero que una reducción de un peso de costo se traduce directamente en una utilidad de un peso.

Por supuesto que hay límites prácticos a las economías que pueden lograrse mediante compras eficientes, pero el límite de hoy podrá cambiar mañana debido a mejoras en la tecnología y en la materia prima. Los departamentos de compras siempre tienden a producir continuas reducciones de costos, y con frecuencia excederán las metas que se han fijado.

Los departamentos de compras producen utilidades por métodos diferentes a la de compra a precios más bajos. Son estos métodos modernos los que han convertido las compras de una mera función de adquisiciones en un verdadero ejercicio de administración financiera.

Otro aspecto de lograr utilidades es mediante la obtención y/o ampliación de créditos ya que de acuerdo al ciclo económico de cada empresa se podrán obtener utilidades por el financiamiento que estos créditos aporten.

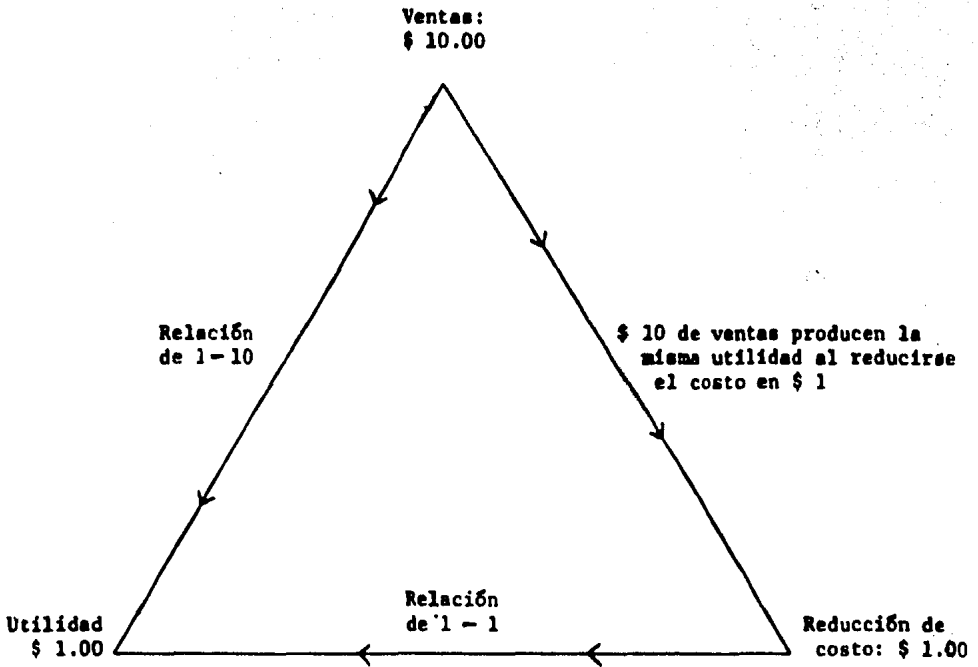


Figura 5.- Relación de reducción de costo a ventas.

3.1 La importancia de la comunicación en el Departamento de Compras.

Como parte de una organización, el Departamento de Compras mantiene una red de comunicación con todas las áreas y con todos los niveles de la misma, además de que la base de la función de compras está precisamente en una comunicación eficiente.

El Departamento de Compras debe ser excelente comunicador, ya que en buena medida es el enlace entre la propia organización con el exterior (con otras empresas, por medio de los representantes de estas), por lo que la imagen de la empresa está siendo representada por este departamento.

El dirigente de adquisiciones cuenta con diversos medios para comunicarse, como lo son:

- Los formatos. (requisición, pedido, contratos, etc.).
- Los reportes.
- Las cartas y memoranda.
- Las juntas y reuniones (formales e informales).
- Los sistemas de procesamiento electrónico de datos.
- La línea telefónica, etc.

El buen desempeño de la actividad de compras se mide por los

resultados que se obtienen. ¿Pero cómo medirlos y cómo dar a conocerlos a la organización? Este ha sido un problema - con el que se enfrentan algunos dirigentes de compras. El no saber comunicar los ahorros, la situación de los mercados, los esfuerzos que se llevan a cabo para lograr los objetivos y en general, qué se está haciendo en el Departamento de Compras, da como resultado que se tome a este departamento como una área sin importancia que merece y probablemente sea incluida en otra área en donde los dirigentes sepan comunicar adecuadamente a la alta dirección de sus actividades dando relevancia a éstas.

