



**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
**CIUDAD DE MÉXICO**

**“MANUAL DE COMPRAS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA”**

TESIS

Que para obtener el grado de  
MAESTRA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL EN SISTEMAS DE MANUFACTURA

Presenta

ROSA EDNA ROMÁN JÚAREZ.

Director de tesis: M. EN I. Olivia Ruth Ortega Márquez.

Lector 1: M. EN A. Ángel Fernández Gamero.

Lector 2: M EN C. Francisco Martín del Campo y Gómez

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1	
ANTECEDENTES DE LAS COMPRAS	
1.1 Historia de la actividad de compras .....	4
CAPÍTULO 2	
LAS COMPRAS	
2.1 ¿Qué son las compras? .....	8
2.2 Tipos de compras .....	9
CAPÍTULO 3	
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
3.1 La función del departamento de compras .....	17
CAPÍTULO 4	
COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN	
4.1 Compras dentro de la organización de la empresa .....	22
4.2 Tipos de organización .....	23
CAPÍTULO 5	
ESTRUCTURA DE COMPRAS	
5.1 Estructura del área de compras .....	27
5.2 Organización centralizada o descentralizada .....	29
CAPÍTULO 6	

## PLANEACIÓN DE COMPRAS

6.1 La planeación de las compras .....	33
6.2 Pasos de la planeación de las compras .....	34
6.2 La planeación financiera de las compras .....	40

## CAPÍTULO 7

### ESTRATEGIAS DE COMPRAS

7.1 Las estrategias de compras .....	43
7.2 El lote de compra .....	46
7.3 Fabricar o comprar .....	47
7.4 Las muestras .....	48
7.5 Los diseños y los modelos .....	48
7.6 El acondicionamiento del producto .....	49

## CAPÍTULO 8

### PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

8.1 El procedimiento de compras .....	51
8.2 Reconocimiento de una necesidad .....	52
8.3 Descripción de la mercancía .....	55
8.4 Selección de las fuentes de aprovisionamiento .....	57
8.5 Análisis de las cotizaciones .....	57
8.6 Preparación de la orden de compra .....	59
8.7 Seguimiento y expedición .....	62

8.8 Recepción e inspección de los artículos .....	62
8.9 Liquidación de facturas y pagos .....	64
8.10 Mantenimiento de los registros .....	65
CAPÍTULO 9	
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
9.1 El aseguramiento de calidad en compras .....	67
9.2 Relación con los proveedores .....	68
9.3 Selección y precalificación de los proveedores .....	69
9.4 Evaluación técnica de los proveedores .....	70
CAPÍTULO 10	
DESARROLLO DE PROVEEDORES	
10.1 El desarrollo de proveedores .....	74
10.2 Los sistemas de información .....	75
10.3 La normalización .....	76
10.4 Las especificaciones técnicas .....	78
10.5 La asesoría de los proveedores .....	78
10.6 El servicio al cliente .....	79
10.7 Outsourcing .....	80
10.8 Contratación .....	81
CONCLUSIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.2.1 Tipos de compra .....	10
Figura 4.1.1 Estructura orgánica de la empresa .....	23
Figura 5.2.1 Ventajas de la contratación de compra .....	29
Figura 6.2.1 Pasos de las compras .....	39
Figura 7.1.1 ¿Cuándo y cuanto comprar? .....	45
Figura 8.3.1 Formato de requisición manual .....	56
Figura 8.5.1 Formato de solicitud de cotización .....	58
Figura 8.5.2 Precio correcto .....	59
Figura 8.6.1 Formato de orden de compra .....	60
Figura 10.8.1 Principales condiciones de contratación .....	82

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Vivimos tiempos demandantes para quienes tienen que ver con la administración efectiva y eficiente de las funciones de compras de materiales.

La planeación de los requerimientos de materiales, la producción a tiempo y un énfasis renovado en la calidad y productividad requieren de una coordinación con el área de compras.

Toda organización es dependiente en grado variable de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones. Aun la oficina más pequeña necesita espacio, calor, luz, equipo de oficina, mobiliario, papelería y diversos artículos para realizar sus funciones. Ninguna empresa es autosuficiente. Por consiguiente, las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización.

El establecimiento estándar de los objetivos generales de la función de compras es obtener materiales adecuados (que satisfagan los requerimientos de calidad), en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta, prestando el servicio correcto (tanto antes como después de la venta) y al precio conveniente.

La administración efectiva de los materiales y las compras pueden contribuir significativamente al éxito de organizaciones más modernas.

La importancia de las compras radica en que es vital para el éxito de las empresas tener en operación las Compras, ya que la utilidad en una entidad está determinada en gran medida con la efectividad de la administración de los bienes y servicios adquiridos.

La operación y función del departamento de compras de una compañía es obtener los mejores precios y condiciones tanto de entrega, calidad, financiamiento, así como mantener buenas relaciones con los proveedores.

El presente trabajo tiene como objetivo ser un manual para ayudar a sentar las bases o mejorar la función de compras dentro de una empresa micro y pequeña ya sea de servicios o de manufactura.

Da una clara comprensión de los de los conceptos básicos y principios fundamentales de la función de compras dentro de la empresa. El éxito de cualquier compañía depende en gran parte de la manera en que administre y haga sus compras.

Este manual pretende ser una guía de ayuda para el personal que tiene la labor de adquirir los servicios y materiales dentro de la organización.

Los conceptos y temas que se abordan son a consideración de la experiencia laboral de esta servidora, esperando que sean de utilidad al personal.

## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES DE LAS COMPRAS**

## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES DE LAS COMPRAS

#### 1.1 Historia de la actividad de compras.

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre. Empezaron cuando el hombre dio en trueque o en cambio algunas de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena. La compra ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre, trátase de su progreso o riqueza personal o como parte de sus funciones ya organizada en grupo.

Toda actividad industrial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Antes de que una rueda pueda empezar a girar dentro de un proceso fabril, deben tenerse materiales al alcance de la mano, y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, con el fin de hacer frente a las necesidades y los programas de producción.

La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destinan y la conveniente para el proceso y el equilibrio utilizados. El hecho de no cumplir con alguno de estos requisitos puede implicar costosas demoras (provocando con frecuencia que el costo rebase en un amplio margen el valor de los materiales mismos), producción deficiente, productos de mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y descontento entre los clientes.

Para mantener una posición vendedora favorable, capaz de hacer frente a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, se deben de adquirir los materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio de la obtención de estas materias y el de almacenamiento de las exigencias deberán mantenerse a un nivel económico. Los expertos en comercialización convienen, desde hace mucho tiempo, en que la persona que aprende a ser comprador bien informado de sus necesidades de bienes y servicios puede elevar su nivel de vida de un 10 a un 20 por ciento por encima del de otra menos conocedora, con idénticos recursos. Los comerciantes saben desde siempre que “una

mercadería bien comprada ya casi esta vendida”. Mientras que el comerciante o el especulador compran para vender, otra clase de compradores lo hacen para el consumo y la conversión. Es a este último tipo de comprador, el comprador industrial, al cual va enfocado este trabajo de recepción.

Las compras son importantes por las siguientes razones:

1. No es posible hacer ventas y producción apropiadas a menos que los materiales empleados en la fabricación se adquieran a un costo final proporcional al que se obtienen los competidores.
2. La operación eficiente de cualquier industria depende de la renovación adecuada de la inversión. El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuado cuando se necesiten, en las cantidades adecuadas para la producción o venta y hacer las entregas a tiempo. A su vez no debe aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.
3. Por sus estrechos contactos con otras compañías y con el mercado en general, compras esta en una situación de aconsejar a la empresa sobre:
  - a) Nuevos materiales que pueden usarse con ventaja para sustituir a los que se emplean en ese momento.
  - b) Nuevas líneas o surtidos posibles de productos para añadir a la producción.
  - c) Variaciones en las tendencias, ya sea en precio o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa.
  - d) Aumento de crédito de la empresa dentro de su área.

A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

- 1.- Mantener la continuidad de abastecimiento.
- 2.- Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- 3.- Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- 4.- Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- 5.- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
- 6.- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de materiales se refiere.

**CAPÍTULO 2**  
**LAS COMPRAS**

## CAPÍTULO 2

### LAS COMPRAS

#### 2.1 ¿Qué son las Compras?

Existen varios conceptos de compra, pero todos esencialmente incluyen los mismos elementos básicos, a continuación se presentan algunos:

- La Administración de Materiales conceptúa a la compra como uno o varios actos que se relacionan con la planeación, adquisición y utilización de los materiales en el proceso productivo, dichos actos coordinados por un dirigente encargado de los materiales.
- La palabra compras describe un proceso que incluye lo siguiente: surgimiento de una necesidad, su ubicación, elección del proveedor.
- Comprar, es una función elemental e importante para utilizar actividades y promover el bienestar humano.
- Obtener bienes y servicios es considerando los siguientes puntos: justificación de la necesidad y cantidad, evaluación de cualidades, calidades, precios, tiempo de entrega y tipos de financiamiento.

Los puntos anteriores son conjugados para lograr el objetivo de elegir en el mercado lo que más convenga, así como intercambiar un bien por otro, con el fin de satisfacer necesidades adecuadamente, o adquiriendo artículos, en que se considere: calidad, menor precios y en el tiempo mínimo de entrega. Por lo tanto podemos concluir que:

*Comprar es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad y después de ello lograr sus objetivos eficientemente.*

El ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento.

Esta operación comprende, desde el instante en que se originan, la necesidad de realizar la incorporación, hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.

Vale la pena comentar que la operación de compras abarca una serie de actividades realizadas con el propósito de que ingrese un bien mediante su adquisición.

## 2.2 Tipos de compras.

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo procesos idénticos.

Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra) el tipo de artículos a adquirir, el significado de la compra, la ubicación, la ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc.

Se puede considerar que si se tiene definidas en forma independiente:

1. Las compras normales;
2. Las adquisiciones de elementos denominados menores;
3. Los bienes importados y
4. Compra de los bienes de activos fijos.

Las incorporaciones de bienes de activo fijo, se podrá actuar más coherentemente.



Figura 1.1 Tipos de Compras.

No obstante ello, es razonable pensar que se deba efectuar en ciertos casos, por ejemplo, la adquisición de un elemento que se puede encasillar dentro de lo que se denomina compra normal, pero que se toman pautas particulares de algunas de las tres restantes formas de comprar mencionadas.

A continuación se describen cada una de las formas o tipos de compra:

➤ **Compras Anticipadas**

Se llaman así aquellas que pueden ser planeadas para llevarse a cabo de antemano, surgiendo de una necesidad normal o reciproca y no de la adquisición de productos para elaborar proyectos especiales.

➤ Compras de Emergencia

Surgen cuando el factor tiempo priva de utilizar la compra normal, por lo que es preciso implantar ciertos controles como:

- Límite de compras urgentes, según políticas administrativas,
- Revisar con calma el pedido, así como definir responsabilidades,
- Autorización de la persona encargada de aprobar el pedido.

➤ Compras Especulativas

Se considera a ésta, una variante de la compra anticipada, combinada con la fluctuación de precios a la alza y relacionada con la ética de comercio.

La compra anticipada se puede transformar en una compra especulativa, en el instante en que su objeto e interés son seguro suministro y eficiente, a precios lo más bajos, o buscar beneficios en los costos de los artículos comparados, aunque se corren riesgos.

