



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

"LA FUNCION DE COMPRAS"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARIA DEL CARMEN DADA CHAVEZ

MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE DE 1987.



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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	4
II. LA FUNCION DE COMPRAS	9
1. RESPONSABILIDADES DE COMPRAS	10
2. OBJETIVOS DE LA FUNCION DE COMPRAS	12
2.1. REDUCCION DE COSTOS U OBTENCION DE UTILIDADES .	13
2.2. CONTROL DE LOS COMPROMISOS FINANCIEROS	14
2.3. CONTROL DE NEGOCIACIONES Y RELACIONES CON PRO VEEDORES	15
2.4. LA PROVISION DE INFORMACION Y ASISTENCIA EN EL CAMPO ESPECIALIZADO DE COMPRAS, A LA ADMINISTRA CION Y GRUPOS	16
3. ORGANIZACION DE LA FUNCION DE COMPRAS	17
4. LAS FUNCIONES DE UNA OPERACION DE COMPRAS	19
4.1. CONSIDERACION ORIGINAL DE LA COMPRA	19
4.2. ORIGEN DE LA REQUISICION DE COMPRAS	20
4.3. DETERMINACION DE LAS FUENTES POSIBLES	20
4.4. SELECCION DE LA FUENTE	21
4.5. TRAFICO Y RUTAS	21
4.6. EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA	21
4.7. RASTREO Y ACELERAMIENTO DE LA COMPRA	23
4.8. RECEPCION E INSPECCION	24
4.9. VERIFICACION DE FACTURAS Y PAGOS	24

	Pág.
4.10. CONTROL DE MATERIALES Y DE INVENTARIOS	25
4.11. ANALISIS DEL VALOR E INVESTIGACION DE COMPRAS	26
4.12. ADMINISTRACION DE COMPRAS	28
4.13. DISPOSICION DE SOBRANTES Y DESPERDICIOS	28
4.14. AUDITORIA PERIODICA DEL DEPARTAMENTO DE COM PRAS	29
III. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS	30
1. MANUAL DE COMPRAS	30
2. PROGRAMA PARA LA PREPARACION DE UN MANUAL DE COM- PRAS	34
3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	43
IV. CONTROL DE INVENTARIOS	47
1. MODELOS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	48
1.1. SISTEMA ABC	48
1.2. SISTEMA DE MAXIMO - MINIMO	50
1.3. SISTEMA DE PEDIDOS POR PUNTOS	56
1.4. SISTEMA DE FONDO FIJO	60
V. FORMAS PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	63
1. REQUISICION DE COMPRA	64
2. INVITACION PARA COTIZAR	67
3. CONOCIMIENTO DE COTIZACION	69
4. ORDEN DE COMPRA	70
5. ACTIVACION	75
6. RECIBO DE MATERIALES	76
7. AVISO DE DEVOLUCION DE MATERIALES	78
8. AVISO DE MODIFICACION A LA ORDEN DE COMPRA	78

	Pág.
10. AJUSTES O RECTIFICACION DE FACTURAS	80
ANEXOS DE FORMAS PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	83
VI. ETICA EN COMPRAS	97
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAFIA	102

INTRODUCCION

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son las necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando a los proveedores que se tienen disponibles - para negociar con ellos convenios en los cuales se estipulan los términos de compra y así, celebrar contratos y colocar pedidos , para finalmente recibir los bienes y servicios solicitados y hacer el pago correspondiente.

Típicamente, este proceso es bastante complejo, por ello, en este estudio se trata de dar una visión general en cuanto a lo que puede significar la función de compras. Puede involucrar a diversas personas que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes departamento funcionales; asimismo, implica un ciclo administrativo que consta de autorización de las solicitudes y órdenes de compra, vigilando la aceptación o el rechazo del pedido por parte del proveedor, la recepción de mercancías, el pago, la contabilización de los bienes, etc., que deberá contemplarse en manuales de políticas y procedimientos que evaluarán y dirigirán las funciones que se deban desarrollar.

Se pretende que éstos manuales tengan como función el encausar - al ejecutivo o personal de compras, a llevar al máximo la eficiencia de compras; alcanzando el costo más bajo que se pueda - conseguir y que a la vez sea compatible con los requerimientos - que el cliente necesita.

Esto se logra comprando la calidad correcta, en el tiempo correcto y al precio correcto, de la fuente correcta, para entrega en el momento correcto: utilizando los formularios adecuados que - facilitarán y controlarán la realización de dichas funciones.

La industria gasta sumas enormes en materias primas, repuestos y suministros que se incorporan a los productos manufacturados. Las compras de bienes de capital requieren grandes desembolsos. Los establecimientos comerciales y las organizaciones financieras gastan también cantidades considerables en material y artículos de escritorio, muebles y otros bienes necesarios para el funcionamiento de las empresas. El modo como éstas realizan sus transacciones, adquieren provisiones y administran sus existencias tendrá gran repercusión sobre su rentabilidad, por ello será necesario la implantación de un adecuado sistema de control de inventarios que permita dar solución al problema que pueda presentarse al controlar todos los artículos y materiales que deben usarse en un proceso de producción.

En este estudio, se hablara de la técnica tradicional de Análisis ABC, de los sistemas de Máximo-Mínimo y de pedido por puntos, así como del sistema de Fondo Fijo.

Que son técnicas que se pueden utilizar para un control de inventarios, sin embargo, debemos considerar que en los distintos tipos de procesos, la naturaleza de la demanda será diferente, - por lo cual, la adaptación de cualquier sistema debe ser en función de las necesidades particulares de cada empresa.

En general, el estudio trata de ilustrar la importancia creciente de la función de compras en la atmósfera actual de los negocios y poner de relieve la aportación que a las utilidades puede hacer un departamento de compras inteligente.

I. ANTECEDENTES

La función de compras no es un proceso que se ha desarrollado recientemente, mucho antes de que las grandes organizaciones aparecieran en forma especializada con sus departamentos de compras, las personas ya compraban, adquiriendo bienes y servicios a cambio de un precio, ya sea a nombre de las organizaciones, así como en nombre y cuanta propia.

Las compras en las organizaciones datan de épocas anteriores a las fechas en que aparecieron los registros contables. Es muy probable que las comunidades humanas siempre hayan efectuado compras y ventas hasta cierto grado, habiéndose enriquecido tanto cultural como materialmente por éstas transacciones.

¿Existió el comercio entre las tribus primitivas en la época prehistórica? La evidencia arqueológica revela que así fué: por ejemplo, los productos característicos de la fábrica de hachas de piedra en los lagos ingleses de Langdale, se han descubierto en cientos de kilómetros de distancia en el sur de Gales. Los detalles siguen siendo una incógnita: ¿tenía Langdale agentes vendedores en aquellas lejanas épocas? O por el contrario, ¿enviaban los pobladores del sur de Gales compradores de la tribu a la búsqueda de armas peculiares de la edad de piedra? No lo sabemos. Pero lo que si se sabe, es que fueron los registros de inventarios y transacciones comerciales los que aparecieron anotados en primer término. En una época en que la literatura y la historia eran recitadas de memoria, los

primeros registros escritos, ya sea bajo la forma de barro cocido en cuneiforme o grabado o pintado en escritura ideográfica, - se referían a compras, inventarios y ventas.

Se inventaron los libros y en un principio se referían a temas de mayor importancia que el comercio. Sin embargo, en la propia Biblia, que es el libro más antiguo de mayor circulación, leemos: "Es indigno, es indigno, dijo el comprador; pero al alejarse se regocija" (Proverbios 20:14).

En Canterbury Tales, de Chaucer, el libro más antiguo dentro de los canones de la literatura inglesa, varios de los peregrinos - que montaban a caballo fueron descritos como "compradores" o "achatours" (el francés había sido el idioma de las clases dominantes hasta tiempos recientes). Muchos de los peregrinos a los que hizo referencia Chaucer poseían títulos que se identificaban con algún puesto y con el paso del tiempo se ha llegado a comprobar que tales nombres no eran apellidos, por ejemplo, existía un "mayordomo" a quien se le describía como un experto de compras - de víveres. También existió un "cabo" quien era el más indicado incluso con preferencia respecto al "barón" para efectuar compras y ningún auditor podía llamarle la atención. El mercader se dedicaba a su oficio y en cuanto al sargento conforme a las leyes: no podía existir un mejor comprador, ni tampoco podía haber una persona tan ocupada como él.

Existen compradores en la actualidad que nunca han llevado a cabo un peregrinaje y no saben identificar un cabo de un mayordomo

pero realizan las mismas funciones que estas personas. (1)

A principios de siglo, en los negocios pequeños o nuevos, el dueño, entre sus múltiples obligaciones, tenía la de controlar todas las compras. Los detalles de oficina eran inherentes a las compras y, a medida que las compañías fueron expandiéndose, fue necesario encomendar a alguien ese trabajo de papeleo, aunque la autoridad de las compras seguía ejerciéndola el dueño.

Esta división de responsabilidades es observada todavía en muchas compañías. Sin embargo, cuando las empresas fueron creciendo la función de compras quedó a menudo en manos del departamento de producción, puesto que era el que consumía, en el proceso de fabricación, la mayor parte de los materiales comprados. Algunas compañías aun siguen esta política. Pero, en la década de 1940, se evidenció una clara tendencia a separar las compras de la producción.

Durante la primera mitad del siglo XX, la mayor parte de los negocios comprendió, por experiencia, que era mejor crear un grupo separado de personas, conocido como el departamento de compras, para que realizara esta actividad de adquisición, y así en años recientes, se ha descubierto que una labor de compra eficaz requiere individuos con intereses y conocimientos especializados y con capacidad para hacer frente a las condiciones cambiantes que experimentan los negocios modernos.

(1) Administración de Compras y Abastecimientos, de P.J.H. Baily, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, p.12

En otras palabras, la labor de compras está en auge en la comunidad comercial, porque está siendo considerada como una función - que reporta utilidades. La posibilidad de incrementar las utilidades por los jefes de compras eficientes es muy elevada, ya que un determinado porcentaje de reducción en el costo de los artículos que compramos puede representar utilidad en el porcentaje de aumento en las ventas.

Existen una serie de factores que son la causa de la creciente - importancia que día con día se le está dando a la función de compras, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

1. La Segunda Guerra Mundial, con los consiguientes faltantes de materiales, las necesidades perentorias del gobierno y su orden de prioridades.
2. Las oscilaciones cíclicas de sobrantes y faltantes, sumadas al rápido aumento en el costo de materiales, especialmente este último factor.
3. La "reducción de utilidades", que obliga a emplear todos - los recursos de la compañía a fin de sobrevivir a la extraordinaria y continua competencia.
4. El hecho, ya mencionado, de que el costo de los materiales comprados represente una parte considerable del costo total de los artículos fabricados.
5. La competencia extranjera cada vez mayor que encuentran - los productos nacionales.
6. La complejidad de los múltiples productos de reciente crea

ción.

7. La expansión de los mercados mundiales, con tarifas reducidas y un flujo más libre de componentes entre las compañías extranjeras y nacionales.

Las compras pueden adquirir carácter internacional, esto de acuerdo al giro de la empresa o negocio.

8. La tendencia del gobierno a exigir un mayor control de los subcontratos de una compañía. Los informes y los procedimientos exigen que la compra sea conocida, algunas veces hasta que esté en forma contable, en lo que se refiere a la fabricación o compra de los artículos o en las adjudicaciones de contratos a las pequeñas compañías.

Y así, en el futuro, a la función de compras se le impondrán probablemente nuevas y pesadas responsabilidades a fin de mantener la posición de la compañía en el mercado. Por ejemplo: mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficaces, introducción de nuevos materiales y coordinación de los requisitos de los materiales. También debe mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad.

II. LA FUNCION DE COMPRAS

Tradicionalmente, compras es la función responsable de hacer todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad debidas y al precio debido. (1) Esta definición lleva implícita la responsabilidad de actuar "según los hechos". En efecto, el comprador compra lo que necesita, a buen precio y a tiempo, requisitos todos ellos indispensables; pero además - va implícita una responsabilidad mucho mayor aún, pues ha de tener en cuenta el flujo de dinero que el comprador dirige. Aquí es donde debe saber "qué" se compra y "por qué" se compra, además de tener el derecho de analizar cualquier aspecto de una compra, ya que puede afectar una operación provechosa. En esta simple expansión de la visión del ejecutivo de compras puede radicar el que él surja como un eslabón importante en la operación de la compañía.

El ejecutivo de compras es el agente delegado y autorizado, que se especializa en la obtención de materiales, abastecimientos, herramientas y servicios. En el negocio más grande tal como - la moderna empresa industrial, se requieren de los esfuerzos de varias personas para efectuar las tareas del ejecutivo de compras, y sus esfuerzos están adecuadamente organizados en un departamento de compras.

(1) El Gerente de Compras y sus Funciones, de Victor H. Pooler, Jr., Editorial Limusa-Wiley, S.A., 1971, México, p.23

1. RESPONSABILIDADES DE COMPRAS

El ejecutivo de compras es el custodio de la cartera de la firma; su primera y más importante obligación es la integridad al gastar sus fondos. Es responsable también de la búsqueda activa y la diseminación de las ideas y sugerencias concernientes al ahorro en costos o al mejoramiento de productos disponibles de las muchas fuentes de aprovisionamiento con las que trata.

La ejecución apropiada de la función de compras es vital para la operación fluida de muchos otros departamentos del negocio. Es una responsabilidad básica del departamento de compras al obtener, al precio correcto, el material adecuado, en el momento preciso, de manera que el flujo de la producción no se interrumpa o se impida.

La negociación de la compra es responsabilidad claramente definida del ejecutivo de compras. La administración retiene la prerrogativa de decidir inicialmente si compra o no y posteriormente delega utilizando apropiadamente la supervisión, responsabilidad primordial de decidir cuándo y cuánto comprar y la calidad particular que debe especificarse.

Quien deba manejar los materiales físicamente, supervisar su recepción y su almacenamiento, hereda la autoridad de la administración para decidir cómo recibirlos y almacenarlos para uso posterior. La supervisión financiera especifica el procedimiento para presupuestar y asignar fondos para las facturas.

Las responsabilidades de compras a través de esta cadena de deci

siones y actos incluye no solo la negociación de la compra en sí sino también áquella de asegurarse de que, dentro de lo razonable, todo se ha hecho para garantizar al máximo valor, el dinero gastado por la compañía.

Es también de la incumbencia del ejecutivo de compras mantener a su administración, a sus solicitantes y a su supervisión asociada constantemente informados y prevenidos de las cantidades adecuadas que deben ser compradas, la calidad más económica especificada, el calendario más práctico e insistir en que determinado procedimiento sea seguido cuando no haya consideraciones contrarias que lo contrarresten.