Una forma de comunicarse mejor, es mediante reportes periódicos a la alta gerencia, en donde se informe de manera clara y consisa de los ahorros obtenidos, del nivel de servicio que se está dando a los solicitantes, de las situaciones económicas nacionales e internacionales y de las disposiciones gubernamentales que afecten a la organización, de los problemas - que se han presentado con respecto a los materiales que se han solicitado, etc.

Otra forma de comunicarse es por medio de reuniones internas y externas con el fin de recibir retroalimentación por parte de los solicitantes y como consecuencia otorgar un excelente servicio de adquisiciones.

La comunicación es el arte de compartir las ideas con los demás. La comunicación deficiente o la ausencia de comunicación frecuentemente representa la diferencia entre el fracaso y el éxito en una compra, una venta o una función semejante.

Los problemas básicos se tornan más difíciles si no se presentan o se comprenden debidamente los hechos necesarios. No siempre es fácil los hechos o las ideas de manera que la gente las comprenda plenamente.

El Departamento de Compras deberá procurar establecer, mantener, actualizar y controlar sus sistemas de comunicación para lograr una relación sana entre el propio departamento y con los de la organización, así como con las empresas proveedoras.

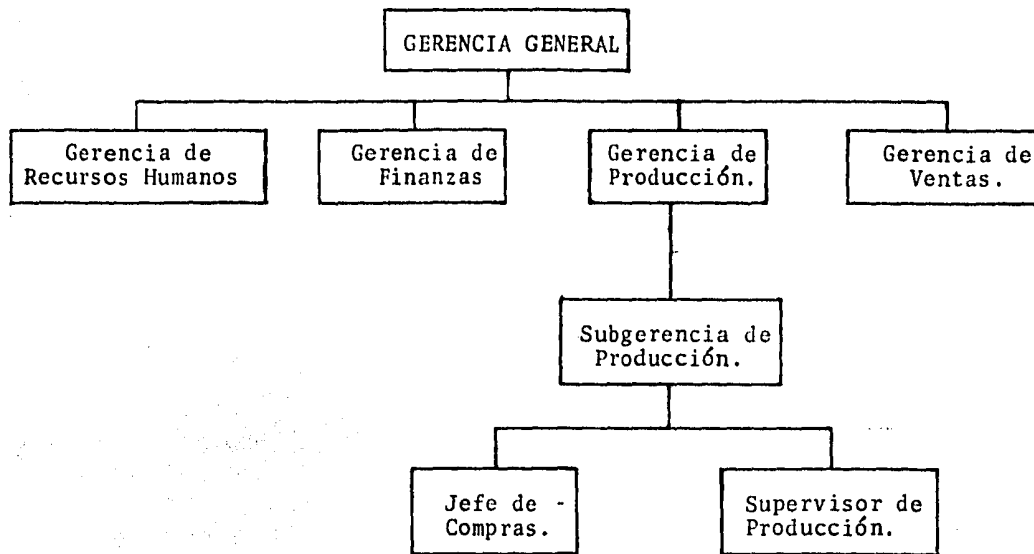
CAPITULO IV.

Caso práctico.

4.1 Antecedentes.

La empresa "Dulces y Golosinas, S. A.", inició sus operaciones en el año de 1960, como fabricante de un tipo de dulces nuevos en el mercado nacional, lo que la llevó a ser líder en el mercado de dulces, logrando una participación del mercado del 80%, a nivel nacional en pocos años. Las principales razones por las que se logró esta penetración en el mercado fueron: lo novedoso del producto, la calidad del mismo, el apoyo de los comerciales, la capacidad para distribuir los productos, ya que contaba con un número considerable de vehículos de reparto. Su principal canal de distribución fueron los estancillos en donde la venta es de contado.