➤ Compras Recíprocas

Son usadas por el proveedor como una medida de presión realizándose entre un comprador y un proveedor, en la cual éste tiene más poder, pues pone condiciones a su conveniencia, dicha compra se observa en época de depresión, donde se hace todo lo posible para obtener pedidos, o cuando hay escasez de lo que se quiere comprar.

➤ Compras Personales

Se refieren a realizar compras para la gente de la entidad por medio del departamento de compras, para beneficio de ellas, ya que obtienen precios a mayoristas, descuentos especiales, atención esmerada, tiempo de entrega y de pago.

➤ Compras de Excedentes

Es adquirir normalmente materiales para cubrir necesidades normales o quizá futuras de la Empresa, situación que suele ser una fuente de abastecimiento económico para cubrir aspectos ocasionales, casos de emergencia o tener prevenciones y posiblemente excesos perfectamente estudiados y convenientes, lo que se puede confundir con las compras especulativas.

➤ Compras en el Mercado Abierto

Sucede cuando las solicitudes de un material, artículo o servicios, son en poco volumen; cuando la tendencia del mercado es cambiante, cuando se presentan situaciones convincentes en el mercado para comprar, cuando los artículos y demás materiales, productos o servicios solicitados, se pueden conseguir con facilidad, etc.

➤ Compras de Salvamento

También denominadas adquisiciones de salvamento, están relacionadas con el abastecimiento y ocurren cuando un artículo resulta ser excedente de uno u otro departamento.

En estas situaciones se propone la transferencia del artículo, lo cual trae como ventaja evitar comprar y tener excedentes; lo anterior conforma un salvamento en la utilidad y en el valor del material.

➤ Compras Normales

Son las materias primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción o comercialización o administración.

Es común que de este tipo de elementos se tenga información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido. Por ser compras vinculadas con la producción y comercialización, estas se deben de haber presupuestado.

➤ Compras de Elementos Menores

En este tipo de adquisiciones no todo lo que se compra con el ánimo de incorporarlo primero a los diferentes almacenes, para luego, al ser solicitado, darle salida. En muchas oportunidades hay bienes que se compran para ser usados instantáneamente.

La compra de estos elementos, por ser de escaso montos se realizan utilizando generalmente un fondo fijo.

Las compras menores se vinculan con elementos que no están presupuestados, y su requerimiento nace cuando el bien debe de ser empleado.

➤ Compras en el Exterior

Existe una marcada diferencia en la forma de actuar entre una compra local y aquella efectuada en el exterior.

Cuando se importan bienes deben de contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte entre otros. Se debe de prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar.

También es de tener en cuenta lo relativo a la moneda empleada en la operación, haciendo énfasis en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas al exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abarata costos de la mercancía, fletes, etc.

En estas operaciones se efectúan al proveedor habitualmente anticipos (conocidos bajo el nombre de pagos previos). En este tipo de operación, para el ingreso de determinados bienes se necesita la autorización del Gobierno según las disposiciones en vigor.

Otro aspecto a tener en cuenta para el retiro de los bienes de la aduana es el relativo a los aranceles y cargos de importación.

➤ Compras de Bienes del Activo Fijo

Se caracterizan por tratarse de elementos que no requieren una reposición permanente. Incluye maquinaria, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, etc.

➤ Compras de Artículos Relacionados

Se realizan en pequeñas porciones de artículos y/o servicios proporcionando economía en ciertas actividades diferentes a la fabricación principalmente para las áreas de administración y de contabilidad.

➤ Compras de Especiales

Ocurren cuando se solicitan artículos y/o servicios que no se ocupan rutinariamente en la compañía o bien cuando los departamentos requieren de un solo producto o servicio en volumen muy pequeño.

➤ Compras de Elementos Especiales

Sucede cuando se desean adquirir artículos, materiales o servicios de costo estable, de elementos importantes y particulares para la entidad, en los cuales se pueden obtener descuentos por el volumen escogiendo de un alto número de proveedores.

## **CAPÍTULO 3**

### **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

## **CAPÍTULO 3**

### **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

#### 3.1 La Función del Departamento de Compras.

La organización de compras dentro de una empresa se puede definir como un equipo de la gerencia administrativa de la empresa, el cual está integrado de personal profesional capacitado, con experiencia, el cual tiene la responsabilidad de obtener materiales, abastecimientos, productos y servicios que necesitan los demás departamentos de la compañía para realizar sus actividades; es decir es un mediador.

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa con la reducción de costos en la adquisición de materiales.

En la empresa pequeña es el propietario quien hace la compra de todos los materiales. A medida que ésta crece se requiere participación de una persona especializada en esta función, a quién se le denomina jefe, gerente o director de compras. En una empresa grande la necesidad de un especialista es obvia.

Actualmente el empresario no puede conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación a las compras. El bienestar de la compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital. Los problemas de las compras son de los que están más íntimamente ligados con la administración de existencias.

Las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura para organizar su función de suministros. Si bien es cierto que el director de la empresa debe decidir sobre la política general de compras, debe ser posible, delegar su aplicación a unos de sus más cercanos colaboradores.

El responsable del departamento de compras debe de trabajar en coordinación con otros departamentos de la empresa.

La actividad de compras está relacionada con todos los departamentos de la empresa, en particular con ingeniería, producción y logística. Mientras ingeniería diseña el producto, producción fabrica para el mercado y compras se encarga de conseguir los suministros necesarios para cumplir con el ciclo económico de la empresa.

Todos los gerentes de compras eficientes deben evitar fricciones en su trato con los demás responsables de los departamentos de la compañía. La coordinación entre compras y la Dirección de la empresa según el tamaño de la empresa debe ser muy estrecha, de tal manera que cualquier cambio en los planes de producción sea puesto en conocimiento del gerente de compras, antes de que este se realice. La falta en coordinar esta información podría ocasionar una falta de materiales o bien un exceso de inventarios.

Con el departamento de contabilidad, compras debe de tener una estrecha coordinación para facilitar la preparación de registros que permitan el pronto pago a los proveedores, con el fin de aprovechar todos los descuentos y evitar posibles errores.

La coordinación con ingeniería consistente básicamente en el diseño del producto y especificaciones previas a los requerimientos de producción.

El gerente de compras entre otras actividades debe darse cuenta de la eficiencia en su departamento depende en parte de la coordinación de la información con los demás departamentos de la compañía.

El departamento de compras tiene que estar en esas condiciones, con el objeto de cumplir con su misión de la manera más eficiente posible, abarcando no solo sus funciones, si no coordinando otras con las cuales se relacionan y cumplir con lo que la gerencia administrativa espera de ese departamento, como puede conseguir la cantidad presupuestada y con oportunidad de lo descrito.

Para lograr las funciones encomendadas, el departamento de compras debe considerar fundamentos administrativos, así como ciertas políticas que él considere necesarias, poniéndole todo a consideración a la Administración Empresarial.

Se suscita un problema con respecto a determinadas funciones relacionadas con el departamento de compras. Me refiero fundamentalmente, a las funciones de recepción de los bienes, de inspección, de almacenaje y, podríamos incluir también, la función de tráfico.

El interrogante que surge es establecer si las funciones mencionadas deben formar parte de la organización de compras o es preferible encontrarlas separadas de la misma.

En empresas de escasa envergadura, las funciones de recepción de los materiales, su inspección, el almacenamiento y el tráfico de los mismos están bajo la responsabilidad del departamento de compras. Razones de economía hacen ventajosa la fusión de las funciones mencionadas.

Tratándose de una gran empresa, al departamento de recepción se le asignan funciones especializadas que implica una preparación determinada. De ahí que se lo encuentra subordinado a la gerencia de producción. Otra razón de peso para separar las funciones de recepción y de compras es que por un principio de control interno el departamento de compras debe ser controlado por un sector distinto. O sea que, por un lado el departamento de compras gestiona con el proveedor la compra y por otro, el departamento de recepción emite un informe en el cual se comprobará el cumplimiento de la negociación.

Con respecto a la inspección de los bienes incorporados es adecuado mantenerla separada del área de compras. Esto no significa que el departamento de compras desconozca situaciones que afecten el cumplimiento de las especificaciones por parte del proveedor, la calidad de los productos, etc, Es más, el sector de inspección deberá informar, sin ninguna demora, al departamento de compras cualquier anomalía que requiera la intervención de este último para ser planteada en caso de necesidad al proveedor. Resumiendo, se puede aconsejar que el departamento de inspección debe excluirse de la organización de compras y constituirse en forma independiente, la inspección no forma parte de las funciones establecidas para el departamento de compras.

Es prácticamente usual que el almacenaje se halle separado de la función de compras. Esto se cumple en la mayor parte de las empresas de envergadura y en forma indefectible si se trata de una con más de una fábrica.

Finalmente, en lo que hace al tráfico, las opiniones sobre la fusión o separación con la función de compras están algo divididas. A pesar de ello, existe tendencia a independizar las tareas de tráfico con los deberes inherentes a la compra de los bienes.

Como resumen de todo lo expuesto y por aplicación de un principio básico de control interno, el sector que efectúa la operación de compra debe de estar separado funcionalmente de aquellos responsables de la manipulación de los bienes ( o sea, los departamentos de recepción, inspección y almacenes, y en caso de existir, del de tráfico) y del registro de éstos (como ser el departamento contable).

Otro motivo para aconsejar la separación mencionada radica en que la recepción, inspección, almacenaje y manipulación en general de los materiales para su entrega a los distintos sectores de la fábrica, son funciones especializadas que requieren una atención e instrucción diferente de las necesarias para realizar la adquisición de los bienes.

## **CAPÍTULO 4**

# **COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN**

## CAPÍTULO 4

### COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN

#### 4.1 Compras dentro de la Organización de la Empresa.

La empresa requiere de los elementos de una sociedad, y su objetivo es ofrecer a la sociedad donde existe los satisfactores que ella requiera. Estos satisfactores irán a llenar tanto necesidades primarias como secundarias de la sociedad; es así como nace su estructura orgánica: ventas o mercadotecnia, producción, finanzas o contabilidad y personal.

En la organización deben de ser considerados algunos principios fundamentales, que se aplican plenamente a Compras.

Al organizar e departamento de compras es conveniente observar el principio del objetivo, es decir, deben establecerse con claridad para los fines que persigue este departamento.

El principio de la ubicación: consiste en definir la posición del departamento de compras dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás sectores de la misma.

Principio de centralización y descentralización: consiste en fijar que actividades pueden ser centralizadas y cuales descentralizadas.

El principio de la sencillez: la organización del departamento de compras debe de ser lo más sencillo que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.

El principio de armonía: la estructura de la organización debe de funcionar de tal manera que las relaciones que se tenga con los demás departamentos de la empresa sean positivas.

El principio de la flexibilidad: durante su funcionamiento el departamento de compras deberá adaptarse a las cambiantes exigencias de la empresa.

El principio de la eficiencia: es el resultado de todos los principios indicados anteriormente.