Y así, entre otras responsabilidades se incluyen las siguientes:

- a. Obtener precios.
- b. Seleccionar proveedores.
- c. Otorgar órdenes de compra.
- d. Investigar las promesas de entrega.
- e. Ajustar y arreglar quejas.
- f. Seleccionar y dar entrenamiento al personal de compras.
- g. Mantener buenas relaciones con proveedores.
- h. Programar las órdenes de compras y las entregas.
- i. Investigación de compras y mercados.
- j. Políticas de inventarios y de almacenamiento y/o control.
- k. Contratos y convenios de servicio.
- l. Ventas de desperdicios, salvamento y sobrantes.
- m. Recepción y almacenamiento de mercancías.
- n. Pago de facturas.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el alcance de la función de compras es verdaderamente muy amplia. Cubre todos los aspectos imaginables del flujo de materiales comprados, desde preparar el pedido y expedir las órdenes de compra hasta obtener el material y distribuirlo a los departamentos que van a utilizarlo. Tiene que obtener el máximo valor en los bienes comprados al mínimo costo y, al propio tiempo, conservar bajo los inventarios a fin de mantener, o lograr, alta rotación, pero teniendo siempre el material listo para uso de producción.

2. OBJETIVOS DE LA FUNCION DE COMPRAS

La creación de un departamento de compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada. Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos específicos y bien definidos. Las actividades de compras, con el fin de realizar una contribución efectiva a la institución de la que forma parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la organización. Sin embargo, la función de compras tiene objetivos de carácter más específico. Estos incluyen:

- . La reducción de costos u obtención de utilidades.
- . El control de los compromisos financieros.
- . El control de las negociaciones y relaciones con proveedores.
- . La provisión de información y asistencia en el campo especializado de compras, a la administración y grupos.

Estas clases de objetivos son interdependientes. A largo plazo,

todos los objetivos deben ser reconocidos y perseguidos si las compras quieren lograr un máximo de economía y efectividad reales.

2.1. REDUCCION DE COSTOS U OBTENCION DE UTILIDADES

Comprar es una función económica. Algunas organizaciones sin fines de lucro, tales como hospitales, escuelas y dependencias del gobierno pueden no enfatizar un objetivo general de utilidades. Sin embargo, las compras en cualquier organización son una función comercial. Sus objetivos incluyen el bienestar y supervivencia de la organización de la cual son parte, en donde la utilidad es un objetivo primordial, por lo tanto las actividades de compras deben ser manejadas con ese objetivo como la justificación de su existencia.

En años recientes se ha dado mucha atención a la contribución directa que pueden hacer las actividades de compras a las utilidades de la organización. En algunas compañías el ahorro de un peso en materiales y abastecimientos comprados es equivalente a la utilidad obtenible por un aumento de diez pesos en las ventas. Esta proporción varía en distintas compañías, pero la proporción debe ser conocida por el ejecutivo responsable de las actividades de compras en una compañía en particular.

El objetivo de utilidades está implícito en el concepto de obtener materiales apropiados, al precio adecuado y en la cantidad apropiada, del vendedor conveniente en el momento preciso. Los materiales apropiados son aquellos adecuados para el trabajo en

particular independientemente del grado de ejecución y de la designación de calidad del mercado. El departamento de compras representa la operación de enjuiciar para considerar todos los factores comprendidos en una compra, y van desde el costo del material y las capacidades de la maquinaria hasta los factores de relaciones con el vendedor y los administrativos. Considerando los objetivos de utilidad al obtener el equilibrio apropiado de los factores, la función de compras reúne la experiencia y el juicio de todas las partes afectadas.

Para llevar a cabo la función económica de contribuir a la utilidad y de servir a su organización efectivamente, un comprador debe emplear competencia profesional. La competencia profesional se utiliza cuando se actúa como agente para otros que necesitan materiales, aprovisionamientos y servicios comprados. Para hacerse profesionalmente competente, el comprador debe esforzarse por aumentar sus conocimientos en muchos campos para con ello desarrollar con efectividad sus funciones y actividades.

2.2. CONTROL DE LOS COMPROMISOS FINANCIEROS

Con materiales y servicios comprados que representen por promedio más del 50% del volumen de ventas, las obligaciones vigentes en todo momento significan una obligación financiera muy sustancial en cualquier compañía. Es imperativo que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento qué compromisos se han contraído y que tengan un control centralizado en la aceptación de compromisos. El departamento de compras proporciona este control:

1. insistiendo en que no se acepten compromisos excepto por miembros autorizados del departamento de compras o por una autoridad delegada y aprobada;
2. estableciendo un procedimiento estricto para la elaboración de órdenes de compra y manteniendo un registro de ellas;
3. proveeyendo a la administración de puntos de control al establecer políticas de inventarios, y asegurándose de que estas políticas son observadas;
4. proporcionando mecanismos de control para compras distintas de los artículos de inventarios tales como contratos de construcción y otros conceptos.

Sin un control centralizado, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente; por lo tanto, el departamento de compras debe mantener, necesariamente, reglas muy estrictas con respecto a la aceptación de compromisos.

2.3.CONTROL DE NEGOCIACIONES Y RELACIONES CON PROVEEDORES

Es función inherente al departamento de compras mantener un control cuidadoso de las negociaciones y de las relaciones con los proveedores, por las siguientes razones:

1. La efectividad de un negociador de un departamento de compras es grandemente debilitada si no se le reconoce como la persona con quien tratar desde el comienzo mismo. Debe controlar todos los contactos con proveedores.

2. Al negociar con los abastecedores sobre el precio u otras condiciones, las revelaciones poco inteligentes pueden ser muy perjudiciales a los intereses de la compañía. Se solicita a los otros departamentos restringir sus discusiones con los proveedores, a las especificaciones y a la ejecución, y dejar las negociaciones de precios al departamento de compras.
3. Es más factible que los proveedores traten sobre una base confidencial con una organización controlada firmemente.
4. En muchas industrias existen relativamente pocas firmas altamente competitivas. El progreso tecnológico puede ser rápido. La ventaja de llegar primero con lo mejor puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El departamento de compras es el encargado de la supervisión y el control de las negociaciones con los proveedores, con el fin de minimizar la posibilidad de dar a conocer información en forma poco hábil.
5. Las relaciones efectivas con los proveedores son necesarias para lograr la seguridad del abastecimiento y proteger la buena reputación de la compañía.

2.4. LA PROVISION DE INFORMACION Y ASISTENCIA EN EL CAMPO ESPECIALIZADO DE COMPRAS, A LA ADMINISTRACION Y GRUPOS

En todas las organizaciones, una de las funciones importantes del equipo de compras es la de proporcionar información y asis-

tencia a la gerencia, y a otros departamentos, en el campo especializado de las compras. En las compañías más grandes, de varias fábricas, esta puede ser una de las principales funciones del equipo central de compras. En tales casos, muchas, si no es que la mayoría de las compras, realmente son hechas por los departamentos de compras de las plantas y el equipo central se encarga del desarrollo y de la administración de las políticas con el entrenamiento y la instrucción del personal diseminado de compras y con la asistencia de servicio de consulta a las gerencias generales y de plantas.

3. ORGANIZACION DE LA FUNCION DE COMPRAS

Las cifras son una parte de la administración y deben organizarse para operar como tales. El Departamento de compras debe ser organizado para abarcar todos los aspectos de la función de compras y puede incluir las compras, el control de inventario, los almacenes y el control general de materiales. La administración espera que el departamento de compras acepte la responsabilidad de asegurar los materiales precisos, al precio adecuado, en el momento oportuno y que conserve buenas relaciones con los proveedores. Para lograr esto, el departamento debe ser organizado con sólidos principios de administración, las líneas de autoridad deben ser claras y bien definidas. Las políticas deben ser formuladas solo después de haber determinado lo que se requiere en las relaciones del departamento de compras con otros departamentos.

En ausencia de una dirección claramente establecida por la gerencia

cia, el departamento de compras debe asumir la responsabilidad de la preparación de una guía, llamada frecuentemente manual de políticas, en la que establezca sus funciones para ser sometidas a la gerencia para su aprobación.

El Departamento de compras debe mantener en mente, de modo constante, que una de sus más importantes funciones es la de actuar como una línea de comunicación entre los representantes de los proveedores y los representantes de los departamentos que compran, que especifican o usan los materiales y servicios. La línea de comunicación debe ser mantenida ya sea por medio de la transmisión de información a través del departamento de compras o preparando juntas entre las partes interesadas. La información y las ideas deben ser intercambiadas para asegurar constantemente la adquisición del material más apropiado, al mejor precio disponible, en las cantidades necesarias para mantener las tasas de producción, y consistente con las políticas establecidas de inventarios.

El Departamento de compras debe ser organizado de manera que tenga conocimiento de los planes de la compañía tanto sobre las necesidades actuales como de las futuras. Debe mantener una relación apropiada con las divisiones de fabricación, ventas, legal y de ingeniería. Las políticas y los procedimientos deben ser desarrollados después de consultar con otras divisiones, y los dos primeros establecerán claramente los procedimientos y responsabilidades del departamento.

Es decir, al organizar un departamento de compras habrá que ana-

lizar las necesidades del negocio y lo que el departamento debe llevar a cabo. En otras palabras, debe determinarse "para qué" se está organizando. Debe hacerse una lista del objetivo, especificando lo que debe hacerse y cómo tiene que hacerse y así, de ser necesario, se esboza un organigrama que describa el departamento ideal - de acuerdo al tamaño y necesidades de la organización.

4. LAS FUNCIONES DE UNA OPERACION DE COMPRAS

El sistema de compras incluye todas las funciones comprendidas en la obtención del material desde el momento en que una necesidad o una posible necesidad es conocida por primera vez, hasta que se recibe el material y se aprueba su utilización.

La secuencia de actos que llevan y siguen a través de un ciclo completo de obtención en un negocio, comprende muchas funciones además de la compra, pero la función de compras está llamada a tomar parte en cada paso. El grado de formalidad y los detalles del procedimiento pueden variar de empresa a empresa y el grado de artículos en cada firma, pero cada transacción está sujeta a la siguiente secuencia típica:

4.1. CONSIDERACION ORIGINAL DE LA COMPRA. Antes de que un artículo pueda ser comprado, alguien debe decidir si debe o no comprarse y, si esto es así, decidirá específicamente que es lo que debe comprarse. De acuerdo con el grado de importancia, el valor que signifique o la complejidad del problema, compras tiene la responsabilidad de desarrollar precios, alternativas y otra información apropiada.

4.2. ORIGEN DE LA REQUISICION DE COMPRAS. Una vez decidida la compra, esta es transmitida por medio de una requisición debidamente autorizada. Puede tomar una de las siguientes tres formas típicas:

- a. una tarjeta de reorden repetitiva,
- b. una forma de requisición de rutina, o
- c. un memorandum específico requiriendo una procuración no usual (para la cual no se tiene en existencia procedimientos de rutina).

Cualquiera que sea la forma, la requisición o solicitud de compra es la señal para proceder a comprar y estipula tres cosas esenciales:

- a. que la autoridad de compras haga el compromiso,
- b. la identidad, calidad y especificaciones de lo que debe comprarse y
- c. la fecha en la que se requiere el artículo.

La forma de la requisición proporciona usualmente cierta información adicional sobre la conveniencia del subsecuente recibo y manejo, al igual que para contabilidad y para los registros del control de costos, así como una identificación específica del destino y los códigos apropiados de costos que deben aplicarse.

4.3. DETERMINACION DE LAS FUENTES POSIBLES. Basado en los conocimientos y en la experiencia en cuanto a los proveedores potenciales, el ejecutivo de compras determina a quién solicitarle que coticice. De acuerdo con las circunstancias y con su juicio, puede elegir: telefonar, telegrafiar o enviar por correo su solici-

tud de cotización o invitar a los representantes de los proveedores para una discusión personal. Cuando el tiempo lo permite, es recomendable enviar una solicitud de cotización formal aun cuando se solicite cotización a un solo proveedor.

4.4. SELECCION DE LA FUENTE. La negociación del compromiso es un aspecto importante de la responsabilidad del agente de compras. Su objeto, es determinar quién, a su juicio recto y objetivo, ofrece libremente el mayor valor final por el dinero, con los factores combinados de precio, servicio y calidad.

4.5. TRAFICO Y RUTAS. Es una función de compras la selección del método más económico de entrega y de envío, basada en el juicio experto del departamento de tráfico, consistente con la confiabilidad de la entrega dentro del tiempo tolerable para ello. La selección debe ser especificada.

Si se indica la necesidad o deseo de arreglos especiales o lineamientos de embarque con la agencia de transportes, esta función es desarrollada usualmente por el departamento de tráfico conforme lo requiera el departamento de compras.

4.6. EMISION DE LA ORDEN DE COMPRAS. Cuando se llega a un arreglo con el proveedor escogido, todas las provisiones pertinentes del arreglo son confirmadas formalmente, preparando y emitiendo un orden de compra.

Esta es una obligación que ata legalmente y la autoridad para contraer tal obligación es una función confiada a la intelligen

cia, juicio prudente e integridad del ejecutivo de compras. Es esencial que la obligación sea establecida en la orden de compra clara y completamente.

Usualmente la orden de compra está impresa con las condiciones - estándares en las que, la empresa desea llevar a cabo la transacción, y el arreglo de la compra en particular se establece sujeta a la aceptación del proveedor de esas condiciones estándares. Las provisiones específicas negociadas para la orden en particular, incluyen la cantidad e identificación, especificaciones, - precios, términos de entrega y descuentos, instrucciones de entrega, abarcando el tipo de transporte, ruta, destino y fecha de entrega (o de embarque) requerida, así como instrucciones especiales pertinentes, tales como las provisiones para inspección, certificación, empaque, muestras previas al embarque y notificación de embarque.

Con base en que el propósito principal de la orden de compra es establecer arreglo detallado al cual se ha llegado con el proveedor y autorizar la entrega del material comprado, las copias del documento sirven al propósito adicional de notificar y avisar a todos los departamentos afectados acerca de los detalles de la - transacción. Así el que solicitó la compra es notificado que su material ha sido ordenado, los términos de la compra y cuándo - puede esperar la entrega. El personal de recibo es notificado - de qué material debe esperar, cuándo y cómo está programado para ser entregado, qué inspección hacer y a quién notificar en cuanto llegue. La copia del departamento de contabilidad notifica - el gasto comprometido y proporciona el precio y los términos que

deben ser verificados y pagados en la factura subsecuente.

Otras copias pueden ser usadas como notificaciones adicionales, de acuerdo con la organización y las necesidades de la empresa en particular.

4.7. RASTREO Y ACELERAMIENTO DE LA COMPRA. El rastreo es el proceso o función de verificar con el proveedor para asegurar el cumplimiento de su obligación de promesa de entrega.

El rastreo es la faena más onerosa para el ejecutivo de compras; es una necesidad en el descargo satisfactorio de su responsabilidad ver que las necesidades del que solicita sean satisfechas a tiempo. El primer paso en un rastreo efectivo es un acuerdo firme, claramente entendido sobre la entrega, antes de que la orden sea otorgada.

La carga del rastreo puede ser aligerada por medio de la insistencia en la confiabilidad de la entrega y por la separación sistemática de los proveedores que fallen en cumplir o que sean volubles o irresponsables en sus promesas de entrega. La carga de rastreo puede ser aligerada todavía más por la insistencia de que los proveedores proporcionen regularmente información al día acerca del estado de las órdenes colocadas. Es un punto de importancia principal para el ejecutivo de compras desarrollar procedimientos efectivos e integrales de rastreo y aceleramiento y establecer políticas claramente entendibles requiriendo una actuación de entrega confiable y estableciendo sanciones para la no confiable.