La estructura orgánica fue la siguiente:



Enfocándonos principalmente al área de compras, se observa - que pertenece a Producción, ya que por ser el área que utiliza los insumos, sabe qué cantidad de materia prima se requiere para mantener un inventario adecuado y evitar faltantes -- que puedan afectar el proceso de producción y evitar excesos que eleven el costo del material. Como objetivo se fijó un inventario de dos meses de cobertura para materias primas críticas, lo que representa un 15% del total de las materias primas que se utilizan y el 85% restante se fijó en un mes de inventario.

Tiempo después los inventarios arrojaban cifras superiores a los dos meses de cobertura en los dos casos de materia prima y por otra parte finanzas detectó un alto costo por inventarios altos, lo que llevó a un estudio y se observó lo siguiente:

Constantemente había reportes por parte de manufactura de faltantes de materia prima, por lo que se hacían compras de emergencia sin importar el precio ni las condiciones de pago y en algunos casos la calidad era inferior a la establecida, por consiguiente el Gerente de Producción había autorizado que se ampliaran los niveles de inventario con el fin de cubrir las demandas de manufactura y como resultado se tuvo un crecimiento desmedido y sin control. El alto costo se empezó a refle-

jar en las utilidades, así como en el costo final del producto afectando el volumen de ventas, ocasionando que éstas se contrajeran por los precios altos a que se empezó a vender - el producto.

Alarmados los ejecutivos del área de ventas y finanzas pidieron al Gerente General su intervención para solucionar el problema, contratando los servicios de un despacho administrativo, al cual se le planteó el problema.

Como primer paso, el despacho contratado realizó un análisis del problema.

4.2 Análisis del Problema.

Según el análisis efectuado por el despacho administrativo, - se detectó lo siguiente:

- a) La función de producción es la de llevar a cabo la manufactura de los productos que se desean comercializar, por lo que al asignarle otras actividades - dará como resultado que esta pase a un segundo plano y no se le de la importancia que merece.

- b) Por la razón anterior el proceso productivo será lo más importante y se procurará que continúe a costa de cualquier precio, sin tomar en cuenta los precios de materia prima, condiciones de pago, etc.

- c) Otro aspecto es el de mantener inventarios altos para cubrir necesidades no previstas por el área de ventas en sus pronósticos de ventas.

- d) Perteneciendo el área de compras a producción el nivel jerárquico de los ejecutivos de compras será inferior al de los de producción, en virtud de que se les considera que su función es secundaria. Este pensamiento mantendrá personal de compras poco profesional, ya que no estará motivado para este puesto, personal capacitado y de grado profesional, teniendo como resultado que la función de compras no tenga los resultados esperados.

Estos son los problemas fundamentales que se presentan al mantener un departamento de compras dependiente del área de Producción, por lo que en el siguiente punto se dan dos propuestas para solucionar el problema.

4.3 Alternativas de solución.

Para resolver el problema planteado, se puede optar por las siguientes soluciones:

- a) Que el Departamento de Compras dependa del área de Finanzas.
- b) El Departamento de Compras como un área corporativa de administración de materiales, independiente, reportando directamente a la Gerencia General.

Analizando el primer punto:

Por el hecho de trabajar con el dinero de la empresa, se puede pensar en crear una estructura orgánica en donde el Departamento de Compras reporte al Gerente de Finanzas ya que la función de compras en gran medida es una función financiera, debido a que más que gastar el dinero, lo tiene que bien invertir y allegar de utilidades a la empresa, ya sea por compras a buen precio o por descuentos especiales o por créditos otorgados por el proveedor, asimismo, como el de mantener adecuados niveles de inventario.

Para decidir la conveniencia de esta estructura orgánica es necesario evaluar las ventajas y desventajas que se presentan.

VENTAJAS.-

- El Departamento de Compras, sería una subfunción de Finanzas y por lo tanto se presentaría como un departamento secundario.
- Por la naturaleza del área de finanzas, se presionaría a los proveedores a ampliar los créditos o a -- otorgar descuentos ocasionando una situación de riesgo ya que un proveedor presionado puede contraer compromisos que no cumplirá afectando el suministro de insumos.
- Al contrario del área de producción, el área de Finanzas mantendrá los niveles de inventarios lo más bajos posibles, con el riesgo de afectar la producción.
- Las compras estarían orientadas a obtener buenos precios y/o condiciones de pago sin tomar en cuenta la disponibilidad y el servicio que también tienen un costo.