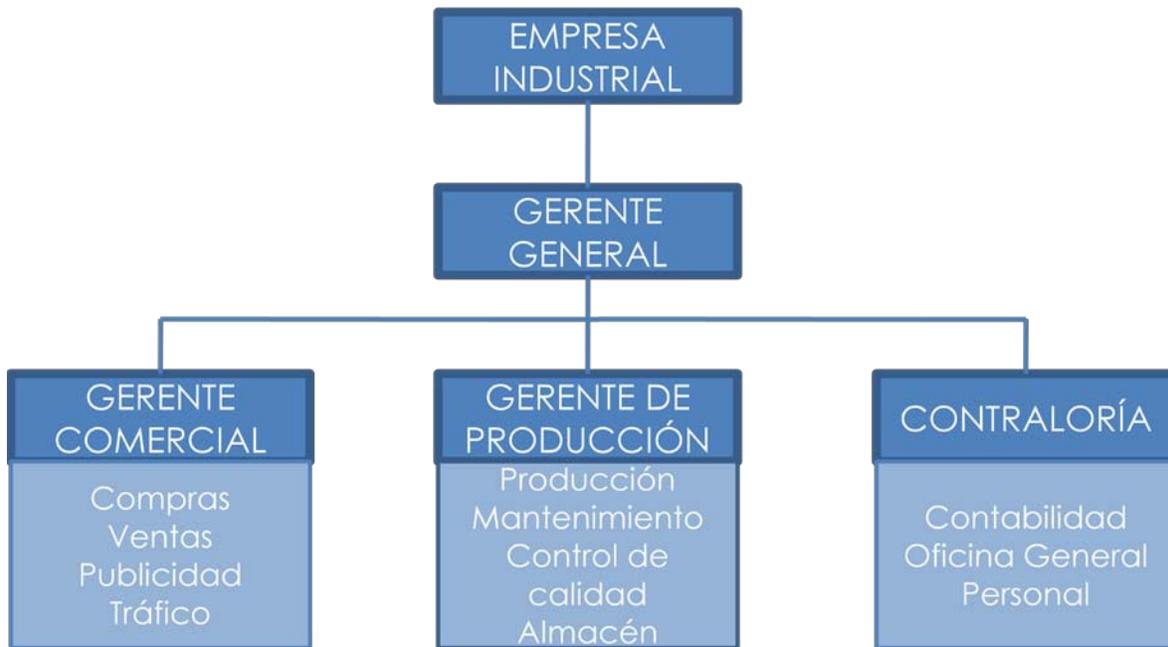


Figura 1.2 Estructura orgánica de la empresa.

Ningún sistema de organización puede aplicarse universalmente, puesto que en muchas ocasiones su funcionamiento es efectivo en una empresa, pero al tratar de implantarlo en otra no proporcionan los mismos resultados aun cuando ambas trabajen en el mismo giro.

#### 4.2 Tipos de organización.

Para tener éxito la estructura de la organización tiene que moldearse de tal manera que se adapte a las condiciones específicas de la entidad económica en cuestión.

Existen varios tipos de organización que a continuación se enlistan:

- ❖ Organización lineal

Es aquella en la cual la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

Son características de crecimiento vertical de la organización las relaciones del superior a subalterno, es decir, que aquél delega autoridad en éste, quien a su vez la transmite a otro y así sucesivamente. El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la asignación de autoridad proyectada hacia los niveles inferiores.

### ❖ Organización funcional

Se basa en la especialización de funciones y la división del trabajo que consiste en dividir las labores de la dirección a modo que cada individuo, desde el superintendente auxiliar hacia abajo, tengan que realizar el menor número de funciones si es posible.

### ❖ Organización de línea y staff

Literalmente la palabra “staff” significa bastón o báculo que sirve de apoyo. Este tipo de organización se ha popularizado para apoyar la organización lineal. La organización de línea y staff presenta las mejores características en comparación con la del tipo de línea y el funcional. Proporciona asesoramiento y servicio técnico y cuerpos especializados para cada función a la autoridad en línea, de esta conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.

Ya se conocimos los diferentes tipos de organizaciones ¿en donde debería de estar ubicado el departamento de compras? La posición de un departamento de compras varía en gran parte de acuerdo a la importancia de la empresa, así como las exigencias y organización específica de cada una y al número de actividades o funciones que tenga encomendadas.

Dentro de toda organización las funciones generales de compras no se encuentran claramente definidas y llegan a variar o diversificarse grandemente de una empresa a otra.

En algunas industrias la función de compras depende directamente de producción, por considerarse que la función primordial es la de abastecer la producción. En algunas

otras empresas el departamento de compras depende de finanzas o aun de tesorería, por ser ésta una función que representa una parte muy importante dentro de las finanzas de la empresa, debido a que abarca la mayor parte de las erogaciones.

Al departamento de Compras debe dársele la importancia que se merece en toda organización, ya que es una función asesora y debe contar con la suficiente libertad de acción con que cuenta otros departamentos.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTRUCTURA DE COMPRAS**

## CAPÍTULO 5

### ESTRUCTURA DE COMPRAS

#### 5.1 Estructura del área de Compras

Las principales responsabilidades del departamento de Compras están comprendidas en todas las operaciones llevadas a cabo con los proveedores de la empresa y pueden dividirse en dos clases: las responsabilidades propias inherentes del departamento mismo y otras responsabilidades compartidas con otros departamentos de la empresa.

Las responsabilidades propias e inherentes al departamento de compras son:

1. Localiza, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministro y servicios necesarios a la empresa.
2. Entrevistar a los proveedores o a sus representantes, de ser posible estas entrevistas se harán sólo con personal del Departamento.
3. Efectuar visitas a plantas e instalaciones de los proveedores.
4. Cotizar los precios, puntos de entrega, transporte, etc.
5. Escoger el proveedor que más convenga a los intereses de la compañía y efectuar la adjudicación del pedido.
6. Negociar los tratos necesarios en caso de rechazos y ajustes.
7. Vender los derechos, sobrantes y artículos en desuso.
8. Obrar de acuerdo con las políticas gubernamentales.
9. Desarrollo de proveedores.

La estructura de la organización dentro del departamento de compras esta basada en varios factores:

- a) El nivel general de organización que la misma empresa haya logrado y sus perspectivas de desarrollo.

- b) Las oportunidades que haya que especializar al personal.
- c) La coordinación existente entre el almacén y el departamento de control de producción o sus equivalentes.
- d) La situación de los mercados.
- e) Las diversas dificultades por las cuales atraviesan los aprovisionamientos.
- f) La heterogeneidad de las compras y el número de ellas efectuados durante algún plazo.
- g) El grado de centralización o descentralización que se tenga previsto.

Lo anterior nos da idea de la importancia que el mismo departamento tenga en relación con las necesidades que debe satisfacer.

Cada uno de los factores mencionados da origen a una serie de actividades que deben llevarse a cabo en un orden jerárquico y una asociación homogénea de las mismas, lo que constituye propiamente la organización.

En empresas de pequeña y mediana envergadura, la organización del departamento de compras dependerá del jefe de compras, de los colaboradores directos de este (compradores), del personal a cargo de la vinculación con los proveedores y el seguimiento de los pedidos colocados y del personal administrativo para el control de las facturas y otras tareas afines.

Tratándose de una gran empresa, la organización puede estar dada por el jefe de compras, los compradores y un sector para los servicios de diversos tipos como puede ser el control de precios, el seguimiento de pedidos, la atención de la correspondencia y el archivo.

## 5.2 Organización centralizada o descentralizada.

Algo muy importante que deben de considerarlas empresas de hoy es que si su área de compras va ser una organización centralizada o descentralizada del resto de la compañía.

Existen compañías en las cuales existe el Departamento de Compras para abastecer de insumos a todos los departamentos, en cambio en otras cada uno de los departamentos se encarga de adquirir los recursos que necesita.

Tratándose de una empresa con un solo establecimiento, lo razonable es proceder a la centralización de las compras. Ahora bien, si nos encontramos con una empresa con más de una fábrica cerca una de la otra y con productos finales casi iguales, en donde se empleen las mismas materias primas se debe de apoyar la centralización del área. Son varias las ventajas de una centralización en las compañías. Con esta, el poder o capacidad de compra actúa de una forma más pujante.

### **Ventajas de la Centralización**

- Rendimiento del dinero destinado a las adquisiciones.
- La administración puede controlar y supervisar la información.
- Obtener el mayor provecho de los subordinados.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Unificación de las adquisiciones en forma eficiente.
- Mayor control de calidad de los productos.
- Economía en el pago de fletes.

Figura 1.3 Ventajas de la Centralización de Compras.

Con la centralización toda la información se encuentra en un mismo lugar y bajo un control determinado. De esta manera la inspección de la documentación se agiliza y puede llegar a producir economías en la administración de las compras. La centralización implica en ciertos casos obtener mejores precios de compra. No solo por el poder de compra mencionados, sino por el concurso de costos más bajo para el proveedor, debido a que este servirá un pedido directamente a un comprador en lugar de a varios.

El capital invertido en stocks será el mínimo si se puede llegar a reducir las existencias mediante la centralización de las adquisiciones. La centralización tiende a la aplicación de la estandarización de las especificaciones dictadas por el departamento de ingeniería. Al homogeneizar ciertos materiales adquiridos con frecuencia, se habrá logrado mejorar los precios de compra.

Al descentralizar las compras se organiza un departamento en cada establecimiento. Cada sector contara con un jefe de compras. Dichos jefes integran la organización de la fabrica local.

En determinadas circunstancias, es preferible centralizar compras y localizar el resto. Es más adecuado contar con un departamento central de compras que se ocupe de los materiales o materias primas de importancia y resto de los bienes a comprar manejarlos a través de áreas locales. O sea que gran parte de los artículos a adquirir se comprarán por los departamentos locales y pocos elementos restantes, pero de gran desembolso financiero, se adquirirán en el departamento central.

Cuando se opera de esta forma, cada organización local debe manejarse dentro de su presupuesto de compras, tanto en lo que hace a la cantidad de cada artículo como a las erogaciones establecidas. Con respecto, en caso de que una fábrica sobrepase el límite a gastar, deberá contar con la aprobación del departamento de finanzas.

Debido a que las fábricas locales adquirirán la mayoría de los artículos que necesitan, se debe prestar atención a aquellos elementos empleados por todas las fábricas. De tal manera, se obtendrán mejores precios si se consigue una bonificación a través de compras mayores. La entrega se efectuará en cada fábrica, según lo especificado en la orden de compra. Estas compras en común se deben practicar siempre que tal operatoria no entorpezca la rapidez en el aprovisionamiento local. Ahora bien, resta definir cuál será la fábrica que se ocupa de efectuar dicha compra.

Es lógico pensar que la adquisición se haga a través de la fábrica que consume la mayor cantidad del artículo en cuestión, siempre que se encuentre ubicada cerca del

domicilio del proveedor. Estas compras en común pueden realizarse también por intermedio del departamento central de compras. Cualquiera sea la determinación adoptada, los materiales irán directamente a la fábrica que los necesite y se le imputarán a la misma.

**CAPÍTULO 6**  
**PLANEACIÓN DE COMPRAS**

## CAPÍTULO 6

### PLANEACIÓN DE COMPRAS

#### 6.1 La planeación de las compras

La planeación de las compras constituye un problema complicado, cuando los tiempos de espera son prolongados, especialmente cuando los proveedores señalan fecha de entrega de los materiales, posteriores a la fecha en que se pensaba concluir con los productos terminados.

El encargado de compras deberá mantenerse enterado de los acontecimientos, ya que su función es la de adquirir los materiales y si no se comunica con sus colegas, difícilmente conocerá sus problemas, por lo que deben de asegurarse, que tanto las personas que hacen las requisiciones de compra como quienes las planean o bosquejan, conozcan el tiempo de deberán esperar para que le sean surtidos los materiales considerados como difíciles, estos tendrán que requerirse con anticipación, si es posible antes que se visualice su necesidad.

Son pocos los proveedores que pueden cumplir detalladamente con las ordenes de compra que tienen que cubrir en una fecha lejana deben de tomar con responsabilidad las fechas en que se comprometen a entregarlas, pues si durante el periodo comprendido entre la confirmación del pedido y la recepción de la orden, surgieran algunos inconvenientes que nulifican lo pactado, los proveedores deberán de comunicarlo cuanto antes, así como también los posible retrasos en las fechas de entrega.