4.8. RECEPCION E INSPECCION. La función de recibir y de manejar físicamente los materiales entregados, conjuntamente con la verificación de que las entregas correspondan exactamente al valor especificado en la orden de compra, se ejecuta usualmente no por el departamento de compras, sino por un grupo especializado, independiente de compras, desde el punto de vista de auditoria interna, que trabaja en conjunto con las funciones asociadas de almacenamiento y de manejo de materiales.

La inspección varía desde el conteo simple y la verificación de la lista de empaque o del talón de entrega, hasta las pruebas de laboratorio prescritas para la verificación de la calidad especificada y para elaborar las inspecciones técnicas y las demostraciones de su ejecución. La función de inspección debido a su variada amplitud, puede ser ejecutada por cualquiera de los grupos funcionales que van desde el personal de recibo hasta de niveles más altos, de acuerdo con las circunstancias dominantes.

Las instrucciones para las inspecciones pueden ser (y usualmente lo son en los casos significativos), especificadas por el solicitante, convirtiéndose, por lo tanto, en responsabilidad del ejecutivo de compras, llevar a cabo los arreglos apropiados. Es responsabilidad del agente de compras ver que el aspecto de inspección no se omita o se descuide durante el proceso de compras.

4.9. VERIFICACION DE FACTURAS Y PAGOS. Es una función de contabilidad, generalmente preconocida, verificar la corrección de las facturas y sobre esto transmitir el pago al proveedor. Las facturas requieren tres verificaciones: primero, verificar por com-

paración con los documentos de recibo, que el material facturado ha sido recibido completo y en condiciones apropiadas; segundo, verificar por comparación con la orden de compra, que los precios y términos están de acuerdo con el compromiso establecido por el ejecutivo de compras; tercero, la verificación mecánica de la factura en cuanto a su corrección aritmética.

El departamento de contabilidad en algunas empresas proporciona el servicio de rutina de:

- a. verificar la corrección matemática de las facturas;
- b. efectuar los pagos con la prontitud adecuada;
- c. obtener los descuentos por pronto pago, de acuerdo con el arreglo de compra del agente; y
- d. en algunos casos, informar de todas las variaciones entre las facturas y el arreglo de compras y remitir tales casos al ejecutivo de compras para su corrección o para su renegociación apropiada.

Una operación efectiva de compras requiere de un control completo de las órdenes abiertas, la notificación de los recibos de materiales, los pagos de facturas y la comparación de la factura y de los términos de la orden de compras.

4.10. CONTROL DE MATERIAL Y DE INVENTARIOS. La función de controlar la variedad y cantidad de materiales en existencia, puede ser ejecutada ya sea por un grupo especializado o por el personal con responsabilidad en el manejo o almacenamiento físico o por el departamento de compras; o todas las tres funciones relacionadas -

pueden integrarse en una función de manejo de materiales. La elección de la organización depende la naturaleza del negocio en cuestión.

La función de control de materiales e inventarios, independientemente de adónde se asigne, es la de asegurar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo, de todos los materiales y abastecimientos de la calidad apropiada esencial para el negocio.

Los niveles de inventarios deben ser mantenidos entre un límite mínimo de existencia adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo determinado por las limitaciones de espacio, limitaciones de capital de trabajo y las cantidades óptimas de compras, y gastos inconvenientes por el manejo físico en una excesiva frecuencia en las entregas.

La inversión óptima en inventarios, para un negocio determinado, puede obtenerse solamente estableciendo inventarios óptimos para cada artículo bajo las condiciones prevalecientes de mercado y totalizando los diferentes conceptos individuales.

La función de control de inventarios influye profundamente en la eficiencia de la función de abastecimientos y, a su vez, su propia eficiencia depende de la evaluación de compras sobre los mercados prevalecientes.

4.11. ANALISIS DE VALOR E INVESTIGACION DE COMPRAS. Obtener valor por su dinero ha sido siempre el principal objetivo del hombre de negocios en el abastecimiento a menos que pueda comprar al

precio correcto, no podrá vender al precio adecuado.

Así, su agente de compras es escogido en gran parte y quizá principalmente sobre la base de su habilidad excepcional para sopesar y juzgar los valores. Por lo tanto, la función del "análisis del valor" es el cuerpo mismo de cada entidad de compras.

La creciente complejidad de los negocios y las industrias modernas, ha incubado la invención de métodos especializados y organizados para analizar valores. Términos tales como "análisis de valor", "investigación de compras" y "análisis de compras" han evolucionado hasta denotar el esfuerzo organizado de un grupo específico para el mejoramiento de las compras.

El análisis de compras empieza con la determinación de lo que se compra, su costo, por qué se compra y qué artículos o alternativas podrían ser usados, cómo se venden esos artículos alternativos y cuáles son los métodos óptimos de adquisición y, finalmente, cuál es la "mejor manera" para la empresa de obtener ese abastecimiento en particular. Los antecedentes, opinión, sugerición y otras aptitudes, deben ser solicitadas de todas las fuentes, tanto dentro de la organización misma, como de los proveedores.

Como en cualquier investigación, las cualidades que determinan el valor productivo del esfuerzo, son la penetración y la ingeniosidad; penetración al desarrollar todos los hechos pertinentes e ingeniosidad al generar ideas de mejores alternativas que sirvan para utilizar los resultados de la investigación, haciendo así, sus compras de cuerdo con esta.

4.12. ADMINISTRACION DE COMPRAS. La función administrativa es la de organizar y supervisar los esfuerzos del grupo para el cumplimiento de las responsabilidades de compras asignadas. Abarca el establecimiento de políticas de guía de compras, la definición de procedimientos para se empleados, la delegación de labores que deben ser ejecutadas, el empleo y entrenamiento de personal y la supervisión de las tareas asignadas.

La administración incluye mantener a todos los miembros del grupo informados de los desarrollos y objetivos del conjunto, manteniendo relaciones de trabajo cordiales dentro del grupo, obteniendo cooperación de otros grupos funcionales y coordinando los esfuerzos individuales con las actividades de otros, tanto dentro como fuera del departamento.

La operación de compras, completa, es una reacción en cadena que empieza mucho antes de que una requisición sea entregada en el escritorio del ejecutivo de compras y continúa mucho más allá del otorgamiento de esta orden; es la función administrativa para guiar al grupo de compras hacia el fin de encadenar sus contribuciones en una secuencia apropiada en la cadena general de a bastecimientos.

4.13. DISPOSICION DE SOBRANTES Y DESPERDICIOS. Lo más usual es que esta función se asigne al departamento de compras, por razones de facilidad. A pesar de que la disposición de sobrantes y desperdicios es esencialmente una venta en lugar de una función de compras, su relación con el departamento de ventas es más distan

te que la que tiene con el departamento de compras. Hay tres - destinos principales para tal material de disposición: reutilización por algún otro sector de la compañía; devolución al proveedor original, para su almacenamiento; y venta a comerciantes de materiales usados u otros usuarios.

El departamento de compras, por naturaleza de su función, está en una posición estratégica para dirigir los sobrantes hacia una nueva utilización o para tratar con el proveedor original para devolvérselos y que los acredite. Sus relaciones normales de negocios, además, mantienen al departamento de compras en contacto directo con comerciantes de material usado y facilitan la disposición de sobrante y de desperdicios a través de estos canales.

4.14. AUDITORIA PERIODICA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. La función de auditoria es ejecutada por personal especializado de auditoría usualmente localizado en la organización dentro del departamento de contabilidad. El objetivo de la auditoría periódica, es verificar que los procedimientos autorizados se han seguido durante todo el proceso de la operación de abastecimiento o, en otra forma, llamar apropiadamente la atención de la administración acerca de las desviaciones a fin de que se instituyan medidas correctivas. La función se ejecuta como un servicio de supervisión de compras; el ejecutivo de compras está obligado, tanto a cooperar, proporcionando a los auditores toda la información solicitada, como a utilizar el reporte resultante de la auditoría acorde con una consideración concienzuda a las recomendaciones.

III. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Las compras juegan un papel muy importante en la expansión o crecimiento de una empresa; por lo que dicho departamento de compras es una o quizás la primer máquina, en la cual comienza el proceso productivo de toda la empresa con la adquisición de la materia prima, las herramientas, las refacciones, accesorios, etc., que serán usados en la fabricación de un producto.

Es por eso que es tan necesario establecer políticas y procedimientos escritos que determinen las funciones y actividades que deben realizarse para que el departamento pueda tener un desarrollo eficaz.

1. MANUAL DE COMPRAS

Es indudable que la existencia de un manual de compras en una gran empresa es indispensable para su funcionamiento eficiente - lo mismo que para un departamento de compras de una empresa mediana o pequeña ya que el manual de compras dará respuesta a los problemas que se repiten, de tal suerte que el comprador, la secretaria o el jefe no tengan que buscar contacto con su superior más que para resolver problemas o casos extraordinarios.

Investigaciones realizadas incluyen las declaraciones que a continuación se transcriben, mismas que confirman la necesidad y el valor que los manuales de compras tienen para el funcionamiento del departamento:

"... el alcance de la responsabilidad del departamento de compras debe ser definido lógicamente antes de intentar una evaluación. Es impráctico tratar de decudur qué tan bien se está haciendo un trabajo, hasta que la naturaleza del trabajo requerido ha sido determinada. El primer paso es asegurarse el acuerdo de la administración en cuanto a lo que es el trabajo y en cuánto a qué prioridades deben dársele a sus distintos elementos". (1)

"¿Qué es lo que contiene un buen manual de compras? Exactamente lo que usted necesita, no lo que algún otro ha desarrollado para sus necesidades. Al igual que un guante hecho a la medida, un buen manual de políticas de compras está elaborado a la medida para la compañía". (2)

El manual de compras puede emplearse para definir la autoridad y los procedimientos en las compras; para poner en claro las relaciones con otros departamento y con los proveedores; para el desarrollo de políticas y procedimientos mejorados; para fomentar la comprensión y la colaboración de los proveedores, para uniformar y dar a conocer las prácticas aprobadas; para adiestrar al personal de nuevo ingreso y que sirva a manera de guía para los demás empleados; para suministrar las normas que permitan evaluar el rendimiento, y afirmar la función de compras.

Por lo tanto, podemos definir que: "el manual del departamento

(1) Manual de Compras, de Dir. George W. Aljian, Editorial Diana, 1980, México, p. 86

(2) Idem, p.88

de compras es la guía oficial para la organización y funcionamiento de este, determinando la forma que la dirección quiere - que el departamento sea administrado".(1)

Lograr que las políticas y procedimientos se redacten por escrito es algo muy valioso. Las instrucciones que se dan verbalmente pueden ser incompletas, inexactas e interpretadas erróneamente. Un manual es una ayuda para evitar estos escollos. Asimismo, releva de la carga que representa tomar decisiones innecesariamente. La mayoría de los problemas y las decisiones son repetitivos; ¿qué razón hay para que usted pase por todo el proceso de un análisis repetido, una vez que se tienen las respuestas? Con una política planteada claramente, lo único que resta es saber reconocer los problemas, y la decisión es automática: el curso de acción indicado está claro. Además, cuando una política está escrita es muy probable que se observe cuidadosamente, teniendo en mente sus implicaciones y los intereses generales de la compañía.

Hay muchos tipos de manuales de compras. Existen también métodos diferentes para organizar y dar a conocer los enunciados de políticas y procedimientos de compras. El método que se elija dependerá de la prioridad que dé a las razones que hemos mencionado, y del tipo de política o de manual que se elija para su preparación completa. Desde luego, la mejor manera de preparar

(1) Manual de Compras y/o Adquisiciones como elemento clave en la Administración de una Empresa, de C.P. Olga Menache Pardo, 1a. Edición, 1979, p.23

un manual de compras depende de la situación en particular, es la clase y magnitud del negocio a que se refiera.

Otra decisión que deberá tomar es si desea un manual único que abarcaría tanto las políticas como los procedimientos, o dos manuales por separado, uno para cada tema. La mayoría de las compañías están en favor del manual único.

La redacción del manual deberá proyectarse cuidadosamente. Necesitará fijar un plan de trabajo. Existen tres opciones que se podrán considerar:

1. La opción Gradual o Evolutiva.

Cuando los problemas van presentándose, se prepara un anteproyecto de la política o el procedimiento relacionado con el caso; se discute con el personal indicado y se procede a darlos a conocer. Las ventajas de esta opción consisten en que puede tomarse como parte de la rutina de la función de compras, en que se logra la comprensión y aceptación amplias por parte de los empleados. Sin embargo, es muy frecuente que las circunstancias no permitan esta opción gradual, que a menudo puede quedar sujeta a retrasos.

2. El Proyecto de Urgencia.

Este es con aprobación de la alta gerencia y es de suma prioridad. Su preparación completa más pronta puede ocurrir en cualquier punto entre unos cuantos días y seis meses, cosa que depende de la complejidad. Es probable que la aceptación de los empleados y su instrucción sean más lentas cuando el manual se publique.

3. Programa Previsto.

Contiene un plan de acción definido, señalando temas, revisión y aprobación coordinados por el gerente de compras.

Sin embargo, el estilo del manual puede ser elaborado de acuerdo a las necesidades particulares de la organización. Los memorandums pueden ser suficientes en algunas compañías. Independientemente del estilo, los manuales son usualmente clasificados y establecidos en carpetas de hojas sustituibles estándar de manera que los cambios puedan ser fácilmente hechos cuando sea necesario. Las compras no son estáticas. Son algo vivo. Por ello - conforme los cambios en las políticas y en los procedimientos se hacen recomendables, deben llevarse a cabo sin retraso.

2. PROGRAMA PARA LA PREPARACION DE UN MANUAL DE COMPRAS

Los pasos para preparar un manual, como se describe a continuación, pueden parecer como muy elaborados y que requieren mucho tiempo. Sin embargo, la experiencia señala que son necesarios y mínimos.⁽¹⁾

Preparación de un manual de compras:

1. Decida lo que quiera y por qué lo quiere.
2. Deberá salir del Departamento para explorar y formular políticas. (Estas serán sometidas una vez más para su aprobación final).

(1) Manual de Compras, Op. Cit., p. 89

3. Acumule material:
 - a. Empiece un índice tentativo de concepto.
 - b. Anote las políticas no escritas que existen en las mentes del personal más antiguo o las observadas por costumbre de la compañía.
 - c. Registre la información que ya aparece en los boletines de la compañía, cartas o panfletos que conciernen a compras.
 - d. Obtenga información adicional que defina los conceptos de compras en las tablas de organización, en las descripciones de puestos, en los manuales de procedimiento, en la correspondencia, reportes, etc.
 - e. Reúna los manuales emitidos por otras compañías. Solicite información acerca de su desarrollo.
4. Evalúe este material. ¿Son compatibles las políticas existentes con los objetivos establecidos de la compañía o aquellos de otros departamentos?
5. Seleccione y edite el material retenido de manera que la política evolucionada tenga una aplicación en toda la compañía y valor para una referencia frecuente y permanente.
6. Elabore un borrador del manual de políticas.
7. Haga circular este borrador a los jefes de otros departamentos y a los que estén relacionados con el departamento de compras. Solicite sugerencias, hable personalmente con cada individuo. Trate de conciliar todos los puntos posibles de controversia.