Analizando el segundo punto:

Tomando como base el "Principio de Administración" de Henry Fa-

yol que se refiere a la "División del Trabajo" podemos decir que es conveniente mantener un área especializada para cada función bien definida en una empresa. El área de Compras ha cobrado cada vez mayor importancia, porque se ha justificado su función. Por lo que se propone un área corporativa de Administración de materiales, independientemente reportando directamente a la Gerencia General y teniendo dentro de sus funciones de compras la Administración de Almacenes.

VENTAJAS.

- El nivel de los ejecutivos será igual que el de otras áreas teniendo como resultado, personal profesional y motivado, que llevará a cabo su función con un nivel de excelencia.
- Las decisiones en cuanto a compras por precio, condiciones de pago, etc. se tomarán más neutrales en cuanto que se verá el beneficio de la empresa pero sin apasionarse por un área en especial y más aún manteniendo interesado al proveedor en las adquisiciones de la empresa mediante la negociación.
- Al tener un área para adquisiciones el resto de la organización delegará en ella sus necesidades y pue-

den dedicarse a dar los mejores resultados del área que les corresponde.

- Contribuir a las utilidades de la empresa mediante compras oportunas y bien planeadas, obteniendo ahorros por estrategias de compra, así como por mantener adecuados niveles de inventario de acuerdo a las técnicas de compra y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

DESVENTAJAS.

- Burocratización por el sistema de compras, ya que en algunos casos por la complejidad del sistema una compra tiene que pasar por una serie de pasos que generan conflictos internos y deterioran el servicio al solicitante.
- Por los volúmenes de compra y el poder adquirido los ejecutivos de esta área pueden caer en la falta de ética y hacer negocios para beneficio propio.

CONCLUSIONES.

- A.- De acuerdo con la hipótesis planteada, se comprueba - que el Licenciado en Administración, por los conocimientos y formación adquiridos durante su carrera, está capacitado para dirigir el área de Adquisiciones en cualquier tipo de empresa.

- B.- El Proceso Administrativo es la base para una adecuada administración de compras en virtud de que indica paso a paso la etapa de una actividad.

- C.- En la situación económica actual es indispensable que - las empresas cuenten con un área especializada y personal capacitado en las técnicas de compras, para evitar compras irracionales y obtener ahorros que redunden en utilidades para la empresa.

- D.- Es conveniente que el área de Compras sea independiente, ya que por el "Principio de la División del Trabajo", da rá mejores resultados que dependiendo de un área con una función distinta de las adquisiciones.

- E.- La comunicación es un elemento indispensable para el buen desempeño de las actividades del área de Compras, ya que

por medio de ella conoce las necesidades de la organización, comunica los resultados obtenidos y es el enlace entre la empresa y el exterior.

F.- El eficiente desempeño de las actividades de adquisiciones, daban a la empresa una posición ventajosa en su mercado, ya que al adquirir bienes a un buen precio podrá elaborar sus productos con costos bajos y tener mayor participación de los mercados que cubre.

G.- Para que la función de compras, tenga mayor importancia en una empresa es conveniente que maneje al almacén de materia prima y su distribución en el caso de tener sucursales en otros puntos.

BIBLIOGRAFIA.

P.J.H. Baily.

Administración de Compras y Abastecimientos. Edit. Cecsá.

Víctor H. Pooler, Jr.

El Gerente de Compras y sus Funciones. Edit. Limusa.

Floyd D. Hedrick.

Administración de Compras. Edit. Editora Técnica, S. A.

H. A. Harding.

Dirección de Producción. Edit. Edat.

Alexander Hamilton.

Modern Business Reports.

Gustavo Velázquez M.

Administración de los sistemas de Producción. Edit. Limusa.

Sergio Flores de Gortari.

Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Edit. Trillas.

Agustín Reyes Ponce.

Administración de Empresa. Edit. Limusa. (Tommo II) (Tomo I.)

Adalberto Ríos S. y Andrés Paniagua A.

Orígenes y Perspectivas de la Administración. F.C.A. UNAM.

Roberto L. Mantilla.

Derecho Mercantil. Edit. Porrúa.