Toda actividad empresarial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Para mantener una posición vendedora favorable, que pueda enfrentar a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurar materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio.

El precio en la obtención de estos materiales y el de almacenamiento deberán mantenerse a un nivel económico. Estas funciones constituyen la necesidad de comprar.

## 6.2 Pasos de la a planeación de las compras

La planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área de la misma.

### - Los pronósticos

La actividad comercial se reduce a una estrategia basada en las opciones que ofrecen diversas alternativas. Un gerente de compras que tiene que tomar opiniones para determinar el curso a seguir, necesita mirar hacia el futuro en forma sistemática y constante para adelantarse a las oportunidades y a los peligros.

Para decidir el curso que se va a tomar, primero hay que observar el horizonte con el fin de determinar las condiciones que probablemente existirán en el futuro, es decir, el gerente del área deberá pronosticar el volumen de compras requerido por la empresa antes de iniciar con las demás etapas de la adquisición de materiales.

### - Los objetivos

Obtener las partes necesarias para la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.

1. Mejor calidad; este elemento requiere de una atención principal en la industria, ya que representa al constituir el costo de fabricación aproximadamente un 50% del precio de venta, por lo tanto, cualquier ahorro que se pueda obtener, considerando el alto volumen, repercute en beneficio a la empresa.

En la integración del precio de compra podemos citar los siguientes factores:

- Costo de materiales
- Costo de mano de obra
- Costo de indirectos
- Costos de operación

- Volumen de compra
- Facilidades de producción
- Condiciones del mercado
- Situación geográfica
- Transportación
- Situaciones no previsibles (huelgas, incendios, etc.)

Es necesario llevar un control de los factores mencionados debido a que en esta época inflacionaria son elementos variables en la estructuración de un precio o de compra. Es necesario mantener un estudio constante los probables cambios que puedan afectar dichos precios y limitar o reducir a un mínimo los riesgos que puedan originar un incremento en el precio.

2. Mejor calidad; la obtención de la mejor calidad es una de las metas básicas de compras. Si bien el precio es sumamente importante, no significa obtener el más bajo, en determinadas circunstancias, en detrimento de la calidad.

La recepción del material debe ser atendida también en cuanto a tipo de empaque y envase que salvaguarden la calidad e integridad de la mercancía.

3. Mejores condiciones de pago y entrega; la negociación de mejores condiciones de pago y entrega es otra de las funciones del departamento de compras. Desde luego deben ser conforme a las políticas generales de la empresa y a las cuales debe de ajustarse el comprador.

Se justifica la atención en este punto si consideramos que la empresa esta obligada a lograr las condiciones de pago que favorezcan sus planes de financiamiento.

- Volumen de compras

Es indispensable comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Una insuficiencia provoca el peligro de paro de producción con los resultados consiguientes. Un exceso de material ocasiona sobrantes de producción,

lo que significa un inventario excesivo que origina una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales, seguros, mermas, etc.

- Control de inventarios

El control de inventarios es un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los almacenes, y de estos en curso de fabricación. Es necesario para saber cuando reponer las existencias, asimismo para asignar los materiales a las necesidades particulares de la producción y para facilitar la valuación de las existencias e impedir que se acumulen existencias excesivas.

Existen tres métodos de control de inventarios. El primero es aquel en que se usa alguna forma de máximos y mínimos. El segundo, es en el que se aplican controles a mercancías y equipo que se produce por ordenes especiales más que para stock. Una tercera y distinta situación ocurre en el caso de materia primas cuyos precios varían ampliamente y que por ello se consideran de carácter especulativo.

- Política de compras

Las políticas son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que orienten el pensamiento y la acción de los miembros de la empresa, delimitando una área dentro de la cual se debe de asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

El gerente de compras es el encargado de emitir las políticas de compras que deben de estar acordes con las políticas generales de la empresa. Los principales aspectos que deben de considerarse para integrar las políticas de compras son:

- Deben estar claramente expuestas
- Ser razonables y fáciles de llevar a la practica
- Indicar los factores limitativos y determinantes
- Toda decisión y aplicación debe basarse en ideas

- Niveles que debe de abarcar

El principal objetivo de las compras será el de abastecimiento de materiales que satisfagan las necesidades de producción para lograrlo, es necesario contar con las siguientes políticas:

- Fuentes de abastecimiento; para el desarrollo de políticas a este respecto es necesario atender los siguientes pasos:
  - Tipos de materiales que requiere la integración de los insumos y disponibilidad de los mismos en el mercado.
  - Competencia existente, deberá de desarrollarse dentro de las fuentes de abastecimientos existentes o el fomento de nuevas.
  - Condiciones prevalecientes entre los diferentes proveedores.
  - Ubicación de las fuentes que permitan tener disponibilidad de material en el momento y lugar oportunos.
  - Solidez y solvencia financiera de los proveedores potenciales de acuerdo al análisis financiero.
  - Aseguramiento de corriente continua de materiales requeridos.
  - Situación, prestigio y honradez del proveedor. Investigación de la actuación tenida con los proveedores de acuerdo a los antecedentes históricos y actuales.
- Especificaciones; señalan las características y tolerancias establecidas y aceptadas para las mercancías. Estas políticas fundamentan el apego tanto de compradores como de proveedores a los requerimientos de producción.
- Precio y calidad; establecen lineamientos que equilibren la obtención del precio y calidad deseada, en beneficio de la empresa pero sin detrimento del proveedor, tomando en cuenta los diferentes factores que integran el costo.
- Investigación y desarrollo; tienden a orientar la búsqueda de nuevos artículos o mejoras a los existentes, a ampliar las fuentes de abastecimiento, a mejorar precios y calidad, a establecer cálculos precisos de costo de

insumos, a promover la competencia entre proveedores, sustituir o buscar materiales y/o componentes contra-tipo, etc.

- Compras recíprocas; establecen los lineamientos que deben regir las transacciones para la compra de partes o materiales a cambio de los productos que fabrica la empresa.
- Ética; se define como los principios morales de conducta, caracterizados por lineamientos de honradez y justicia con que deben operar los compradores en sus relaciones comerciales.
- Compras anticipadas; previenen la incertidumbre en la obtención de volúmenes que hagan peligrar la producción en el futuro.
- Ventas de material excedente y desperdicio; material excedente, son aquellas partidas de materiales y herramientas especiales que han sobrado y que carecen de aplicación económica inmediata a las operaciones normales de la compañía. Los desperdicios son los materiales residuales que no pueden ser aprovechados nuevamente por el proceso que los origino.

#### - Procedimientos

De la misma manera que las funciones propias del control de los materiales tienen que agruparse en unidades de organización, así también tienen que disponerse en procedimientos ordenados. No es suficiente tomar nota de las funciones que hay que realizar, sino disponerlas sistemáticamente por orden, lugar en que se organizaran y fecha en que deberán ejecutarse.

A través de la siguiente clasificación va a quedar determinado el orden que se seguirá en la descripción del procedimiento aplicado a un departamento de compras:

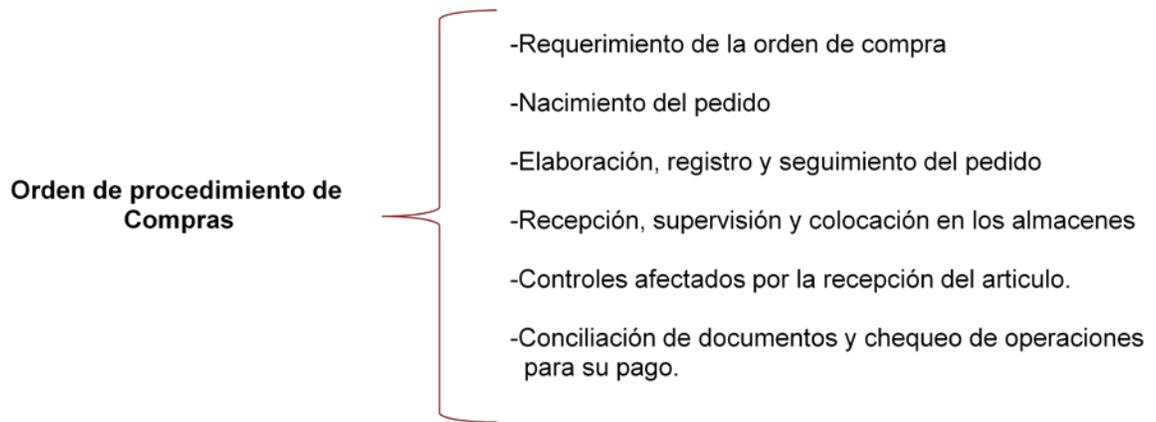


Figura 1.4 Pasos de las Compras.

- Programa de compras

El programa de compras se puede definir como el instrumento administrativo que contiene la determinación de los diferentes pasos o secuencias a seguir para la adquisición racional de materiales, precisando las fechas de iniciación del proceso, los tiempos de tolerancia, el tiempo de desarrollo y las fechas límites de consecución.

El proceso o etapas de que consta el programa de compras debe de ser de acuerdo a las necesidades, fijando los pasos y fechas a partir de las dificultades de obtención de los materiales y la disponibilidad de tiempo.

- Presupuesto de compras

El presupuesto se define como la formulación de planes para un futuro periodo, dado en términos numéricos. Como se podrá observar, los presupuestos forman parte de la planeación y representan la cristalización financiera anticipada de los recursos y necesidades de una empresa. Constituye un medio de regulación entre los ingresos y los gastos de un periodo definido, y marcan los límites de actuación de la empresa en cuanto a sus recursos materiales y son la guía a seguir para lograr las metas predeterminadas en un periodo específico de tiempo.

Dentro del área de compras los presupuestos se pueden clasificar en: presupuestos de operación y presupuestos de compras de materiales o partes.

Los primeros se refieren a las estimaciones de gastos a efectuar, necesarios para llevar a cabo la operación normal de la misma y el presupuesto de materiales se deben de incluir todas aquellas partidas que vienen a constituir el costo de los ensambles o partes principales.

necesidad de comprar.

### 6.3 La planeación y financiamiento de las compras.

Este tema tiene relación estrecha con las finanzas, por lo que es de interés hacer una revisión de las prácticas comerciales mas utilizadas:

- Contado inmediato. El pago se hace contra la entrega de la mercancía.
- 30 o 60 días. Esta condición, así como la de 90 días, se aplica en dos formas: a tantos días a partir de la fecha de factura o a tantos días y mes de la fecha de compra.
- C.O.D. Se emplea el pago contra reembolso aprovechando los servicios de cobranza del correo y de gran parte de las empresas de transporte.
- Pago por anticipado. Previo a la entrega de la mercancía.

## **CAPÍTULO 7**

### **ESTRATEGIAS DE COMPRAS**

## CAPÍTULO 7

### ESTRATEGÍAS DE COMPRAS

#### 7.1 Las estrategias de Compras.

Una vez determinada la calidad justa y necesaria de los materiales indispensables para producir, surge la pregunta de cuanto se ha de comprar de ellos a fin de satisfacer los planes de manufactura, correlacionados con los de ventas, reduciendo al mínimo posible el costo de las inversiones que se tienen que hacer.