8. Vuelva a escribir y a presentarlo con base en que el documento refleja en este momento la participación de todos los afectados.
9. Si el manual se va a dirigir también a los proveedores, remítalo a alguno de ellos para que hagan sus comentarios y los revisen en esta etapa.
10. Presente el documento al ejecutivo en jefe. Incluya un resumen de todos los comentarios expresados que se hayan obtenido a favor o en contra de las políticas.
11. Si el ejecutivo principal aprueba, obtenga su firma para hacer una declaración oficial a la compañía de los objetivos de compras.

El programa recomendado permite a otros empleados de la administración conocer lo que compras está tratando de hacer y cómo deberá lograrse. Consecuentemente, otros departamentos sentirán que han tenido parte en el desarrollo de la política de compras y cooperarán con ella. Una vez que las sugerencias sobre las cuales se ha llegado a un acuerdo han sido incorporadas al manual propuesto, deben distribuirse copias por el jefe del departamento de compras al ejecutivo principal de la compañía, a cada jefe de departamento y a los asistentes y compradores del departamento de compras.

Debe proporcionarse un periodo razonable para que el personal de compras se familiarice con el contenido del manual y así este será una herramienta útil para mejorar las relaciones interdeparta

mentales, para mejorar las relaciones con los vendedores y para una ejecución de compras más exitosa y sobresaliente.

Los mejores manuales son aquellos fáciles de leerse. Deben ser impresos en tipo grande en un buen papel de 8½ por 11 pulgadas - con índices que separen las distintas secciones. Es conveniente poner la cubierta del frente de la carpeta de hojas sustituibles con el nombre de la compañía y las palabras "Manual de Compras"

A continuación se presentan detalles relativos al contenido básico de un manual de compras para uso en cualquier compañía, mismos que pueden ser reducidos o ampliados conforme se necesite, - con el fin de proporcionar las condiciones ideales de compras:

1. PROLOGO. Escrito por el presidente, el vicepresidente o el gerente general. Esto concede autoridad al manual como un planteamiento de la política.
2. EL ORGANIGRAMA. Un diagrama que muestre la posición que guarda el departamento de compras dentro de la compañía y su organización detallada.
3. LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
4. POLITICAS DE COMPRAS. Esta es una de las secciones más importantes del manual debido a que establece la autoridad y la responsabilidad de compras, así como el alcance que debe tener en cuanto a responsabilidades del personal de compras, partes de remplazo, visitas a la planta, asociación de agentes de compras, proyectos, sistemas y procedimientos, compras de empleados, conflictos de intereses, etc.

5. ASPECTOS LEGALES DE LAS COMPRAS. Esta sección establece - que una orden de compra es un documento legal; que un comprador obliga legalmente a su compañía y que también puede estar responsabilizado personalmente por sus actos.

Todo agente de compras o comprador debe tener un conocimiento suficiente de la ley para conocer las relaciones entre la compañía y sus compradores y las consecuencias legales de los actos que efectúa en nombre de la compañía.

6. LIMITACIONES. Una enunciación de los requisitos en cuanto a la autorización para comprar, la determinación final de la calidad, y una lista de ciertas clasificaciones de compras que quedan excluidas (por ejemplo: seguros, publicidad y arrendamientos).
7. FUENTES DE SUMINISTRO. Una enunciación de políticas para la selección de los proveedores, tales como el trato con - proveedores seguros exclusivamente, la necesidad de tener ofertas competitivas, los criterios que se aplican en la evaluación de las fuentes, y la reciprocidad.
8. LAS POLITICAS EN CUANTO A CONTRAER COMPROMISOS. Esta sección cubre las áreas que se relacionan con la colocación - de los pedidos de compra. Por ejemplo, todas las organizaciones, y su finalización, deber hacerse por conducto del departamento de compras: ninguno de los compromisos será - válido, excepto con la autorización del gerente de compras. Las condiciones para aceptar las formas de los contratos - de venta que se celebren con los proveedores, quedarían in

cluidas en esta sección.

9. RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS. Esta sección destaca la necesidad de que el departamento de compras coopere con otros departamentos de la compañía ya que éste existe con el fin de proporcionar satisfacción a las necesidades de la misma, por lo que requiere cooperación y confianza de los demás departamentos.
10. RELACIONES CON VENDEDORES. Esta sección es tan importante que es una de las más grandes en un manual de compras ya que el departamento de compras tiene más contacto con otras compañías y proveedores que cualquier otro departamento.

Aqui es donde se establecen conceptos de equidad, integridad, servicio y progresividad que deben tenerse en cuenta al tener trato con los vendedores.

Asimismo, se establecen políticas referentes a Diversiones o regalos de los proveedores, reciprocidad, soborno comercial, cortesía, horas de entrevista, correspondencia, etc.
11. COMPRAR LA CALIDAD APROPIADA. Esta sección describe los procedimientos necesarios para asegurarse de que la calidad adecuada será obtenida para llenar, pero no exceder, los requerimientos para los cuales los bienes se van a dedicar.
12. COMPRAR LA CANTIDAD APROPIADA. Las cantidades que hay que comprar se determinan usualmente por factores conocidos de demanda, oferta y costo y esta sección incluye todos aque-

llos conceptos que a esto se refieran.

13. COMPRAR AL PRECIO CORRECTO.

Esta sección describe la necesidad de que las personas que compran basen su conocimientos de precios en valores, en lugar de cotizaciones. La entrega, la calidad y el servicio al igual que el precio, deben de ser considerados al determinar el valor de los bienes comprados. Antes de que el comprador esté de acuerdo en gastar el dinero de la compañía por cualquier artículo, es su obligación estudiar los precios cotizados, la calidad del material ofrecido, el uso para el que se debe dedicar y el servicio que pueda obtener.

14. CONTRATOS.

Esta sección describe los procedimientos a seguirse cuando una orden de compra estándar de una compañía se considera inadecuada para cubrir términos y condiciones no usuales o cuando el proveedor ofrece mejores términos bajo un contrato de los que ofrecería en órdenes individuales.

Una sección sobre contratos debe contener todo lo referente a: tipo de contrato (largo o corto plazo, compras programadas o planeadas, contratos en blanco), entregas, precio, sanciones, condiciones e instrucciones, garantías, cláusulas de tiempo, etc.

15. MATERIALES SOBREPASADOS Y OBSOLETOS.

Aquí se describe el procedimiento a seguir cuando la disposición de tales materiales es responsabilidad del departamento de compras. Si alguna sección especial de recupera-

ción maneja el problema, esta sección debe ser incluida en el manual de compras.

Los inventarios de la compañía deben ser mantenidos a un nivel proporcional a una tasa de producción. Es una función del departamento de compras manejar la disposición de materiales sobrantes u obsoletos y del equipo, con el fin de mantener los inventarios tan bajos como sea número de artículos que se almacenan.

La disposición de materiales u obsoletos, de maquinaria o de equipo, puede ser manejado en una de las siguientes formas:

- a. Sustitución por un material más efectivo.
- b. Transferencia a otras plantas operadas por la compañía.
- c. Devolución al fabricante o al proveedor.
- d. Venta o intercambio por otro material.
- e. Descartarlo y cargar la pérdida resultante.

16. FUNCIONES BASICAS

En esta sección deben considerarse funciones propias del departamento de compras, que son elementales para el buen desarrollo, tales como:

1. Solicitudes de Cotización

Describe el caso en el que las formas de solicitud de cotización van a ser usadas y con qué limitaciones.

2. Elaboración de órdenes de compra.

La orden de compra es la autorización al vendedor de embarcar y facturar los bienes especificados en la orden y es el compromiso del comprador por el valor de los bienes ordenados. Es un documento legal y por lo tanto deben establecerse las políticas que lo regirán.

En ésta deben considerarse los puntos referentes a nombres y dirección de los vendedores, entregas requeridas, precios, términos, punto de LAB (F.a.b. - destino, F.a.b. punto de embarque flete pagado y per~~mitido~~, F.a.b. punto de embarque, flete pagado y car~~gado~~, etc.), prueba o examen de materiales, bienes o equipo, firmas autorizadas, etc.

3. Aceptación de órdenes de compra.

Señala la importancia de la aceptación de la orden de compra, cuando esta es apropiadamente firmada, fecha da y devuelta o en su defecto tiene alguna excepción.

4. Rastreo y verificación de órdenes.

Describe el procedimiento a seguirse, después de que la orden de compra ha sido emitida para asegurarse razonablemente de que el material se ha recibido en el tiempo requerido.

5. Verificación y aprobación de facturas.

Se refiere a la necesidad de colocar correctamente las órdenes de compra, de manera que las facturas puedan ser procesadas para su pago sin retraso.

17. REGISTROS

Esta sección describe la necesidad del mantenimiento de registros básicos en el departamento de compras, tales como:

- Registros de especificaciones de materiales
- Registro de proveedores
- Registro de compras
- Registro de contratos
- Registros misceláneos

18. REPORTE

Establece que debe hacerse un reporte de actividad mensual que elabore el jefe del departamento de compras a su supervisor. Puede establecer reportes mensuales del equipo del agente de compras que, a su vez, se los hagan a él.

Entre los reportes que deben existir tenemos:

- Reportes mensuales de actividades
- Reportes a la gerencia
- Reportes de ahorros

Y así en un manual de compras se debe incluir todo el proceso de compras dentro de una organización, precisando cuáles son sus necesidades de bienes y servicios.

3. MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Debido a que los procedimientos cambian frecuentemente en tanto que las políticas, si están bien fundadas, cambian rara vez, al

gunas compañías emiten manuales separados de procedimientos para su distribución interna, que incluyen muestras de las diversas formas utilizadas y explican su utilización y su detalle.

Los manuales varían en tamaño y contenido de acuerdo con la compañía de que se trate y de la complejidad y número de las formas que se utilizan. Las compañías que tienen contratos con el gobierno, por ejemplo, encuentran conveniente preparar manuales de procedimiento, los cuales incluyen formas del gobierno que son necesarias en el área de responsabilidad de la compañía.

A menudo los procedimientos se escriben con demasiados detalles, y con referencia a una serie dada las circunstancias. Es necesario expedir muchas instrucciones por escrito en el curso de las operaciones, pero en el sistema relativamente rígido de los procedimientos formales que se clasifican y se conservan en manuales, solo deben incluirse los de naturaleza permanente. Si todas las instrucciones dadas por escrito se trataran como procedimientos normales, no pasaría mucho tiempo sin que una gran parte de esos manuales resultara anticuada.

Una fuente muy común de confusión con respecto a los procedimientos y una razón importante de que no sean tan eficaces como se pretendió, es que como términos los "procedimientos" se interpretan y se usan incorrectamente. En algunos casos, el término se usa para abarcarlo todo, desde las gráficas de organización hasta las instrucciones específicas para lo que solo ocurre una vez. En otros casos solo se usa con referencia a las instrucciones recibidas de ciertas fuentes o autoridades. Los múltiples usos del término, hacen que sea muy favorito entre los adminis-

tradores. Sin embargo, cuando se trata de manuales de procedimientos hay que usarlo en una forma más restringida. Es muy conveniente distinguir entre sistema, procedimiento y método. Pueden usarse los tres términos para identificar instrucciones formales y autorizadas para ser ciertas cosas pero cada uno de ellos es más útil cuando se comprende y se aplica a cierto tipo de instrucciones. La siguiente clasificación de esos términos será de gran ayuda para preparar un manual de procedimientos:

-**SISTEMA.** El amplio general que incluye las instrucciones formales y autorizadas para una función completa de organización. Un sistema podría incluir diversos procedimientos y muchos métodos. Con respecto al departamento de compras el término podría aplicarse apropiadamente a los sistemas de archivo, de cargos, de comunicaciones, de recepciones, de almacenaje y de embarque.

Cada uno de esos sistemas incluye procedimientos y métodos.

-**PROCEDIMIENTO.** El término que se aplica a una serie de operaciones que tienen continuidad que se llevan a cabo al desempeñar ciertas funciones específicas de operación. Por regla general, los procedimientos son subdivisiones de un sistema. Por ejemplo, el procedimiento de contestación del teléfono formarían parte del sistema de comunicaciones. Otra parte del mismo sería el procedimiento de envío de telegramas.

-**METODO.** El término que abarca una serie de pasos movimientos o procesos mentales que tengan continuidad y que se llevan a cabo en el desempeño de una tarea específica. En general, -

los métodos son subdivisiones de un procedimiento, por ejemplo, el método de tomar mensajes forma parte del procedimiento de contestación del teléfono, que a su vez forma parte del sistema de comunicaciones.

Es de suma importancia la existencia de manuales de procedimientos para el desarrollo de las funciones del departamento de compras ya que especifican las mejores maneras de hacer las cosas, se establece la estandarización, se pueden implantar más eficazmente los cambios y la función de administración es más eficiente.

IV. CONTROL DE INVENTARIOS

El objetivo del control de inventarios es producir el mayor rendimiento posible de la inversión total de la compañía. En este sentido es de suma importancia para los ejecutivos financieros de la empresa, que tienen que preparar estados de pérdidas y ganancias y planear la forma de utilizar los fondos disponibles.

El mantener inventarios constituye un costo. Se requiere de espacio para conservarlos, así como de equipo y de personas para manejarlos. El inventario está sujeto a deterioro, robo, pérdidas, daños; podrá no ser el apropiado para satisfacer las necesidades requiriéndose mucho capital de trabajo para poderlo financiar. Cuando prevalecen situaciones muy tirantes respecto a liquidez, se podrá centrar la atención en la reducción de la inversión que se tenga en los inventarios, tanto de materiales, productos en proceso y productos terminados de manera que se pueda liberar efectivo para resolver otras necesidades apremiantes. Pero incluso en aquellos casos en que la liquidez no constituya un problema, la asignación de recursos más apropiada a usos alternativos requiere de un control inteligente de los inventarios.

Se mantienen inventarios por dos razones principales: por razones de economía y por razones de seguridad. Económicamente hablando, se puede decir que existirán ahorros al fabricar o comprar en cantidades superiores a los requerimientos inmediatos (ahorros tanto en la tramitación de pedidos, procesamiento y ma-

nejo, así como ahorros en el precio pagado). Dentro de las razones de seguridad se incluyen el tener inventarios de resguardo para prevenir fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiéndose contra la incertidumbre y retraso.

Entre mejores pronósticos tenga una empresa, menores serán los niveles de inventarios.

1. MODELOS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.

A continuación se expondrán algunos modelos de inventarios que se pueden aplicar a las organizaciones; pero al hacerlo se debere considerar tanto la situación como las necesidades que éstas tengan.

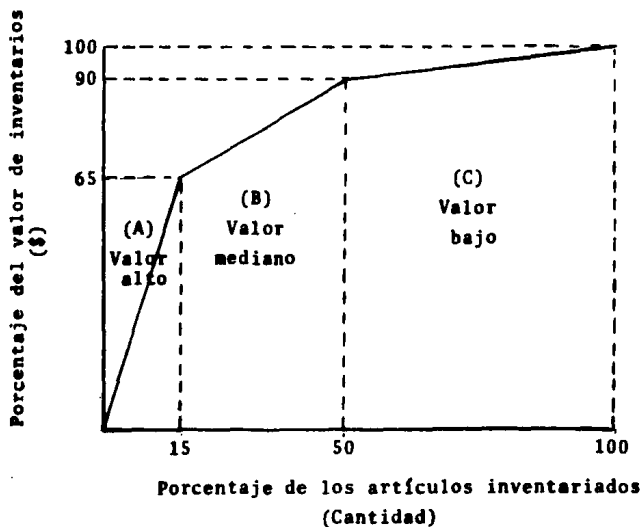
1.1. SISTEMA ABC

Ordinariamente un número reducido de artículos inventariados constituyen la proporción mayor del valor total del inventario.

Este hecho ha llevado a la creación del Sistema ABC, mediante el cual el inventario se clasifica por grupos de artículos de alto valor "A", de mediano valor "B" y de poco valor "C". Por lo general, el 15% de los artículos de inventario se encuentran en la categoría A, alrededor de la mitad son artículos C (de poco valor) y el resto son artículos B (de mediano valor). La mejor manera de mantener un control eficaz de inventario es comprando los artículos A (de alto valor) en cantidades mínimas según vayan requiriéndose y comprando partidas económicas de los artículos de mediano valor; éstas dos categorías integran alrededor del

80 al 90% del inventario. En realidad la categoría A constituiría probablemente del 60 al 70% del costo total de inventario. Los artículos de poco valor aunque se compren en grandes cantidades tendrán poco efecto en el valor del inventario, porque representan solamente de un 10 a un 15% del total.

SISTEMA ABC DE INVENTARIO



	A	B	C
Valor anual	65%	20%	15%
Número de artículos	15%	35%	50%

Puesto que la mayor parte del dinero se destina a financiar los artículos tipo "A" se considerará apropiado hacer pedidos con frecuencia, mantener controles estrictos, calcular en una forma precisa los requerimientos de materiales, considerando los programas de producción y el listado de materiales que se hayan de utilizar; se habrán de evitar los faltantes en inventarios mediante verificaciones frecuentes, así como mediante un plan enérgico de trato con los proveedores evitando mantener grandes cantidades de inventarios de seguridad.

Ya que muy poco dinero se encuentra destinado a los inventarios tipo "C", se considerará apropiado efectuar pedidos con poca frecuencia, manteniendo controles poco rígidos, calculando los requerimientos sobre la base del uso del pasado, evitando faltantes teniendo amplios inventarios de seguridad. Lo que se persigue con los artículos tipo "C" es ahorrar tiempo, en tanto que el objetivo que se persigue con los artículos tipo "A" es el reducir la inversión financiera. Si procedemos de la forma anterior habremos de reducir tanto el costo total administrativo del control de inventarios, así como la inversión total en inventarios.

1.2. SISTEMA DE MAXIMO-MINIMO (Pedidos por cantidad)

Este sistema combina los pedidos por cantidad y pedidos por puntos y funciona como sigue: se seleccionan dos niveles arbitrarios de existencias, expresados generalmente en el abastecimiento de una semana o de un mes.

El nivel de inventarios al cual se habrán de colocar los pedidos (también conocido como punto de orden, punto de reorden, nivel de gatillo) se puede expresar ya sea como una cantidad de unidades o bien como un tiempo de cobertura al cual se habrá de hacer una orden de reposición. Será igual a la máxima demanda razonable dentro del "tiempo de espera". En algunos sistemas no se utiliza el nivel de inventarios de artículos, sino más bien el nivel de las existencias más las órdenes, o bien el de las existencias más lo ordenado más los inventarios de seguridad.

El "tiempo de espera" se refiere al tiempo total que se requiere para poder adquirir los bienes o comprende el "tiempo de espera" (el tiempo que tarda el trámite administrativo para poder procesar la orden, el cual podrá dentro de los sistemas de revisión periódica incluir el período de tiempo hasta la próxima revisión y el "tiempo de espera externa", que representa el período que tarde el proveedor para embarcar, así como el tiempo que se pueda consumir en el tránsito de los artículos). En contadas ocasiones los artículos habrán de conseguirse de inmediato, tan luego se coloquen los pedidos, podrán tardar un día o dos, unas cuantas semanas, o podrán tardar varios meses en ser recibidos.

Con el fin de mantener los inventarios a un nivel bajo, deberemos colocar una orden cuando las unidades en existencia se reduzcan a un nivel tal que alcance a cubrir los consumos durante el tiempo de espera, hasta que llegue la orden. El problema será el determinar qué entendemos por suficiente. El único dato segu

ro corresponde a la cantidad de unidades en existencia. Tanto - el tiempo de espera como las cantidades que se hayan de consumir durante el tiempo de espera son, al momento de colocar el pedido, meros pronósticos. Por lo tanto, en la práctica tratamos de fijar el punto de reorden como el nivel de inventario que satisfaga la máxima demanda razonable durante el tiempo de espera y no la cantidad que apenas sea suficiente para cubrir los consumos, puesto que esto conduciría a faltantes, provocados por fluctuaciones en el consumo y en el período de entrega.

Consideremos un artículo que se utiliza a razón de 100 unidades al mes y que puede obtenerse en un período o tiempo de espera de un mes. Si el nivel de inventario al cual se haya de colocar el pedido es de 100, podría haber un faltante de inventario si el proveedor se retrasa en surtir unos días más de lo provisto, o bien cuando se demandará poco más de 100 piezas al mes. Para evitar que suceda esto, podría estimarse que la máxima demanda razonable sea de 200 y que el punto de reorden se fije en ese nivel.

De una manera alternativa, podríamos considerar que este nivel o punto de reorden está formado de dos componentes: el uso promedio durante el tiempo de espera y que es de 100 unidades más - un inventario de seguridad de otras 100 piezas. El inventario de seguridad es aquel que tiene como objetivo cubrir variaciones en la demanda o retrasos en la entrega cuando una orden aún esté pendiente de ser surtida. Por lo tanto, también habrá de representar el inventario promedio en existencia cuando las órdenes - para reponer los inventarios sean recibidas. El inventario de -

seguridad también recibe otros nombres: inventario de resguardo, inventario de reserva e inventario mínimo.

La mayor parte de los inventarios se pueden analizar en sus dos componentes, los inventarios activos y los inventarios de seguridad. El inventario activo representa aquella parte del inventario que generalmente se consume y que se repone. En el último ejemplo, si el artículo que se consume a razón de 100 unidades al mes se está ordenando 6 veces al año y el punto de reorden es de 300 unidades, entonces el inventario activo promedio será de 100 y el inventario de seguridad promedio será de 200, que equivale a los $\frac{2}{3}$ partes del total de inventario promedio de 300 que se tiene de ese artículo. Si se ordenará 3 veces al año en lotes de 400 unidades en cada orden, el inventario activo promedio sería de 200 igual que el inventario de seguridad promedio que ahora representa la mitad del inventario total promedio del artículo. Solamente cuando el tamaño del pedido se aumente a 800 unidades bajará el inventario de seguridad a la tercera parte de los inventarios promedio.

Evidentemente existe la tentación que al prevalecer situaciones de presión se trate de reducir los inventarios simplemente con el fin de reducir los niveles o puntos de reorden y por ende los niveles de inventarios de seguridad e inventarios mínimos. Una reducción general inevitablemente incrementaría los faltantes - (Ver figura 1).

Por otra parte, la reducción en los inventarios pero manteniendo los mismos inventarios de seguridad y pidiendo en órdenes más pe

queñas, o bien reduciendo los niveles máximos de inventarios, habrá de incrementar la carga de trabajo lo cual implicará una mayor cantidad de pedidos, entregas y pagos que se deban tramitar (Ver figura 2).

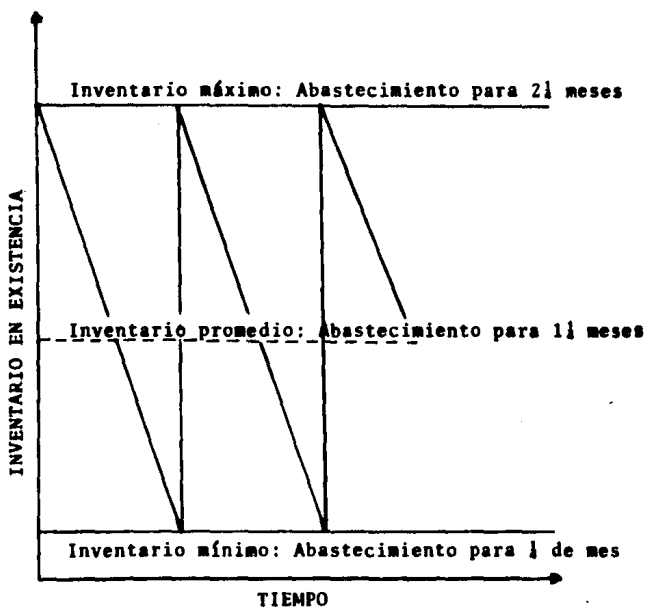


Figura 1. Inventario mínimo: La administración podrá reducir el inventario promedio reduciendo el inventario mínimo -esto habrá de incrementar los faltantes.

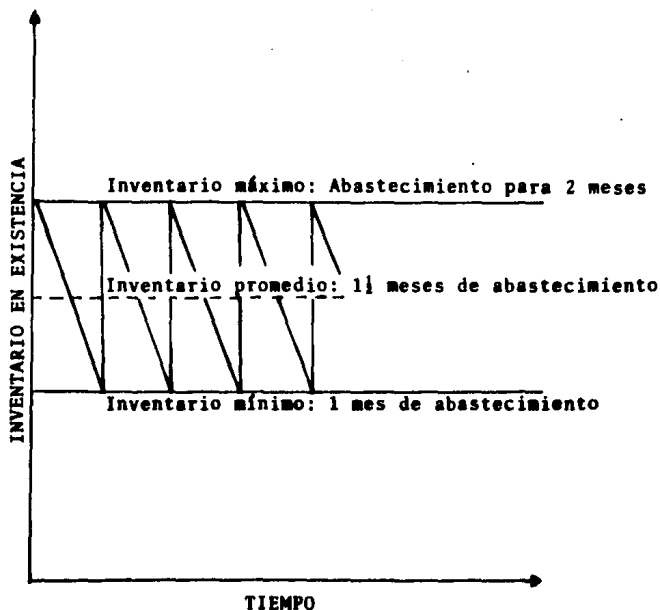


Figura 2. Inventario máximo: La administración pueda reducir el inventario promedio reduciendo el inventario máximo -esto incrementará la carga de trabajo del departamento de compras.

Grandes esfuerzos se han realizado con el fin de encontrar algún enfoque basado en la teoría probabilística que pueda permitir que se calculen los inventarios de seguridad de una manera más precisa que mediante el enfoque tradicional de corazonada. Métodos de éste tipo, como el fijar un inventario de seguridad e-

quivalente a un mes de abastecimiento, como nuestro ejemplo, podrá dar buenos resultados si se aplica con sentido comun y con cuidado, incluyendo algunas modificaciones individuales respecto a ciertos proveedores poco confiables y con respecto a consumos extremadamente variables. Pero la computadora no podrá nunca aplicar la inteligencia y la discreción que un buen empleado pueda usar para acoplar una regla de tal forma que se ajuste a una situación poco común; habría de aplicar la regla a ciegas. O se descubre una mejor regla que deba aplicar la computadora o se resentirán pésimos resultados, debiendo hacerse algunos ajustes manuales.

1.3. SISTEMA DE PEDIDOS POR PUNTOS

El punto de hacer un pedido es una señal predeterminada que indicará al contralor del inventario que debe pensar en la posibilidad de hacer un nuevo pedido del artículo de que se trate. Se expresa en unidades de material cuando se almacenan y piden (kilos, piezas, etc.). Siempre que una salida de almacen ocasione que la existencia de protección de un artículo (equivalente al saldo de la existencia + pedidos en vigor) caiga por debajo de este punto predeterminado, debe investigarse el caso.

El punto para pedir debe fijarse en una cifra lo bastanete alta para que la existencia sea suficiente para satisfacer el número máximo de demanda que se espera se presenten al almacén durante el período en que la mercancía nueva esté bajo pedido, es decir:

Punto para pedir = uso máximo esperado durante el tiempo anticipado.

Hay dos problemas inherentes a la selección del debido punto de pedido:

1. El tiempo anticipado no puede siempre determinarse exactamente.
2. El uso durante el tiempo anticipado no puede ser siempre previsto con exactitud.

En aquellos casos excepcionales en que tanto el uso del material como el tiempo anticipado sean absolutamente predecibles, el punto para pedir se establece simplemente:

Punto para pedir = necesidades conocidas durante el tiempo anticipado.

En la figura 3, el tiempo anticipado es de dos meses, y las necesidades conocidas son 100 piezas por mes, por lo tanto, el punto para pedir es 200 piezas.

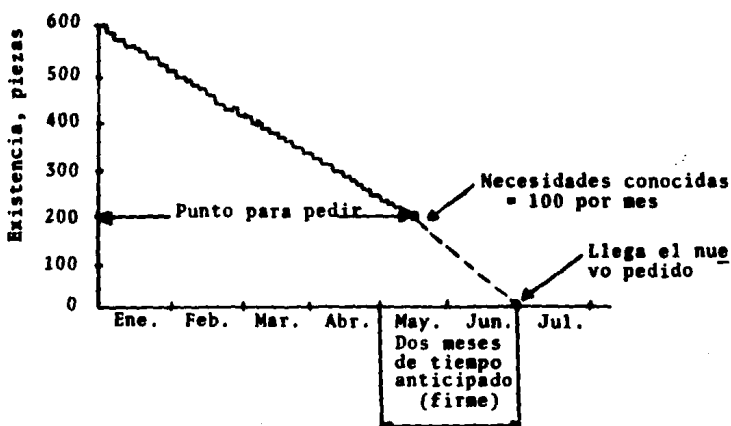


Figura 3. Gráfica del sistema de pedido por puntos.

Sin embargo, las situaciones más típicas son aquellas en que el uso de material solo puede estimarse, y el tiempo anticipado está sujeto a variaciones. En el ejemplo anterior, bien sea una entrega retrasada o un periodo de actividades sobre lo normal hubieran ocasionado que la existencia se redujera a cero antes que llegase la nueva mercancía. Por lo tanto, cuando los datos de uso del material y de los tiempos anticipados se basan en estimaciones más bien que en cifras firmes, es conveniente hacer un ajuste hacia arriba del punto de pedido. Esto se hace introduciendo una existencia segura, con lo que el punto para pedir viene a ser ahora:

$$\text{Punto para pedir} = \text{uso esperado} + \text{el tiempo anticipado} + \text{e} \\ \text{xistencia segura.}$$

En el ejemplo que hemos dado antes, no había factor de seguridad que absorbiera el uso inesperado o la entrega retrasada. Pero para que este sistema sea más completo y pueda eliminar las desventajas que tiene el anterior, deberemos incluir el cálculo de la existencia segura. Así en la figura 4, se incluye ésta existencia y el punto para pedir se ha elevado a 100 piezas, proporcionando así una existencia de seguridad que puede absorber las demandas inesperadas.