Dentro de los considerando en la cantidad que se debe comprar y que son comunes a la mayoría de las compañías tenemos: las existencias que haya en el almacén; la fecha y magnitud del uso probable; los costos de almacenamiento; la obsolescencia, el costo del manejo y transporte; costo de la inversión; costo de la compra, diferencias de precios por escalas de cantidad; condiciones del mercado en general y por ultimo, el plazo de entrega.

A continuación se dará una pequeña explicación de cada una de ellas.

Dentro del almacén y de acuerdo a un control de inventarios habrá siempre una existencia mínima, la cual se restara de un máximo deseado para así obtener la cantidad a pedir.

Los elementos de tiempo y uso en los diferentes procesos productivos a veces son fáciles de determinar y pueden sugerir un solo pedido para aprovechar los descuentos por cantidad.

Cuando no se dispone de un espacio para almacenamiento los costos por arrendamiento pueden afectar en mayor o menor grado el costo final de producto y además la cantidad pedida puede verse alterada por este factor, por ejemplo, la capacidad de los tanques de almacenamiento en lo que se vacían las pipas o los carro tanques.

La obsolescencia debida a cambios en los procesos de manufacturas, derivados de la investigación tecnológica, tiene importancia también en la cantidad a pedir, ya que la mercancía caída en desuso se deprecia de una manera considerable.

Los cargos por manejo y estiba en el almacén pueden hacer que la compra sea en cantidades mayores, si este se encuentra relativamente lejos de la función productiva.

En relación al transporte este puede ser por vagón o camión completo, a granel, en vehículos especiales y en paquetes o bultos variando las tarifas de acuerdo a las circunstancias de cada compañía, lo cual es obvio que influye en la cantidad a pedir.

Si debido al proceso de producción de mercancía tiene forzosamente que almacenarse esto incluye automáticamente un costo de inversión que debe ser razonable, pues de lo contrario, la inmovilización del capital en inventarios impide que se pueda tener mayor rendimiento en otros fines, por lo tanto, se puede sugerir la petición de menores cantidades.

Los costos de compra deben de tenerse en cuenta pues muchas veces resulta, en los casos de pedidos pequeños que el procedimiento de adquisición es mas caro que lo comprado; entonces deben de comprarse partidas mayores.

Las escalas de cantidad dan origen a diferentes descuentos en el precio, al hacer el pedido se deben observar que también los otros acumulados desde el momento de la compra hasta su utilización, que no caduquen, que se tenga espacio o dinero para liquidar la compra.

En los casos de materias primas u otros artículos que debido a su demanda sufren a menudo grandes fluctuaciones, es menester estudiar el mercado para saber cuanto se ha de comprar y con cuanta anticipación a su uso.

Con el objeto de no interrumpir las funciones productivas se pedirán cantidades para reponer existencias teniendo en cuenta el tiempo que necesita el vendedor para producir el pedido y el que se requiere para la entrega al comprador.

**Consideraciones para decidir  
¿Cuándo y cuánto comprar?**

- Tipo de producto
- Demanda dependiente o independiente
- Grado de importancia (ABC)
- Estrategia de manufactura
- Tiempos de entrega del proveedor
- Inversión requerida en la orden
- Lotes mínimos
- Inversión requerida en el inventario
- Comprar o fabricar
- Espacios disponibles
- Estacionalidades
- Calidad de la proveeduría
- Comprar o contratar un servicio.

Figura 1.5 ¿Cuándo y cuánto comprar?.

7.2 El lote de compra.

Hay que considerar varios elementos para determinar el volumen del lote a comprar. Los factores básicos pueden ser los siguientes:

1. La cantidad actual en stock y que se halla disponible, vale decir, que debe de ser marginar la que se encuentra reservada.

2. La cantidad adicional que puede mantenerse en stock para afrontar circunstancias no totalmente previstas.
3. La extensión del proceso productivo, medido generalmente en meses, con el fin de tener abastecida la fabrica de los bienes necesarios.
4. Análisis del consumo de los materiales. No siempre se trata de materiales de un consumo de frecuencia regular.
5. El plazo de entrega de los materiales por parte del proveedor.
6. La cantidad que puede pedirse en forma adicional en caso de conocer posibles demoras en el cumplimiento de pedidos futuros.
7. Beneficios financieros por descuentos obtenidos ante la solicitud de cantidades mayores.
8. Estudio de capital invertido y sus intereses perdidos por el pedido de lotes mayores que el necesario.
9. Mayor costo de almacenaje por el aumento de superficie necesaria para depositar un incremento en el stock de materiales.
10. Análisis de otras erogaciones que se pueden presentar por la tenencia en exceso de materiales como ser seguros, gastos de manipuleo, impuestos, etc.
11. Las pérdidas que se pueden producir ante el desuso de ciertos materiales que se tienen en cantidades importantes en el almacén.

Las adquisiciones por cantidades mayores a los requerimientos normales de fabrica, si bien permiten obtener bonificaciones por cantidad, implica incrementar costos y gastos por manipulación almacenamiento, etc.

Un pedido por una cantidad mínima solo es aceptable en oportunidades excepcionales. Así por ejemplo, cuando se trata de materiales que no impliquen ningún problema en su obtención y que a su vez puedan ser solicitados a más de un proveedor.

Otro caso sería cuando el precio de un material es elevado y existen posibilidades ciertas de una declinación del mismo, sobre todo si son elementos cuyas cotizaciones fluctúan considerablemente.

También se suele pedir una cantidad mínima cuando no se obtiene ninguna ventaja solicitando una cantidad mayor.

La cantidad máxima a comprar esta dada por el consumo de un periodo medido generalmente en meses. También se basa en el control de los inventarios y esto aplica a artículos de uso repetitivo en la producción.

### 7.3 Fabricar o comprar.

Existen seis premisas que conducen a la conclusión de si es aconsejable fabricar o comprar, sobre las bases de: factores de capacidad, trabajo, programación, destreza y comparación de costos. Cada cuestión, en cada categoría es sopesada para llegar a estas conclusiones.

El paso final lo constituye la recapitulación de las seis respuestas, para determinar en donde recaen las mayores consideraciones y para tomar la decisión consecuente. La lista de comprobación verifica las siguientes preguntas:

- ❖ Factores de calidad: ¿Existe control de calidad?
- ❖ Factores de capacidad: ¿Hay espacio utilizable?
- ❖ Factores de trabajo: ¿Se hace necesaria una preparación especial?
- ❖ Factores de programación: ¿Podemos conseguir a su debido tiempo todos los componentes necesarios?
- ❖ Factores de destreza: ¿Se puede conseguir el mejor diseño experimentado?
- ❖ Comparación de costos: Sobre la base de cien piezas.

Esta es una evaluación científica y muy completa del problema, que se refiere a los factores internos de la empresa que se ven afectados.

Sin embargo, debe señalarse también que la decisión de fabricar o comprar tiene efectos exteriores y que existen algunas consideraciones amplias de esta naturaleza a las que, del mismo modo, debe concederse una seria atención.

#### 7.4 Las muestras.

La compra-venta se efectúa muchas veces sobre la base de una muestra presentada al mismo tiempo que se hace la oferta. Si tenemos a la mano muestras de lo que el proveedor esta dispuesto a suministrar, podemos establecer una comparación de la calidad y del valor antes de cursar el pedido y posteriormente una comparación de los artículos suministrados con la muestra original.

#### 7.5 Los diseños y modelos.

Algunas veces las compras se basan en diseños y modelos, los cuales deben de reunir los siguientes requisitos:

1. Definir de una manera sencilla la forma de la pieza.
2. Los materiales deben ser de fácil montaje.
3. Se debe prever una existencia máxima de las piezas de uso constante.

Cuando el área de compras tenga dificultad para interpretar los diseños es conveniente que solicite el auxilio de elementos técnicos.

#### 7.6 El acondicionamiento del producto.

Las materias de acondicionamiento que el área de compras tiene que adquirir para los productos fabricados por la empresa caen dentro de la siguiente clasificación:

1. El acondicionamiento directo o envase que esta en contacto con el producto y es con el que se presenta al consumidor.
2. El acondicionamiento indirecto, constituido por los empaques y en general por los embalajes usados para el transporte del producto.

El acondicionamiento de los productos debe ser objeto de un estudio cuidadoso, continuo y paralelo al de la mercancía. Es el departamento de compras el que se encarga de

estar en contacto con los proveedores de materiales de acondicionamiento con el fin de asegurar el suministro a la empresa.

## **CAPÍTULO 8**

### **PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

## CAPITULO 8

### PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

#### 8.1 El Procedimiento de Compras

El área de compras requiere una amplia variedad de procedimientos de operación estándar para realizar las actividades diarias normales. El elevado número de artículos, la gran cantidad de dinero involucrado, la necesidad de una auditoría, las consecuencias severas de un desempeño insatisfactorio y la contribución potencial a las operaciones efectivas de la organización inherentes a su funcionamiento son las cinco razones importantes para desarrollar un sistema consistente.

El proceso de compras está ligado estrechamente a casi todas las otras funciones incluidas en una organización y también con el medio externo, creando una necesidad de sistemas completos de información.

La introducción de sistemas de ERP, ha tenido un impacto fuerte sobre el proceso de compras y su administración.

En las compras, la rutina real varía algo en las diferentes compañías, porque el problema de las compras no es nunca exactamente idéntico en dos empresas cualesquiera. Sin embargo, hay ciertos pasos típicos en todos los procedimientos de compras.

Las etapas indispensables en el procedimiento de compras son:

1. Reconocimiento de una necesidad.
2. Descripción de la necesidad, con una definición exacta de las características y cantidades del artículo o del producto que se requiere.
3. Determinación y análisis de las posibles fuentes de abastecimiento.
4. Determinación del precio y los términos.
5. Preparación y asignación de la orden de compra.
6. Seguimiento y, o expedición de la orden.
7. Recepción e inspección de los artículos.

8. Liquidación de la factura y pago al proveedor.
9. Mantenimiento de registros.

## 8.2 Reconocimiento de una necesidad

Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad definida de algo de la organización. La empresa responsable de alguna actividad en particular debe conocer cuales son los requerimientos individuales de la unidad que, cuanto y cuando se necesitan. Esto pueda dar como resultado una requisición de material al departamento de almacén.

Ocasionalmente, estos requerimientos pueden ser satisfechos de la existencia excedente de otro departamento. Más temprano o tarde, desde luego, será necesaria la compra de nuevos abastecimientos. Algunas requisiciones de compras se originan dentro del departamento de producción o del que lo esta utilizando.

Las requisiciones para equipo de oficina de toda clase pueden provenir del gerente de oficina o del contralor de la empresa. Otras pueden venir de los departamentos de ventas o de publicidad o provenir de los laboratorios de investigación.

El departamento de compras es el responsable de ayudar a anticiparse a las necesidades de los departamentos usuarios. El gerente de compras debe urdir, no solamente a que las requisiciones sean casi estándar como resulte posible y que sea el mínimo de órdenes especiales o poco usuales, pero también estas requisiciones deben ser hechas con anticipación suficiente para evitar un número excesivo de órdenes de “urgencia”.

También dado que el departamento de compras esta en contacto con las tendencias en los precios con las condiciones generales del mercado, la asignación adelantada de órdenes puede ser importante para protegerse contra una posible escasez en el abastecimiento o contra precios incrementados.