La cantidad de existencia segura que sea necesaria para contar con la debida protección variará de un artículo a otro. Esto es cierto porque se pueden hacer previsiones con mayor exactitud para algunos artículos que para otros.

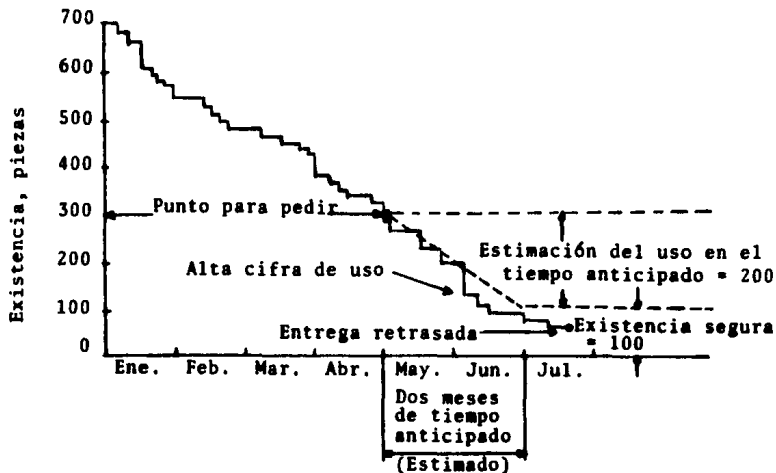


Figura 4. Gráfica del sistema de pedidos por puntos con reserva de existencia segura.

A falta de previsiones exactas, el contralor del inventario puede examinar los registros anteriores de existencias, que le ayudarán a estimar la cifra máxima de uso que podrá determinar - el tiempo más largo registrado en la entrega del artículo. Sin embargo, debe usarse el criterio personal para excluir situaciones atípicas o que no se repiten. Basado en ese análisis, el contralor del inventario puede decidir sobre la cuantía de una existencia segura que sea suficiente para cubrir estos casos que excedan del promedio de uso o del tiempo anticipado.

Los análisis largos, que pueden ser valiosos para algún artículo almacenado que sea crítico o de alto valor monetario, suelen ser

poco prácticos para aplicarlos a todas las mercancías. El problema puede resolverse usando una existencia segura general. Esta existencia segura generalizada suele definirse como "abastecimiento para un mes". Significa que el contralor del inventario hará los pedidos en tal forma que tendrá siempre por lo menos existencia para un mes, si las condiciones son normales. Si no, tendrá el abastecimiento extra de un mes en el que podrá confiar durante el período de alta demanda o de entrega retrasada.

Quando la existencia segura se expresa en el abastecimiento de un mes, es conveniente usar esta fórmula:

[Existencia segura(meses) + tiempo anticipado (meses)]

X [uso promedio mensual (unidades)] = punto para pedir (unidades)

1.4.SISTEMA DE "FONDO FIJO"

Este sistema es muy simple y únicamente puede emplearse favorablemente en aquellos casos en que los almacenes secundarios se hayan de surtir de los almacenes principales, o en los casos de tiendas al detalle que se surten de los almacenes centrales, o cuando se trata de agencias que almacenan diversas partes de reposito de los fabricantes cuyos vehículos vendan y a los cuales se les da servicio. Una aplicación ideal de este método es cuando diversos artículos son obtenidos de una sola fuente y se almacenan en cantidades lo suficientemente pequeñas como para verificarse visualmente. Por otra parte, no se considerará apropiado

utilizar el método de fondo fijo cuando los artículos se fabriquen a la orden, o cuando se trata de artículos cuyas condiciones de compra sean complicadas, como podría ser la existencia de precios variables o tiempos de espera demasiado largos.

El único documento de control de inventarios es la hoja preimpresa que muestre para cada artículo su descripción, su número de codificación y nivel de inventario "óptimo" o "normal". Tendrá dos columnas en blanco: una que indique las "cantidades en existencia" y la otra la "cantidad requerida". A intervalos regulares de tiempo (posiblemente una vez por semana) alguna persona habrá de tomar la hoja y verificará las existencias, anotando el resultado del recuento en la columna denominada "cantidad en existencia". A continuación se llenarán los datos concernientes a la columna "cantidad requerida", anotando la cantidad que habrá de permitir que las existencias vuelvan al nivel normal o deseado. Se efectuarán ajustes si se espera que la demanda llegue a ser demasiada baja o alta. Anotada la fecha y firmada, el documento habrá de servir como una requisición de almacén o solicitud de compra. Si tuviera columnas en blanco adicionales se podrá utilizar varias veces y las cifras de consumo anteriores (calculadas en hojas pasadas) podrán servir como una guía para hacer los pedidos.

El término "fondo fijo" se utiliza también en ocasiones con relación a los inventarios que se llevan en los almacenes del comprador, pero que son repuestos por el vendedor conforme sea necesario. Podrán manejarse tales artículos sobre la base de -

consignación, o sea, que no se hayan de pagar dichos artículos hasta que sean utilizados o vendidos.

Y así, cualquiera que sea el sistema, lo importante es la necesidad de establecerlo, ya que con ello se logrará un control efectivo en las existencias, que le permitirá decidir respecto a las cantidades óptimas que deben pedirse.

V. FORMAS PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Las formas, en compras, son mecanismos para determinar los factores relevantes y de importancia relacionados con el qué, cuándo, cuánto, de qué fuente y a qué costo, en la exposición de la necesidad para comprar.

Los registros en compras son el conjunto de formas y correspondencia que muestran día a día el panorama auténtico de las operaciones y la documentación esencial.

Las formas y procedimientos están diseñados para realizar las funciones necesarias y no como objetivos en sí. La simplicidad de manejo y su utilidad, son consideraciones básicas.

Cada compañía requerirá, en cierto modo, de formas y registros diversos, a causa de las diferencias inherentes en organización, tamaño y complejidad originadas por la desigualdad en normas y procedimientos de operación. El objetivo de este capítulo es describir y discutir brevemente aquellas formas y registros que son generalmente aceptados como estándar debido a su amplia adopción y utilidad general.

No se intentará describir todas las formas que pueden emplearse. Tres de éstas, requisición de compra, orden de compra y recibo de materiales, son básicas en todos los departamentos de compras. Las otras que se discuten e ilustran pueden también ser de gran valor para departamentos pequeños.

Los principales tipos de formas se analizarán de acuerdo al siguiente orden:

1. Requisición de compra.
2. Invitación para cotizar.
3. Conocimiento de cotización.
4. Orden de compra.
5. Activación
6. Recibo de materiales.
7. Aviso de devolución de materiales.
8. Aviso de modificación a la orden de compra.
9. Ajustes o rectificación de facturas.

Asimismo, son de suma importancia los registros que se puedan llevar en un departamento de compras ya que puede ser sumamente útil.

Los principales registros que existen son: índice de órdenes, - índice de vendedores, registro de precios, índice de contratos y pruebas a productos y materiales nuevos.

A continuación se dará una explicación del contenido que deben contener estas formas:

1. REQUISICION DE COMPRAS.

La requisición de compra (Anexo 1) es la forma con la que se solicita al departamento de compras la adquisición de materiales, partes, implementos, equipo o servicios, según sea el caso.

La requisición estándar habitualmente se origina en ingeniería , plantas, investigación, operación o en otros departamentos de consumo o uso, a excepción de los artículos regularmente almacenados. Las requisiciones para artículos de almacén, usualmente se originan en el mismo.

Se requiere de cierta información esencial cuando una requisición estándar es recibida por un departamento de compras. Los datos siguientes deben llenarlos en la requisición quien formule o la persona autorizada para aprobarla:

1. Número de requisición.
2. Volumen del material requerido.
3. Descripción completa del material, mercancías, o servicios con el número de especificación, heliografías de referencias, o número de catálogo, si es conveniente , a fin de que el pedido no sea mal interpretado.
4. Fecha en que el departamento interesado requirió el material.
5. Aviso de entrega especificando planta, departamento o persona que recibirá el material.
6. Número de cuenta y el número de autorización a que se cargará cuando lo exijan las normas de la compañía.
7. Antecedentes de empaque u otra información especial - cuando existan diferencias con los procedimientos normales o estándar.

Como guía adicional para el departamento de compras, algunas compañías solicitan que la información adicional se incluya en

las requisiciones de compra, como cantidad que se lleva a mano, cantidad de la órden y utilización estimada para un determinado período.

A fin de que la requisición de compras quede completa y poder emitir la órden de compras, estas formas habilitan al comprador para incluir:

1. Nombre y domicilio del vendedor.
2. Número de órden de compra.
3. Punto de embarque.
4. Punto de LAB.
5. Condiciones de pago.
6. Instrucciones de ruta.
7. Si existe o no exención de impuestos.
8. Si requiere fecha de entrega.
9. Información completa sobre el precio.
10. Términos o condiciones especiales.

Las requisiciones de compra deben contar con espacio en la parte inferior para la firma de la oficina que la originó, junto con las autorizaciones necesarias; sujetándose a las normas de la compañía.

Dentro de éstas requisiciones existe otra llamada "Requisición viajera para compra repetitiva" (Anexo 2), que se usa para compra foránea; se usa para reordenar materiales de naturaleza repetitiva, ya sea para producción, procesado, mantenimiento, reparación o suministros de operación.

Estas se conservan en el departamento de almacenes que manejan los materiales y se remiten al departamento de compras al necesitarse cantidades adicionales. Esta requisición puede incluir o no, el precio de compra, antes de regresarla al departamento de almacenes una vez que el material ha sido ordenado y se hayan hecho las anotaciones pertinentes.

Las requisiciones viajeras de compra, están impresas en tarjetas de almacén para facilitar su manejo y archivo. Esto es necesario ya que se pretende utilizarlas y movilizarlas constantemente durante cierto número de años entre los departamentos de almacenes y compras.

2. INVITACION PARA COTIZAR.

La convocatoria para cotizar, o solicitud de cotizaciones, es el medio de transmitir a diversos vendedores las especificaciones de equipo, la relación de materiales y/o implementos que el comprador se propone ordenar e invitar al postor o postores de entre los vendedores.

Tiene su origen en el departamento de compras, bajo la supervisión o dirección de la persona que fue designada para realizar dichas compras.

En términos generales existen tres medios de invitación: verbales, por escrito y mediante formas para concursar. Las invitaciones verbales son empleadas por algunas organizaciones que efectúan compras menores. Normalmente la oferta se obtiene en u-

na entrevista, o por teléfono y la información pertinente se incluye en la requisición de compras a través del comprador responsable. Requerimientos de compras de mayor cuantía deben manejarse mediante la invitación escrita o en formas para cotizar especialmente diseñadas.

La forma para cotizar de diseño especial (Anexo 3) se expide normalmente por duplicado, con una copia para devolverse al comprador con la cotización. La forma debe disponer de espacio para la siguiente información que llenará el departamento de compras:

1. Número de solicitud.
2. Fecha de solicitud de cotización.
3. Fecha para presentar la proposición.
4. Nombre del comprador o agente de compras.
5. Cantidad y descripción del material.
6. Cualquier otra información especial que pueda afectar la cotización del vendedor, como son los requisitos para el pago anticipado de transportación, fecha requerida para la entrega, etc.

También se debe disponer de espacio para que el vendedor llene la siguiente información:

1. Precio unitario.
2. Precio total.
3. Punto de embarque.
4. Punto de LAB
5. Tiempo requerido para llevar a cabo el embarque.
6. Términos de pago y condiciones para descuentos por pa-

gos al contado.

La forma tiene ventajas sobre la carta-invitación, debido a que existen mayores posibilidades de obtener toda la información deseada; y puesto que la forma para invitación está impresa con mayor amplitud, el departamento de compras requiere menos tiempo - en su preparación.

Se tendrá que verificar que la forma esté completa con la información deseada, en cuanto a cantidad y descripción se refiere, a fin de que cuando haya sido convenientemente llenada por el vendedor, toda la información necesaria esté disponible al instante de formular la orden de compra. La forma mostrará con claridad que es una solicitud para cotizar y no una orden de compra.

3. CONOCIMIENTO DE COTIZACION.

Es deseable que se acuse recibo de todas las cotizaciones, aun - cuando el postor no haya recibido orden. Este puede ser una tarjeta postal simple (Anexo 4) y mostrara al postor la disposición hecha del material que fue solicitado en la cotización.

Para facilitar el análisis de las cotizaciones, en particular - cuando algunos artículos o vendedores están involucrados, puede prepararse un resumen de cotizaciones. Este se elabora detallando en una hoja de papel, la información esencial de las cotiza- ciones de todos los vendedores, para su pronta confrontación.

O si el volumen es grande, puede recomendarse el empleo de una -

"forma de resumen de cotizaciones o tabulación de ofertas".

4. ORDEN DE COMPRA.

La orden de compra es un compromiso escrito para el vendedor requiriéndole la remisión de varios tipos de materiales, implementos, equipo y/o servicios.

En cualquier compañía se usan por lo menos tres clases de órdenes de compra: orden de compra regular, orden de suministro local y orden de compra al contado. Los dos últimos modelos de órdenes se emplean para compras pequeñas o de emergencia, cuando no resulta conveniente utilizar la orden de compra regular.

La orden de compra es la forma de compras más importante. Es la forma esencial de contrato y el documento básico que puede ser usado en los tribunales para interpretar el contrato. Se tendrá sumo cuidado al preparar la orden de compra, a fin de que resulte clara, precisa, que exponga con toda exactitud los requerimientos y que aluda también a las negociaciones preliminares, verbales o escritas.

- a. Orden de compra usual. El diseño de la orden de compra (Anexo 5) debe representar convenientemente a la compañía llevando impreso, en forma atractiva, el nombre de la misma, dirección y su registro.

Las órdenes de compras deben incluir espacio para anotar lo siguiente:

1. Nombre y domicilio del vendedor.

2. Fecha de la orden.
3. Número de la orden de compra.
4. Número de la requisición.
5. Destino.
6. LAB (y punto de embarque en caso de que el punto -
LAB no fuera el mismo).
7. Condiciones de pago al comenzar el período de des-
cuento por pago en efectivo.
8. Instrucciones sobre rutas.
9. Sujeto a impuesto o exento.
10. Programa de embarque.
11. Cantidad y unidad.
12. Descripción del material ordenado.
13. Precio unitario y descuento.
14. Inscripciones para facturación.
15. Términos o condiciones, especiales o generales.
16. Firma.

Los términos y condiciones de la orden de compra varían -
de una a otra compañía debido a las múltiples e importan-
tes cláusulas que el comprador desea resaltar como parte
de cada orden de compra.

En algunas compañías estas condiciones son tan breves que
pueden imprimirse en el anverso de la orden de compra.

En muchas compañías sin embargo, se considera deseable im-
primir solo algunas pocas condiciones en la cara de la ór-
den de compra e imprimir los términos y condiciones de ma-
yor extensión en el reverso de la orden de compra y en la co

pia para acuse de recibo de ésta. No es necesario imprimir las en el reverso de las demás copias de la orden, puesto que son para uso interno de la compañía.

Estas condiciones pueden incluir:

1. Aceptación.
2. Inspección.
3. Requisitos de embarque.
4. Facturación, marcaje y rutas.
5. Relevos de autorizaciones.
6. Suspensión de labores y embarque.
7. Notificaciones.
8. Terminación opcional del comprador.
9. Demoras excusables.
10. Patentes.
11. Responsabilidad por daños.
12. Compensaciones.
13. Modificación de orden de compra e intransferencia.
14. Garantías.

Es importante observar que solo los términos y condiciones que aparecen en la orden de compra se consideran como parte del contrato. La aceptación de la orden es condicional a la aceptación de todos los términos y condiciones.

Además de la orden de compra enviada en original al veedor se requieren copias para los departamentos de compras, recepción y contabilidad.

La copia extra de la órden, sirve como acuse de recibo del vendedor y es de diseño especial, con espacios suficientes para la aceptación del vendedor y la fecha del embarque - previsto. Esta copia deberá contener todas las referencias impresas que aparecen en el original. Cuando el vendedor firma la copia de acuse de recibo sin poner objeciones, - queda establecido un contrato legal. La falta de firma - del vendedor y la aceptación de este acuse de recibo como sustituto, también consume el contrato pero bajo las condi ciones del vendedor, no las del comprador. Atañe al com- prador determinar las diferencias inmediatamente y llevar a efecto las aclaraciones necesarias para corregir la si- tuación.

Para compras pequeñas o compras de entrega inmediata, la - copia de conocimiento no es necesaria. En vez de la copia de la órden, es muy cómodo un acuse de recibo en la forma de una postal a domicilio propio (Anexo 6), con la cláusula de aceptación y espacio para la firma del vendedor.

- b. Orden para suministro local. La órden para suministro lo- cal (Anexo 7) es una forma de órden empleada por personas autorizadas para cubrir compras de emergencia, pequeñas, - de valor limitado y determinado por la directiva a recomen daciones del departamento de compras. Las órdenes se expj den solo para cubrir materiales, abastecimientos y servi- cios de fácil disponibilidad y cuya entrega se lleva a ca- bo al momento de la expedición de la órden.

Es imperioso que la persona que expide la orden llene todos los espacios de la forma. Protege la transacción de una compañía, cuyos términos son solo familiares a él y al vendedor. La copia de la orden proporciona la información necesaria para que el departamento de compras identifique los artículos amparados antes que la factura sea aprobada para su pago.

Las formas de orden para suministro local dispondrán de suficiente espacio para que el interesado llene lo siguiente:

1. Nombre y dirección del vendedor.
2. Número de orden y fecha.
3. Lugar de embarque o entrega.
4. Cantidad y unidad.
5. Descripción del material ordenado.
6. Precio unitario y descuento.
7. Instrucciones de facturas.
8. Condiciones o comentarios especiales.
9. Firma del iniciador.

Normalmente se requiere un mínimo de tres copias de la orden para suministro local:

1. al vendedor
2. al departamento de compras
3. copia para el solicitante.

c. Orden de compra al Contado. Es costumbre en muchas compa

nías dotar a sus departamentos de operación de un fondo de caja chica con el cual pagan las cuentas de servicio local autorizadas y las facturas para compra de materiales de escaso valor (Anexo 8).

Esto es particularmente común entre vendedores pequeños que no efectúan ventas de regular volumen a la empresa compradora. Ello les brinda la oportunidad de obtener el pago al momento de efectuar las ventas, no teniendo que esperar plazo alguno para recibir su dinero, como es el caso de la venta verificada mediante el sistema de créditos.

Una copia de la orden sirve como aviso de recepción anejándose a la factura con el comprobante de caja chica.

Otra copia se envía al departamento de compras para verificar los precios y percatarse que los departamentos de operación no excedan lo autorizado para tales compras. La orden de compra al contado podrá justificarse posteriormente con las economías logradas al evitar trámites como: requisiciones, autorizaciones, detalles de la compra y la información que protege el recibo. Las órdenes de compra al contado solo deberán emplearse en la compra de materiales y otros, existentes en el sitio donde se expide la orden.

5. ACTIVACION.

Esta forma puede ser del tamaño de una página sencilla dividida

en dos secciones, o una forma tipo tarjeta postal de dos secciones y perforadas entre sí (Anexo 9). La sección superior va dirigida al vendedor y firmada por el comprador. Esta solicita al vendedor que utilice la sección inferior para darle a conocer la información precisa sobre los artículos amparados por la orden específica del comprador. La sección inferior va dirigida al comprador y suministra información sobre cómo y cuándo se hizo o se hará el embarque. Cuenta con espacio para la firma del vendedor. Esta forma economiza tiempo debido a que se formula rápidamente en el departamento de compras para su envío.

6. RECIBO DE MATERIALES.

Esta forma, al llenarse, es justificante de que el material fue recibido (Anexo 10).

Se origina con el lugar de recepción y si el material recibido concuerda con el ordenado y facturado, el original se adjunta a la factura y se presenta para su liquidación.

El tamaño de la forma puede amoldarse al de la orden de compra, pero deberá adaptarse al comprobante cuando se doble.

La forma para recibo de material incluirá espacio para:

1. Fecha.
2. Número de orden.
3. Nombre y dirección del vendedor.
4. Punto de origen del embarque.
5. Cómo se recibió.

6. Peso del embarque.
7. Condiciones del embarque.
8. Cargos por transportación.
9. Pagado o por cobrar.
10. Referencias de la hoja de ruta.
11. Relación completa del material recibido.
12. Lugar en que se utilizará.
13. Espacio para anotaciones especiales tales como si fué -
recibido total o parcialmente y si existe alguna discre-
pancia entre el material ordenado y el recibido.
14. Firma del agente que recibió.

Muchas compañías emplean una copia extra de la orden de compra. Esto evita el copiar gran parte de la información necesaria y - que existe ya en la orden de compra (Anexo 5), excluyendo de la parte inferior las instrucciones y condiciones e imprimiendo en dicho espacio las instrucciones para que la oficina que recibe - llene todos los espacios en blanco y la regrese al departamento de compras cuando el material de la orden haya sido recibido.

Los espacios están dispuestos para anotar la información arriba expuesta cuando ésta no aparezca en la copia del reporte de reci-
bido de la orden de compra. .

A fin de emplear este sistema será necesarios hacer ajustes, pa-
ra el manejo de recibos parciales. Este podrá hacerse con una -
forma de recibo parcial o utilizando una máquina copiadora en -
el departamento de recibo. Los recibos acumulados pueden regis-
trarse conservando la primera copia como matriz. Deben estable-

cerse procedimientos para verificar la mercancía y procesar inmediatamente los reportes de recibo, a efecto de que el material - quede cuanto antes a disposición del solicitante y de áquellos - que requieran el reporte para la liquidación de la factura.

7. AVISO DE DEVOLUCION DE MATERIALES.

La forma para la devolución de materiales (Anexo 11) es una forma, consignada al vendedor original y se utiliza para proteger el material de devolución. Puede ser material defectuoso, material dañado y devuelto para su reparación, exceso en el embarque con respecto a la orden, o material devuelto por otras razones. Se procurará espacio para:

1. Nombre y dirección del vendedor.
2. Número de referencia de la orden del comprador.
3. Relación completa y descripción del material.
4. Autoridad para devoluciones.
5. Adjuntar documento con referenc de embarque.
6. Monto de la erogación ocasionada por material devuelto.

8. AVISO DE MODIFICACION A LA ORDEN DE COMPRA.

Los ajustes en la orden de compra, son avisos de cambio o modificaciones, expedidos a un vendedor para cancelar, alterar, cambiar precio, o de lo contrario, modificar la orden de compra de como fue expedida originalmente. Esto puede lograrse mediante -

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA,**

correspondencia o empleando una forma de aviso de cambios a una orden de compra (Anexo 12). Algunos departamentos pequeños manejan normalmente estos cambios por medio de correspondencia.

El método más sencillo de efectuar este cambio es contar con una dotación de "Aviso de cambio a la orden de compra", "Modificación a la orden de compra" o alguna otra indicación que las distinga de las órdenes de compra estándar de una compañía.

Es indispensable disponer de espacio suficiente en la forma de -
aviso de cambio para lo siguiente:

1. Nombre y dirección del vendedor.
2. Fecha.
3. Referencia del número de orden y fecha.
4. Detalles para el cambio deseado.
5. Firma.

Para organizaciones de mayor extensión en donde la clasificación semiautomática u otro tipo de control requiere el uso de una forma de perforación continua, frecuentemente se utiliza la forma original de la orden de compra para algún cambio en la misma. -
En este caso, se hace necesario mecanografiar las palabras "aviso de cambio", bien sea directamente arriba de las palabras "orden de compra" o bien, atraer la atención del vendedor sobre el hecho de que se trata de modificación, en lugar de una modificación original. Si el volumen es nominal, puede utilizarse un sello de goma para este propósito.

Una de las prácticas más frecuentes para modificar las órdenes -
en industrias donde las compras se realizan mediante imágenes -

controladas, es utilizar la orden de cambio como aviso de corrección de imagen. El uso de cartas para aviso de cambio es vital en tales casos, pues posteriormente no puede haber discrepancia con el vendedor sobre qué cambio de imagen está actualmente en uso, a fin de que la fabrique él correctamente.

Normalmente a todos los departamentos que reciben copias de la orden original se les envía el aviso de cambio a fin de que cuenten con detalles completos de los cambios. Asimismo, se envía al vendedor una copia del acuse de recibo para que la firme y regrese indicando que la recibió y aceptó el aviso del cambio.

Normalmente la forma de aviso del cambio es del mismo tamaño que la orden original.

9. AJUSTES O RECTIFICACION DE FACTURAS.

En la Notificación de devolución de facturas (Anexo 13) es aconsejable que el departamento de compras trate directamente con el vendedor la corrección de errores en facturas, independientemente de que este departamento o el de contabilidad asuma la función de revisar facturas. Cuando el departamento de compras realiza esta función, muchos de los pequeños errores en las facturas pueden corregirse directamente en contabilidad, sin necesidad de complicar al departamento de compras. El empleo de un aviso de devolución de factura es conveniente al manejar la mayoría de detalles comprometidos, procedentes de contabilidad o compras. Puesto que la forma normalmente va adjunta a la factura y ambas regresan al vendedor, no es necesario repetir en la -

forma la información de la factura.

Las razones para expedir el aviso de devolución de factura están impresas sobre la forma, disponiendo de una casilla para cada una de ellas, que permita marcar la posición aplicable. El uso de una forma de este tipo simplifica el manejo de este proceso con el consecuente ahorro en tiempo y costo. Por la misma razón el nombre del vendedor y otros datos de la orden de compra se han omitido en la forma.

El aviso de devolución de factura debe contar con espacio para lo siguiente:

1. Precio incorrecto.
2. Prorroga incorrecta.
3. Total incorrecto.
4. Términos no ajustados a la orden de compra.
5. Número incorrecto en la orden de compra.
6. Omisión del número en la orden de compra.
7. Fecha incorrecta.
8. Requerimiento de la documentación justificativa del flete.

La porción de esta forma dedicada a "observaciones" se utiliza cuando se requiere alguna aclaración especial en circunstancias excepcionales tocante a uno o más de los artículos marcados en las casillas o cuando ocurre alguna alteración en la factura cuya lista de errores no incluya.

La forma ilustrada no cuenta con casilla para diferencia en cantidad, pues cuando ocurre una discrepancia en ésta, el comprador

debe negociar con el vendedor. En tal caso, normalmente se requiere una carta especial y la forma puede o no utilizarse.

Las discrepancia en la cantidad, ya sea superior o inferior a lo especificado en la órden de compra, tendrá que verificarse con el solicitante y determinar si este se encuentra en posición de avenirse a la cantidad faltante en la órden de compra o aceptar el excedente.

ANEXOS DE FORMAS PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

ANEXO 1
FORMA PARA REQUISICION DE COMPRA.

SOLICITANTE-Favor de completar información de secciones (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)								
REQUISICION DE COMPRAS								
ORDENADO POR _____ (Llenarse por Compras)				ORDEN DE COMPRAS No. _____ No. _____				
DOMICILIO _____				O.C. _____				
CIUDAD _____				FECHA _____				
				() Teléfono		Pág: _____ de _____		
				Páginas REQUISICION				
				CONFIRMACION -				
				() VERBAL				
				() TELEGRAMA				
				FECHA _____				
				SIN CONFIRMAR()				
Entrega deseada _____ (2)		Transportación Via _____		Lab _____	Terminos _____	Vendedor No. _____		
Última aceptación _____								
Centro costo _____	C.T.A o.w.No. _____ (3)	Contra recibo Recep: No.2		Transporte _____	Impuesto() _____ No afecta al impuesto()	Para() reventa _____ (5)		
Artículo No. _____	(8) Cantidad _____	(7) Unidad _____	DESCRIPCION _____			STD _____	PRECIO _____	UNID _____
Solicitada por _____ (9)				Proveedor Anterior (10)		Orden No. _____		
Para usarse por _____				Otros _____				
Supervisor o jefe depto. _____				Proveedores _____				
				Aprobada: _____				
				Gerente compras _____				
Firma aut. _____				Ordenada por comprador _____				
Observaciones								
Forma No. _____			Copia al depto. de compras					

ANEXO 3
FORMA DE INVITACION PARA COTIZAR.

Forma No. _____		COMPARIA "X" SOLICITUD PARA COTIZAR.		
I. Agente de compras _____		Fecha _____		
1. _____		(IMPORTANTE) ESTA NO ES UNA ORDEN DEVUELVA LA COPIA El postor conserva esta copia.		
2. _____				
3. _____				
FAVOR DE ENVIAR TODA LA INFORMACION REQUERIDA Y ENVIAR ESTA COTIZACION PARA (FECHA)				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	PRECIO NETO.
AL CONTESTAR ENVIAR AL _____ <div style="text-align: center;">DEPTO. DE COMPRAS</div>				
1. De interesar su cotización se solicitará en esta forma. Conserve su copia. 2. Nos reservamos el derecho de aceptar su oferta, toda o en parte 3. Los cargos de embarque no se aceptarán a menos que se especifiquen en la cotización del postor. 4. L.A.B. _____		5. Términos por descuentos por efectivo, al contado _____ 6. El embarque puede hacerse dentro de _____ días de _____ VENDEDOR _____ Por _____ Fecha _____		

ANEXO 4
FORMA PARA CONOCIMIENTO DE COTIZACION.

Agradecemos su cotización de _____ 19 _____

Referente a nuestra solicitud No. _____

- Estamos considerando su proposición y les enviaremos la orden o les notificaremos posteriormente.
- Nuestros planes cambiaron.
- Se dió la orden a otra compañía.
- _____

De ustedes, sinceramente.