Esto quiere decir que compras debe de informar al departamento usuario del tiempo normal de adelanto necesario y de cualquier cambio importante con relación a todos los artículos estándar adquiridos. Hay diferentes tipos de órdenes que a continuación describiremos:

## ☞ Ordenes urgentes y precipitadas

Con frecuencia se reciben un número excesivamente gran de requisiciones marcadas como urgentes. No siempre se puede evitar que existan ordenes urgentes; pero deben de existir las emergencias que justifiquen su uso. Cambios repentinos en el estilo o en diseño y cambios inesperados en las condiciones de comercialización pueden modificar el programa de abastecimientos de materiales cuidadosamente planeado. Son inevitables, aparentemente, las crisis con la consiguiente demanda de partes o materiales que se seria irrazonable tenerlos en el almacén regularmente.

Sin embargo hay órdenes urgentes que no se pueden justificar bajo ninguna base. Son aquellas requisiciones que surgen debido (a) a un control deficiente de inventario, (b) mala planeación o presupuestación de producción, (c) falta aparente de confianza en la capacidad del departamento de compras para conseguir con la oportunidad debida los materiales para la planta, y (d) la costumbre de marcar todas las requisiciones como urgentes. Cualquiera que sea la causa, esas órdenes son costosas.

Este costo más elevado se debe en parte, a la mayor posibilidad de error cuando el trabajo se realiza bajo presión. Las órdenes urgentes ponen también una carga adicional al vendedor y esta carga debe encontrar, directa o indirectamente, su vía hacia el precio pagado por el comprador.

¿Qué se puede hacer para reducir la gravedad del problema? Para un número excesivo de órdenes urgentes cuando realmente no hay ninguna urgencia, la solución es asunto de educación dentro del procedimiento adecuado de compras.

## ☞ Ordenes pequeñas

Las órdenes pequeñas son un tema de continua preocupación en todas las organizaciones. La mayor parte de las requisiciones siguen la ley de Pareto, la cual dice que alrededor del 70% de todas las requisiciones, solo alcanzan un 10% de la cantidad total de dinero.

Una consideración que entonces se convierte en importante es el costo del sistema establecido para manejar órdenes pequeñas frente al costo de los artículos mismos.

Debido a que la falta de un artículo pequeño puede crear gran molestia, fuera totalmente de proporción a su valor monetario, usualmente el primer objetivo es asegurar su abastecimiento. El asunto de las órdenes pequeñas se puede analizar desde diferentes ángulos. Algunos ejemplos son:

1. Si el problema se debe al departamento usuario, es posible que la persuasión se pueda emplear para aumentar el número de artículos estándar requeridos.
2. Otra posibilidad es que el departamento de compras reúna las requisiciones pequeñas a medida que las reciba, hasta que se haya acumulado una cantidad total justificable de dinero.
3. Un tercer método es establecer un calendario de requisiciones, dejando de lado días específicos para la requisición de abastecimientos específicos, a modo de que todas las requisiciones de un artículo dado son recibidas el mismo día.
4. Todavía hay otro método, utilizar el “comprar sin almacenar” o el concepto de “contratación de sistemas”. Este método se ha usado con amplitud para la compra de artículos para MRO (Mantenimiento, reparación y operaciones)

#### ☞ Orden de compra con cheque en blanco

La OC con cheque en blanco es una forma especial en la cual al vendedor se le envía un cheque junto con la OC. Cuando la mercancía es embarcada, el vendedor anota la cantidad que se le debe en el cheque y cobra este. Este método es muy poco usado en las empresas ya que representa algunos riesgos en el control interno.

### 8.3 Descripción de la mercancía.

No se puede esperar que algún comprador compre algo sin saber con exactitud que es lo que desea el departamento usuario.

Por esta razón, es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad del artículo, del producto o servicio objeto de la requisición.

En las requisiciones se debe incluir la siguiente información:

1. Fecha
2. Numero (identificación)
3. Departamento en que se origina.
4. Cuenta a la que será cargada.
5. Descripción completa del material que se necesita así como la cantidad.
6. Fecha en la que se necesita el material.
7. Cualesquiera instrucciones de embarque especial.
8. Firma de la persona autorizada para hacer la requisición.

Cuando menos se deben de hacer dos copias de la requisición: el original que será conservado por el departamento de compras y el duplicado será retenido por quien hace la requisición. Es una práctica común que solamente aparezca un articulo en una requisición de compra, particularmente en artículos estándar.

Es importante para el departamento de compras establecer definitivamente quien tiene el poder para hacer requisiciones. Bajo ningún concepto compras puede aceptar requisiciones de alguien que no este autorizado.

**SOLICITUD DE COMPRA**

N° .....

*Departamento:* ..... *Fecha:* ...../...../.....

Código del material	Cantidad solicitada	Unidad	Descripción	Cargo a cuenta

*Fecha en que se necesita el material:* ...../...../.....

*Formulada por:* .....

Firma

Aclaración de firma

*Autorizada por:* .....

Firma

Aclaración de firma

Figura 1.6 Formato de requisición manual.

Todas las requisiciones deben ser comprobadas cuidadosamente antes de tomar cualquier acción. La cantidad requerida debe basarse en necesidades anticipadas y se necesita comparar con las cantidades económicas de compra la fecha de envío, pedida debe permitir tiempo suficiente para asegurar cotizaciones y muestras, si estas son necesarias, y llevar a cabo la orden de compra y obtener el envío.

#### 8.4 Selección de las fuentes de aprovisionamiento.

La selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluyen la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad de que un acuerdo de compra pueda resultar con el tiempo en

el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

Entre los registros básicos de una oficina de compras bien organizada deben existir:

1. Los contratos importantes contra los cuales se asignan las ordenes a medida que se requiere.
2. Una clasificación de productos y artículos comprados.
3. Un registro de los vendedores.

Para muchos artículos que se usan constante en una organización, especialmente aquellos para los que hay un mercado abierto, y para los cuales se pueden obtener cotizaciones prácticamente en cualquier momento del día, no existe ningún problema.

#### 8.5 Análisis de las cotizaciones.

El análisis de las cuotas y la selección del vendedor lleva a la asignación de una orden. Debido que el análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor son materiales de juicio, solamente es necesario indicar aquí que existen etapas lógicas en las compras.

Algunas organizaciones utilizan una forma sencilla de análisis de cotización para ayudar al análisis de las propuestas, pero no es una práctica uniforme. Así como muchas OC se colocan a través de otros medios distintos a la cotización, por ejemplo listas de precios o negociaciones.

La determinación del precio que se debe pagar es la decisión más importante del departamento de compras. Todo comprador cree que se debe pagar un precio justo al vendedor. Pero ¿Qué significa “precio justo”? Un precio justo es el menor precio que asegure un abastecimiento continuo de la calidad apropiada y cuando se necesite.

**SOLICITUD DE COTIZACION**      Nº .....

**Este documento no representa un pedido de compra**

Proveedor: .....      Fecha: ...../...../.....  
Domicilio: .....      Solicitud de compra Nº .....

Rogamos nos coticen precio y demás condiciones para los materiales mencionados a entregar en nuestra fábrica.  
Un ejemplar de esta solicitud de cotización —el original— deberá ser devuelto antes del ...../...../...... El duplicado quedará en sus archivos.  
Las cotizaciones deberán efectuarse en forma exclusiva mediante este formulario. En caso de ser aceptado se le remitirá a Uds. el pedido de compra de acuerdo con las condiciones indicadas en el reverso de este formulario.

Código	Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario			Total
				Bruto	Descuento	Neto	

Indicar si hay lugar a descuento por pronto pago: .....

Fecha exacta de entrega: ...../...../.....

Condiciones de pago: .....

Nos comprometemos a entregar los materiales dentro del plazo mencionado y aceptando las condiciones indicadas en el reverso.

.....  
Firma del responsable

.....  
Firma del proveedor

Figura 1.6 Formato de solicitud de cotización.

El siguiente cuadro nos muestra como se puede obtener el mejor precio o el precio correcto:



Figura 1.7 Precio Correcto

## 8.6 Preparación de la orden de compra.

La asignación de una orden incluye usualmente la preparación de una orden de compra, a menos que en su lugar se use un acuerdo de ventas con algún proveedor o se emita contra una orden que lo cubra.

Todas las empresas tienen formas para sus ordenes de compras; en la practica, no todas las compras son regidas por las condiciones que se estipulan en la orden de compra, sino que muchas se rigen por el acuerdo de venta presentado por el vendedor.

Es de sumo interés comprar los acuerdos de venta y las formas para órdenes de compra.

Debido a que cada compañía busca naturalmente, protegerse a si misma tan completamente como sea posible las responsabilidades que en la forma de la orden de compra se asignan al vendedor, en el acuerdo de ventas son transferidas al comprador.

Es natural que una compañía este ansiosa por utilizar sus propias condiciones de venta cuando expende sus productos y su propia orden de compra cuando esta comprando.

Las formas para órdenes varían ampliamente, tanto en formato como en el proceso a seguir dentro de la organización. Los requerimientos indispensables en cualquier orden de compra satisfactoria son: el numero de serie, la fecha de emisión, el nombre y dirección de la empresa que recibe la orden, la cantidad y descripción de los articulo que se orden, la fecha de envió requerida, las direcciones para su embarque, el precio, los términos de pago y las condiciones que regulan la orden.

Las condiciones que rigen las relaciones entre el comprador y el vendedor son extremadamente importante y la pregunta de lo que se debe incluir o no es tema de profunda consideración.

Los datos que aparecen en la forma de orden de compra de cualquier compañía individual so, comúnmente, el resultado de la experiencia. Los artículos incluidos en las condiciones puede ser:

**PEDIDO DE COMPRA** Nº .....

*Fecha:* ...../...../.....

*Solicitud de compra N°:* .....  
*de fecha:* .....

*Proveedor:* .....  
*Domicilio:* ..... *Solicitud de cotización N°:* .....  
*de fecha:* .....

*El anterior número de pedido de compra debe aparecer en todos los documentos y bultos.*

*Sírvase Ud. suministrar lo siguiente:*

Código de almacén	Cuenta número	Cantidad	Descripción	Unidad	Costo unitario	Costo total

*Fecha de entrega:* ...../...../.....  
*Condiciones de pago:* .....  
*Embarcar vía:* .....  
**REMITANSE LAS FACTURAS POR TRIPLICADO**

Al aceptar este pedido de compra, se entiende que se aprueban las condiciones indicadas arriba y las que se encuentran en el reverso.

.....  
**Firma del responsable del departamento de compras**

Figura 1.8 Formato de Orden de compra.

1. Existen medidas para proteger al comprador de artículos dañados por violaciones evidentes.
2. Se tienen especificaciones referentes a precios, tales como “si el precio no se establece en esta orden, el material no debe ser facturado a un precio superior pagado en la ultima ocasión sin habernos notificado y obtenido nuestra aceptación”
3. Contiene cláusulas que establecen que no se harán cargos por cajas, embalaje o por peso excesivo.
4. Se estipula que la aceptación de materiales esta sujeta a la inspección de su calidad.
5. Se requiere en caso de rechazo, que el vendedor reciba una nueva orden del comprador antes que se haga el reemplazo.
6. Se menciona el rechazo a causa de la calidad.

7. Se advierte sobre la cancelación de la orden si los envíos no se reciben en la fecha específica de la orden.
8. Contiene condiciones que establecen que el vendedor puede aceptar letras de cambio giradas contra el comprador.
9. Hace alguna mención a la cantidad excesiva o insuficiente en relación al pedido.
10. Proporciona información de temas de interés especial para las empresas que expiden las formas, que rigen asuntos como arbitraje y disposición de las herramientas necesarias para fabricar las partes.

El costo de expedir y manejar ordenes de compras se pueden reducir cuando las condiciones permiten el uso de formas para ordenes de compra abiertas. Una forma de orden usualmente cubre una variedad de artículos.