Por _____

DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

ANEXO 5
FORMA DE UNA ORDEN REGULAR DE COMPRA (ANVERSO).

ORDEN DE COMPRAS				
COMPANIA "X".			ORDEN DE COMPRAS No.	
VENTA EN USO DE LA EXENCION DE IMPUESTOS			PAGINA DE	
<input type="checkbox"/> EXENTO <input type="checkbox"/> SUJETO A IMPUESTO				
FECHA	ROTA DE EMBARQUE	LAM	CONDICIONES	
PROGRAMA DE EMBARQUE	SOLICITUD SOBRE LO PROMETIDO	SOLICITUD DE EMBARQUE INMEDIATO.	COMPRADOR	EXT.
OTROS:			DIRIJA CORRESPONDENCIA:	
			EMBARCAR A: <input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	
			FAVOR DE ENVIAR DE INMEDIATO CONFIRMACION DE PROGRAMA DE EMBARQUE.	
ART.	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	UNIDAD
ENTREGUE FACTURAS EN DUPLICADO SENALANDO EL No. DE ORDEN Y ACOMPANE ORIGINAL DE CONOCIMIENTO DE EMBARQUE O RECIBO DE EXPRESS.				
AL ACEPTAR ESTA ORDEN DE COMPRA Y LA POSTERIOR ACTUACION, UD(S). SE COMPROMETE(N), ACATAR LAS CONDICIONES DE COMPRA, ESPECIFICADAS AL REVERSO DE ESTA FORMA.			ORDEN DE COMPRAS No.	
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>			<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	
OFICINA DE COMPRAS.			Forma No.	

ANEXO 6
FORMA DE ACUSE DE RECIBO DE LA ORDEN.

FECHA _____
Señores
El acuse de recibo de la orden No. _____ constituye una declaración y el acuerdo para acatar las condiciones y estipulaciones aquí expuestas.
El embarque fué hecho de _____ se hará.
En fecha _____ Vía _____
OBSERVACIONES _____

De ustedes, sinceramente
NOTA: Favor llenar esta tarjeta _____ y enviarla de inmediato al remitente. Por _____

ANEXO 7
FORMA DE ORDEN PARA SUMINISTRO.

ORDEN PARA SUMINISTRO LOCAL ORIGINAL.				
Para _____				No. _____
En _____	LUGAR	ESTADO	FECHA	19____
Favor enviar los siguientes materiales y abastecimientos a:				
Atención _____				
<p>Enviar factura, en duplicado a la propia Compañía. Atención del departamento de Compras (Domicilio donde se envía) _____. Factura ampliamente detallada, especificando cantidad, descripción, precio unitario de cada artículo, descuentos y No. de orden. Conservar esta orden para referencias futuras.</p>				
CANTIDAD	TAMANO	DESCRIPCION	PRECIO	PARA USO DE
<p>Recíbi los citados materiales.</p>				
Aprobado _____			Firmado _____	

ANEXO 8
FORMA PARA ORDEN DE COMPRA AL CONTADO.

ORDEN DE COMPRA AL CONTADO ORIGINAL				
				Este No. debe aparecer en la factura
				OCC No _____
				Req No _____
A _____				
En _____				
LUGAR		ESTADO		FECHA
				19 _____
Favor de enviar lo siguiente a:				
Cfa _____		Atención _____		
EL PAGO DE LA FACTURA QUE AMPARA ESTA ORDEN SERA A TRAVES DE NUESTRA OFICINA LOCAL, EN LA DIRECCION ARRIBA MENCIONADA.				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	PRECIO	CANTIDAD
		TOTAL		
UTILIZADO EN:				
APROBADO _____		FIRMADO _____		

**ANEXO 9
FORMA DE ACTIVACION.**

COMPANIA "X"		
DEPARTAMENTO DE COMPRAS.		
Fecha _____	Nuestra orden No. _____	Fecha de _____ Su orden No _____
ATENCION: SECCION DE EXPEDITACION		
Señores:		
Estamos particularmente interesados con respecto a los artículos que ampara la orden arriba mencionada. Necesitamos conocer de inmediato cuándo y en que forma será remitido el contenido de esta orden.		
Favor llenar, desprender y regresar la mitad inferior de esta forma, dando detalles completos.		
De ustedes muy atentos		
_____ DEPARTAMENTO DE COMPRAS.		

FAVOR DE DESPRENDER Y ENVIAR.		
Compañía "X"		Fecha _____
Domicilio _____	At'm. Departamento de compras	
Señores:		
(No hemos) (embarque parcial)		
Hemos (hecho) el (embarque) de su orden No. _____		
ARTICULOS No.	BREVE DESCRIPCION	INFORMACION DE EMBARQUE
_____	_____	_____
ORDEN COMPLETA		
(Saldrá) (Express) (Paquete postal)		
El embarque (salió) por (Furgón) (C.A.) en (fecha) _____		
(Fiet.)(Terrestre) (Paquete)		
Vía _____		
OBSERVACIONES: _____		
De ustedes.		

ANEXO 10
FORMA PARA RECIBO DE MATERIAL

COMPAÑIA "X"						REPORTE DE RECIBIDO No.
DEPTO. DE COMPRAS				Con cargo a		Fecha de Recepción
EL SIGUIENTE MATERIAL SE RECIBIO EN _____				ORDEN DE COMPRA		FECHA DE EMBARQUE
RECIBIDO DE _____				CARGOS DE TRANSPORTACION		PAGADO POR COMPAÑIA () ()
TRANSPORTISTA _____				FOJA DE RUYA No. _____		CARBU No. _____
VIA	P.P.	EXP.	CANION	FTE.	NUESTRO	
VENO	()	()	()	RIEL	P.U.	()
()	()	()	()	()	()	()

No. DE PAQTS.	TIPO	PESO BRUTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	CONDICIONES

OBSERVACIONES _____

RECIBIDO POR _____

**ANEXO 11
FORMA PARA DEVOLUCION DE MATERIALES.**

**COMPANIA "X".
(DOMICILIO)**

FAVOR CONTESTAR A:

REF: O.P. No.

De Uds. No.

Señores:

Tuvimos que rechazar los siguientes materiales amparados por la orden arriba citada debido a las siguientes razones:

Material ordenado:

Cantidad rechazada:

Motivo del rechazo:

- Favor de recoger en nuestro departamento de recibido lo que ampara nuestra orden de compra y de embarque No _____
- Se devolverá a _____ lo que ampara nuestra orden de compra y de embarque No. _____
- Favor extender crédito
- Favor de enviarnos sustitutos sobre la orden No. _____ adjunta.

De ustedes sinceramente

DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

ANEXO 12
FORMA DE AVISO PARA CAMBIOS A LA ORDEN DE COMPRA.

COMPARIA "X".
(DOMICILIO)

AVISO DE CAMBIO A ORDEN DE LA COMPRA

A:	[]	[]	O.P. No
			REG. No.
			FECHA

FAVOR DE MODIFICAR NUESTRA ORDEN DE COMPRAS ORIGINAL COMO SIGUE:

- () EMBARCAR A:
- () EMBARQUE VIA:
- () FECHA DE EMBARQUE:
- () LIBERACION DE EMBARQUE EN LA FECHA MAS PROXIMA POSIBLE
- () CAMBIAR CANTIDAD A:
- () CAMBIAR DESCRIPCION A DECIR:
- () OTROS CAMBIOS:

LOS DEMAS TERMINOS Y CONDICIONES QUE APARECEN EN LA
ORDEN ORIGINAL PERMANECERAN INALTERABLES.

COMPARIA "X".

Per _____

Forma No.

Original

ANEXO 13
 AVISO DE DEVOLUCION DE FACTURA.

AVISO PARA DEVOLUCION DE FACTURA No. _____		
Devolución de la factura anexa por las razones que abajo se marcan		
<input type="checkbox"/> Precio incorrecto	<input type="checkbox"/> Los términos no concuerdan con orden de compra	<input type="checkbox"/> Datos incorrectos
<input type="checkbox"/> Extensión incorrecta	<input type="checkbox"/> Orden de compras No. ___ incorrecta	<input type="checkbox"/> Se requiere documentación que ampare el flete.
<input type="checkbox"/> Total incorrecto	<input type="checkbox"/> Orden de compras No. ___ Extra- visión. Si no se expidió orden de compra, favor de indicar nombre del comprador.	<input type="checkbox"/> Requerimos de ___ copias
OBSERVACIONES: _____		

El periodo de descuento se calculará a partir de la fecha en que se recibe la factura corregida.		
(COMPANIA "X")		
División _____	Por _____	
Domicilio _____	Fecha _____	

VI. ETICA EN COMPRAS

Debido a la naturaleza de su trabajo el empleado de compras se en frente continuamente a problemas de práctica ética.

El comprador está siempre bajo presiones de discriminación de pre cios, tecnicismos legales e investigaciones gubernamentales, por lo tanto su comportamiento ético en toda situación de compra o - venta refleja su propia reputación así como la de su compañía, - por lo regular, lo usual es una absoluta integridad personal y - fuertes convicciones morales.

Los compradores industriales deben asegurarse de que no se abuse del poder de compras. El Gerente de Compras debe también estar - consciente de su obligación con los proveedores, especialmente - con los más pequeños y ver que reciban un trato justo. A pesar - de que la lealtad del gerente de compras es indefectiblemente con su compañía, las cualidades que lo hacen fiel a su propia organi- zación deben quedar demostradas en su trato con los demás.

Las relaciones personales y amistosas con los proveedores son de- seables, sin embargo, un comprador debe permanecer imparcial en - todas las fases del negocio, esto requiere una perspectiva amplia y la habilidad de actuar de acuerdo a políticas establecidas en - su compañía.

Todos los proveedores deben recibir información idéntica, ya que los análisis comparativos que se elaboran deben ser de los mismos artículos, por la misma cantidad, las mismas especificaciones, -

calidad, etc., para que éste sea real; asimismo, el comprador tiene la obligación de mantener la información dada en forma confidencial ya que un empleado de compras no debe tener intereses externos que puedan estar en conflicto con sus obligaciones.

Dentro de las funciones de Compras se establece que la visita a las plantas de los proveedores son convenientes. El comprador que conoce la planta del proveedor y sus métodos, mediante la observación directa puede hacer buen uso de los conocimientos adquiridos y estará mejor capacitado para juzgar la eficiencia del proveedor, la calidad del producto y el respaldo económico, ayudando esto a tomar una decisión acertada, pero también está obligado a no divulgar jamás los métodos, nuevos planes, procedimientos y sistemas mostrados, sin la anuencia del interesado.

Asimismo, un comprador debe poder confiar en sus proveedores. Los proveedores que promueven relaciones y situaciones no éticas, son peligrosas y deben evitarse, ya que a largo plazo significan mayores precios por calidad inferior a la disponible por parte de proveedores éticos.

En resumen, podemos decir que la actitud de un comprador es simplemente dando muestras de sentido común comercial, manteniendo unas relaciones cordiales y éticas con los proveedores, tomando en cuenta las obligaciones que tiene hacia la compañía.

CONCLUSION

La función de compras no es una cosa nueva, siempre de una u otra forma ha existido y así día con día va evolucionando de tal forma que llegará a ser un centro de utilidad; pero ésta utilidad no se logra fácilmente, para ello necesita un grupo eficiente de compradores, dirigidos por un gerente competente que comprenda las técnicas y métodos científicos de compra. El ejecutivo de compras tiene la responsabilidad de buscar estas técnicas modernas y de ver que sean empleadas.

El objetivo de las compras modernas es esencialmente doble:

1. Servir competentemente en la consecución y servicios - a fin de mantener la compañía competitivamente en operación.
2. Controlar el flujo de dinero por el departamento.

El gerente de compras tiene que estar consciente de la importancia del proceso de compras, ya que los resultados de su labor tendrán una gran repercusión en el cuadro total de la compañía. Deberá dominar perfectamente las formas y los procedimientos para combinarlos de tal forma, que haga de su departamento un departamento dinámico que satisfaga las necesidades que la función de compras implica.

Un departametro de compras, dotado de una persona o grupo de personas competentes, ayudará a lograr todas las metas siguien-

tes, que son fundamentales en compras:

1. Mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante análisis de valía y reducción de costos.
2. Obtener el mejor valor en los materiales comprados al precio más bajo posible, sin menoscabo de los requisitos de calidad.
3. Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
4. Crear un clima de buena voluntad para su compañía mediante una relaciones comerciales cordiales.
5. Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible.
6. Buscar personal de compras calificado y ayudarlo a perfeccionarse.
7. Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener, no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente.
8. Elaboración de manuales de políticas para que el funcionamiento sea el adecuado.

Estas metas están lejos de ser las únicas, y el comprador preparado tiene que reconocer otras más.

Las áreas especializadas manejadas por compras están estrechamente vinculadas a la planeación de inventarios. El conocimiento de las condiciones del mercado y de las estructuras de la fi

jación de precios permite al comprador ajustar la cantidad de un artículo por comprar a fin de adelantarse a cualquier aumento de precios anticipado o al esperar una baja inminente.

El control de inventarios puede considerarse a dos niveles: el nivel por valor en dinero y el nivel por unidades. Los ejecutivos financieros están principalmente interesados en el nivel por el valor en dinero, porque el dinero metido en los inventarios no está disponible para otros usos, que pueden ser más provechosos o más urgentes. Puesto que los inventarios de fabricación requieren una cantidad específica de artículos necesarios para cumplir los programas de producción, la mayor preocupación del gerente de compras es tener disponibles estas unidades, sin que esto quiera decir que no esté también interesado en el valor del dinero del inventario. Sus objetivos inmediatos son disponer de existencias suficientes para abastecer la producción, mantener los faltantes al mínimo, impedir las pérdidas por artículos que se vuelven obsoletos o se deterioran, y mantener bajos los costos de tener un inventario.

En resumen, se puede decir que el comprador industrial tiene que conocer, naturalmente, su propio negocio para así implantar las técnicas necesarias y adecuadas para el buen funcionamiento de su departamento. contemplando una absoluta integridad personal y ética profesional.

BIBLIOGRAFIA

ALJIAN GEORGE W., Manual de Compras, Editorial Diana, México, 1980, pt. 984

BAILY P.J.H., Administración de Compras y Abastecimientos, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. , México, 1982, pt. 423

HEDRICK FLOYD D., Administración de Compras, Editora Técnica, S.A. México, 1971, pt. 239

JENKINS CREED H., Administración moderna de Almacenes, Editorial Diana, México, 1973, pt.374

KILLEEN LOUIS M., Técnicas de Administración de Inventarios, Editora Técnica, S.A. México, 1977, pt. - 174

MODERN BUSINESS REPORTS, Alexander Hamilton Institute, Inc., U.S.A, 1977, pt. 88

MENACME PEREDO OLGA, Manual de Compras y/o Adquisiciones como elemento clave en la Administración de u na Empresa, 1a. Edición 1979, pt. 130

POOLER VICTOR H., JR., El Gerente de Compras y sus
Funciones, Editorial Limusa-Wiley, S.A., México, -
1971, pt. 300