Una orden abierta permite la adición de artículos y la extensión de tiempos. Los artículos de MRO y los requerimientos de la línea de producción usados repetitivamente en volumen y en compras durante periodos de varios meses pueden comprarse en esta forma.

#### 8.7 Seguimiento y expedición.

Después que se ha enviado una OC al vendedor, el comprador puede desear seguir y, o expedir la orden. Cuando la orden es emitida, se indica una fecha apropiada de seguimiento. En algunas empresas, el departamento de compras tiene personal de tiempo completo para la expedición y el seguimiento.

Seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envió.

Envío es una forma de ejercer presión sobre los vendedores para lograr que satisfagan la promesa de envió o el envió sea realizado antes de lo programado.

## 8.8 Recepción e inspección de artículos.

La recepción adecuada de materiales y de otros artículos es de vital importancia. Una gran parte de las empresas tienen centralizada la recepción total bajo un departamento único, las excepciones principales son aquellas grandes empresas con plantas múltiples. La recepción están tan estrechamente ligada a la compra que probablemente el 70% de los casos el departamento de recepción esta directa o indirectamente bajo responsabilidad del departamento de compras.

La llegada de los artículos siempre incluye una etapa adicional y algunas veces dos. Todos los embarques que ingresan deben ser verificados por el departamento de recepción, excepto el caso de los artículos de refacciones o ferretería de poco valor, los cuales cuando se compran se instruye al proveedor los marque para su envío directo al usuario (este ejemplo no aplica en todas la industrias).

Esta persona puede completar una forma de recepción separada o reducir el papeleo, haciéndose el pago simplemente comparando la factura con la OC. Si concuerdan se efectúa el pago.

Los argumentos para retener el pago de la factura hasta haber recibido los artículos son los siguientes:

1. Frecuentemente la factura llega a manos del comprador hasta el final del periodo de descuento y, en ocasiones, puede tenerla hasta el después que se ha recibido lo comprado.
2. No es una práctica sana pagar hasta que se ha tenido la oportunidad de inspeccionarlo.
3. En cualquier caso, la práctica común de fechar las facturas en la fecha de embarque debe de ser enmendada para proporcionar que el periodo de descuento sea a partir de la recepción de la factura o de los artículos.

Los argumentos a favor de pasar la factura para que sea pagada sin esperar la llegada, inspección y aceptación del material son varios:

1. La consideración financiera puede ser sustancial.

2. La deficiencia para lograr descuentos por pago inmediato refleja desfavorablemente la situación crediticia del comprador.
3. Cuando se hacen compras a vendedores respetables se pueden hacer fácilmente ajustes mutuamente satisfactorios cuando ha habido material que no satisface, aun cuando la factura ya haya sido pagada.

#### 8.9 Liquidación de facturas y pago.

Generalmente las facturas llegan antes que los artículos, salvo en envíos locales, caso en el cual llegan casi simultáneamente con ellos. Debido que una factura constituye una demanda definida en contra del comprador, necesita ser manejada cuidadosamente. Es común que se pida que las facturas se presenten por duplicado.

El procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme. De hecho, hay diferencia de opiniones sobre si la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compras o del departamento de contabilidad.

En muchas empresas priva el criterio de que el trabajo es de carácter contable, por lo cual al departamento de contabilidad le corresponde hacerlo.

En donde la factura es manejada normalmente por el departamento de contabilidad es tipo el siguiente procedimiento:

1. Todas las facturas son enviadas por correo, por duplicado, por el vendedor, directamente al departamento de contabilidad, en donde son selladas con fecha y hora.

Todas las facturas son entonces cotejadas y certificadas para su pago, salvo cuando la orden de compra y la factura presenta alguna diferencia.

2. Las facturas que presentan alguna variación respecto al precio, términos u otros aspectos con la orden de compra son enviadas al departamento de compras para su aprobación.

Si cualquier información necesaria no aparece en la factura o si la información no concuerda con la orden de compra, se envía la factura al vendedor para su corrección.

#### 8.10 Mantenimiento de registros.

Después de haber pasado por todas las etapas descritas, todo lo que resta para la disposición de cualquier orden es completar los registros del departamento de compras. Esta operación comprende poco más que reunir y archivar las copias del departamento de compras de los documentos relacionados a la orden y transferir a los registros apropiados la información que el departamento desea conservar.

El mínimo que un registro básico, ya sea manual o por medio del sistema de cómputo, debe contener:

1. Registro de las OC, el cual identifica todas las OCs por un número e indica el estado abierto o cerrado de cada una de ellas.
2. Expediente de OC, que contiene una copia de todas las OCs archivadas numéricamente.
3. Archivo de artículos, que presenta todas las compras de cada artículo importante (fecha, vendedor, cantidad, precio, número de OC).
4. Archivo con la historia de vendedores, que tiene todas las compras asignadas con los principales vendedores presenta su magnitud y su valor total.

Algunos de los archivos de registros opcionales son:

1. Contratos de trabajo en que aparece el estado de los contratos con el sindicato (fechas de expiración) de todos los proveedores importantes.
2. Registro de herramientas y matrices que presentan las herramientas compradas, la vida inicial (o la cantidad producida), historia de uso, precio, propiedad y localización.
3. Compras minoritarias y negocios pequeños, que presenta el dinero que fue asignado para las compras a esos vendedores.

4. Archivo de la historia de las cotizaciones, que contiene los proveedores invitados a presentar cotizaciones, numero de cotizaciones y el proveedor triunfador de los principales artículos.

## **CAPÍTULO 9**

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

## **CAPÍTULO 9**

### **ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

#### 9.1 El aseguramiento de Calidad en Compras.

El aseguramiento de la calidad es la forma de garantizar permanentemente la satisfacción de los clientes y es una responsabilidad indelegable de la gerencia de la empresa; para lograr este propósito es fundamental que la calidad se construye en cada diseño y en cada proceso, en las áreas administrativas, operativas y financieras.

Dentro del nuevo concepto de calidad, los proveedores forman parte integral de la empresa y por ende es necesario establecer una programa global de calidad, el cual tienda a conocer técnica y comercialmente a los proveedores, con el fin de seleccionarlos adecuadamente y establecer unas relaciones basadas en la confianza y en las demostraciones palpables que pueden cumplir con todos los requisitos exigidos; así las relaciones pasaran de corto a largo plazo y del conflicto de cooperación, convirtiendo a los proveedores en socios de la ganancias.

También es importante tener en cuenta que en la nueva concepción de las relaciones con los proveedores están influyendo sustancialmente otros factores adicionales a la compra de un material tales como: el diseño, la tecnología utilizada, la intercambiabilidad de partes, las tolerancias, los nuevos materiales, la confiabilidad y el servicio; aspectos que en los modelos tradicionales de compras no eran tan importantes, en razón de la simplicidad de los productos o componentes utilizados.

Como una respuesta de lo anterior, es necesario establecer en las compañías sistemas que permitan contar con proveedores y eficaces; para lograr estos objetivos se emplean los procedimientos de selección, evaluación y calificación de proveedores.

#### 9.2 Relaciones con los proveedores.

La relación cliente/proveedor es un método que integra al cliente con el proveedor y con ello se origina un hilo conductor o una malla del sistema de la cadena de valor de los

proveedores; esta intrincada red es una condición indispensable de las naciones para lograr una ventaja competitiva. El control total de la calidad aporta una serie de conceptos fundamentales, para lograr esa ventaja competitiva, al integrar los proveedores externos como socios de negocios de la empresa y al fortalecer la cadena productiva al interior de la organización, desde la búsqueda de necesidades efectivas de los clientes hasta la satisfacción de los múltiples interlocutores que participan en el sistema productivo.

El problema principal que se tiene que solucionar es lograr un equilibrio entre las necesidades del cliente y la propuesta de servicio por parte del proveedor, de tal manera que se logre un acuerdo sobre las características de calidad de los bienes y servicios que necesita el cliente y de las ofertas técnicas que propone el proveedor; lo anterior debe plasmarse en un contrato que garantice la calidad de las relaciones y explicita los acuerdos logrados.

El objetivo de la relación con los proveedores de la empresa es conseguir una excelente calidad, representada en una tasa de fallas que tiende a cero defectos, un tiempo de entrega bajo, un costo que sea competitivo, un servicio de atención inmediato y todo ello basado en unas relaciones de confianza y a largo plazo.

En un sistema de relación cliente/proveedor, el primer paso que se debe dar es definir la política de la empresa con sus proveedores y difundirla ampliamente entre todos los interesados. En términos generales, la política de calidad con los proveedores debe contener los factores administrativos, económicos y técnicos indispensables para buena negociación, y en los convenios deben quedar bien definidos los siguientes aspectos:

- Condiciones administrativas y financieras basadas en la legislación nacional existente y las normas de las respectivas partes en cuestión.
- Características de la calidad y especificaciones técnicas de los productos y servicios contratados, estas pueden ser cuantitativas o cualitativas.
- Cantidades pactadas de entrega así como las unidades acordadas, el empaque o embalaje, el sistema de transporte acordado, el plazo determinado y el sitio o lugar de entrega.

- Precios pactados, condiciones de pago, intereses y factores de ajuste a los precios, cuando los cambios por inflación, devaluación o bases del contrato así lo merezcan.
- Procedimientos para solucionar problemas en las actividades propias de las relaciones comerciales.
- Asesoría mutua entre las partes. En el caso del proveedor, la asesoría se relaciona con la ayuda en el diseño y la elaboración del producto o material para entregar; en el caso del comprador, la asesoría se encamina a la definición de las especificaciones técnicas.
- Certificación de calidad. Un programa integral de certificación tiende agilizar las entregas y a disminuir los tiempos improductivos por inspección de materiales y almacenamientos innecesarios.
- Garantía de calidad es una parte sustancial en las relaciones del proveedor con el comprador, no solo por desde el punto de vista legal, sino de la confianza y del respeto que debe de existir de las partes.

### 9.3 Selección y precalificación de los proveedores.

Un primer paso en la selección de proveedores consiste en poseer un listado de proveedores potenciales, para lo cual se debe recurrir a diferentes fuentes de información tales como: departamentos internos especializados, revistas, publicaciones sobre oferta de productos, asociaciones industriales o comerciales. A estos proveedores potenciales se les solicita una mayor información de los productos o servicios ofrecidos. La selección inicial de los proveedores debe llevarse a cabo según las tres condiciones anotadas así:

- Condiciones administrativas; en este primer grupo de condiciones administrativas se involucran los aspectos organizacionales y legales del proponente, así como los requisitos funcionales de la propuesta.
- Condiciones financieras; se refiere a la solidez económica del proponente así como los respaldos bancarios con que debe contar.
- Condiciones técnicas; tienen que ver con los requerimientos de calidad, cantidad y entrega de los productos o servicios.

Los tres grupos de condiciones antes descritos deben de estar respaldados y tener como base la ingeniería fundamental del proceso, producto y calidad.

La preevaluación debe llevarse a cabo por un comité interdisciplinario conformado por ingeniería, producción administración, calidad, compras y finanzas; los principales factores tienen que ver con las condiciones exigidas por cada comprador y son la base del cuadro usado por el comité en la comparación de factores y proponentes.

#### 9.4 Evaluación técnica de los proveedores.

La evaluación técnica de los proveedores corresponde a modelos más completos, con los cuales se pretende conocer la idoneidad del proveedor. Existen muchos modelos de evaluación según el país y el tipo de empresa; por ejemplo las empresas de aeronáutica y espacial de los Estados Unidos han desarrollado la serie “NPC 200 y 250” en la cual aparecen los requisitos de garantía de calidad para organismos de gobierno, contratistas, sistemas de inspección y confiabilidad de piezas y componentes; en el caso de la industria militar esta la MIL-Q-985 que es una norma para contratistas que incluye algunos puntos del programa de calidad como: mantenimiento de los equipos de medición y ensayo, control de planos para asegurar el diseño, etc.

Uno de los temas de mayor impacto en el campo de la calidad ha sido el relacionado con el aseguramiento de la calidad, en parte debido al interés y aplicación que se le dio en Europa, y por el hecho de conformar una serie de principios y metodologías aplicables de manera pragmática a los procesos de producción y administrativos de las empresas. Además, los clientes demostraron interés para que se certificaran los sistemas de calidad mediante un modelo universal, dado que el mundo de la globalización y la economía así lo requieren.

Si bien es cierto que en muchos países se tenía un modelo de aseguramiento de la calidad, la Organización Internacional de Normalización ISO, através del Comité Técnico TC 176, y por acuerdo de los países signatarios, elaboró las normas ISO 9000, tomando

como antecedente, entre otras, la norma británica BS5755. La primera versión oficial de la ISO salió en 1987; esta fue revisada en 1994 y hoy en día cuenta con la versión 2000.

Esta última revisión se llevo a cabo teniendo en cuenta una investigación realizada entre 1120 usuarios, quienes opinaron que las ISO 9000 deben:

- Ser más compatible con la ISO 14000.
- Tener una estructura basada en procesos.
- Ser hecha a la medida del cliente.
- Demostrar un mejoramiento continuo y prevención de no conformidades.
- Ser simples de usar, fáciles de entender y utilizar una terminología y lenguajes claros.
- Permitir el beneficio de todas las partes interesadas (clientes, propietarios, empleados, proveedores y sociedad).
- Proyectar la excelencia de la organización, a través de la medición de la eficacia y eficiencia de la organización.
- Ser compatibles y coherentes, cuando se trata de norma de la misma familia de la ISO 9000.
- Permitir la autoevaluación de las empresas.
- Ser aplicable a todo tipo y tamaño de empresas.
- Asegurar la satisfacción de las necesidades del usuario.
- Simplificar el número de normas en unas pocas y fundamentales.

Como respuesta a las anteriores situaciones, se elaboraron las ISO 9000:2000, quedando en principio únicamente cuatro así:

- ❖ ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ❖ ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- ❖ ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ❖ ISO 19011. Guía para auditar sistemas de gestión de calidad y gestión ambiental.

Los principales criterios de la reestructuración están dirigidas a consolidar la familia ISO 9000, hacerla más amigable con el cliente especialmente que las normas se conviertan en herramientas que sirvan para el desarrollo de la empresa, y no que la empresa termine al servicio de las normas.

## **CAPÍTULO 10**

### **DESARROLLO DE PROVEEDORES**

## CAPITULO 10

### DESARROLLO DE PROVEEDORES

#### 10.1 El desarrollo de proveedores.

El desarrollo de proveedores tiene como propósito integrarlos dentro del proceso productivo de la empresa y en el flujo continuo de materiales que desde las materias primas e insumos utilizados, hasta el uso final que se le da al producto terminado; para lograr este propósito es necesario desarrollar una estrategia integral y a largo plazo, encaminada a cimentar las relaciones de confianza y convertir a los proveedores en parte de la familia; el resultado es sencillo: la calidad sube el precio baja.

Un programa de desarrollo de proveedores reduce el número de proveedores, sin embargo el beneficio para los que quedan es inmenso, pues el volumen de compras se incrementa, las ordenes de compra a corto plazo quedan reemplazadas por contratos a largo plazo, se proporciona amplia información técnica y administrativa, existen programas de asesoría, la capacitación es parte de la ayuda otorgada, se llevan a cabo programas de financiamiento, se estimula la ayuda tecnológica, las entregas se agilizan, el papeleo se reduce y las relaciones se basan en el respeto mutuo.

Como es apenas lógico el proveedor debe adquirir un compromiso de mejoramiento continuo de la oferta y proporciona un apoyo constante al comprador para el desarrollo de nuevos productos y procesos; así mismo las partes deben de acordar visitas de conocimiento y de intercambio de información.

La importancia de la participación de los proveedores tiene que ir unida con la expectativa del proveedor sobre las compras de bienes o prestación de servicios y en la motivación que tenga de pertenecer a la red de proveedores. En general, el proceso de desarrollo de los proveedores debe llevar a que la empresa cuente con proveedores certificados, ya sea certificación de tercera parte o por un ente acreditado; certificación de segunda para o del cliente, y certificación de primera parte o la auto certificación del proveedor.

## 10.2 Los sistemas de información.

La información suministrada a los proveedores y la que estos ofrecen a la compañía debe responder a un sistema integral previamente establecido, de tal forma que las partes se beneficien de su utilización.

En primer término es indispensable definir el canal o medio usado, así como el mensaje y el propósito de la información; este último tiene que ver fundamentalmente con la toma de decisiones; también es importante que intercambien documentación sobre el proceso administrativo y financiero.

En términos generales, la información debe ser ágil, sencilla y respaldada por datos o cifras que permitan tomar acciones inmediatas; para ello es indispensable contar con procedimientos y formas normalizadas, sobre: los materiales y productos acabados, los procesos, los métodos de verificación, los criterios de aceptación y rechazo, la forma de utilización del producto, la confiabilidad, la certificación y la garantía de calidad.

Las empresas que incluyen los planes de calidad en el contrato de compra deben hacerlo mediante la definición de los siguientes puntos:

- Establecimiento y clasificación de las características de calidad en críticas, mayores y menores.
- Planes de muestreo y niveles de calidad aceptable para cada característica.
- Métodos de ensayo usados y validación de las pruebas.
- Intercambio de información sobre resultados con los lotes y análisis estadístico de datos.
- Certificación y garantía de calidad.
- Colaboración y asesoría otorgada por las partes, especialmente en los aspectos financieros y tecnológicos.
- Relaciones administrativas y validez de los convenios.

Cada día se hace más necesario que las empresas cuenten con un centro

de información, encaminado a reunir la información técnica, comercial y administrativa de la organización, con el fin de integrar el proceso general del negocio, logrando adicionalmente una integración entre comprador y el proveedor, y la de éstos con los centros de información nacionales e internacionales.

### 10.3 La normalización.

Parte esencial de la información la constituye el sistema de normalización, el cual reglamenta sobre los aspectos técnicos de un producto y establece los procedimientos fundamentales para crear una armonía en las actividades comerciales; el sistema así entendido, proporciona un aporte eficiente y eficaz a la economía, protege al consumidor al garantizarle la calidad del producto o servicio, su seguridad y salud permitiéndole al productor contar con una organización altamente productiva. La normalización es una actividad sistemática que crea el orden, selecciona y formula reglas y busca simplificar y reducir los costos desde el punto de vista de la empresa, el consumidor final y el país; los conceptos esenciales para comprender la normalización son los siguientes:

- Normalización: actividad que aporta soluciones para aplicaciones respectivas en cuestiones que caen esencialmente en la esfera de la ciencia, la tecnología y la economía y que se propone lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado.
- Normas armonizadas: normas que teniendo el mismo objeto han sido aprobadas por diferentes organismos.
- Organismo de normalización: organismo con actividades normativas reconocido a nivel nacional, regional o internacional, cuya función principal es la aprobación, publicación y aprobación de normas elaboradas por otros organismos.

También es importante tener en cuenta los tipos de normas y sus definiciones:

## **Norma del producto**

(especifica todos los requerimientos que debe de satisfacer un producto)

- Norma de control de variedad.
- Norma de servicio.
- Norma de funcionamiento.
- Norma de seguridad.
- Norma de ensayo.
- Norma sobre datos a especificar.
- Norma de terminología.

Figura 1.8 Elementos en una norma de producto.

### 10.4 Las especificaciones técnicas.

Cuando se habla de una especificación técnica, casi siempre se piensa en el valor cuantitativo o cualitativo de una variable o necesidad de exigir su cumplimiento; sin embargo, en muy contadas ocasiones se plantea los antecedentes de la especificación y el propósito fundamental de su existencia. Con el fin de aclarar el fundamento conceptual de una especificación, es indispensable recurrir a la fuente primigenia del asunto, es decir al consumidor; éste requiere un producto o servicio y exige que cumpla una determinadas características, que pueden ser físicas, químicas, sensoriales, estéticas, de tiempo, lugar, precio, atención y cumplimiento.

Las características de calidad surgidas del consumidor deben convertirse en especificaciones técnicas, que no son otra cosa sino la traducción del lenguaje común a variables cuantitativas o cualitativas.

Un elemento fundamental de la especificación técnica es el concepto de tolerancia (T), el cual se interpreta como la variabilidad necesaria y suficiente para que una especificación cumpla una función dada a un costo mínimo; la tolerancia así entendida implica el grado de ajuste, de un valor dado a una característica de calidad exigida por el consumidor.

#### 10.5 La asesoría de los proveedores.

La empresa compradora debe desarrollar un sistema de ayuda y asistencia técnica a los proveedores con el fin de ofrecerles toda la experiencia y los conocimientos sobre los productos o servicios que demanda, así como sobre los aspectos administrativos y financieros que tiene que manejar conjuntamente.

Muchas compañías optan por establecer departamentos de asistencia técnica, conformados por ingenieros altamente calificados, quienes tienen como función principal visitar a los proveedores y establecer planes conducentes a desarrollar nuevos productos o para asegurar y mejorar la calidad de lo que están fabricando. Un programa de esta naturaleza cubre tres fases fundamentales: preparación, acercamiento y definición.

- La preparación implica que el comprador tenga una idea clara de lo que quiere el mercado y la respuesta desde el punto de vista tecnológico.
- La fase de acercamiento supone una estrategia para llegar al proveedor, mediante la comunicación y la ayuda indispensable para que pueda elaborar el producto.
- La fase de definición es la concentración de una estrategia en una realidad específica, pues se trata de lograr que el producto se fabrique de acuerdo con las especificaciones requeridas y su validez en el tiempo.

La cooperación con los proveedores durante la ejecución del contrato significa que el comprador y el vendedor estén igualmente preocupados por prevenir defectos o detectarlos pronto se presenten.

#### 10.6 El servicio al cliente.

La cooperación entre el proveedor y el comprador ha de extenderse más allá de la fabricación, llevándose hasta la fase de uso, servicios y mantenimiento, de forma tal que se cubra el ciclo de vida del producto; para ello debe existir una forma de notificar las fallas o problemas encontrados, así como las condiciones de uso del producto, a fin de localizar con precisión el problema y corregirlo. Cada día se hace más evidente la economía centrada en los servicios.

Las empresas en el futuro se diferenciarán muy poco por las características intrínsecas del producto; la base de la diferenciación y segmentación del mercado será el valor agregado por la prestación del servicio, ésta será el arma de mercado más estratégica.

En todo negocio de servicio, el factor preponderante es el personal que atiende a la clientela; por ello es necesario ofrecer un adecuado entrenamiento a todas las personas que tienen contacto con el cliente, ya se trate de las que prestan el servicio primario (aquellas que tienen contacto directo con el cliente), la gente de servicio secundario (aquellas que sirven al cliente sin ser vistas o de contacto incidental), y la gente de apoyo al servicio (los restantes). En términos generales, los diferentes aspectos del desempeño personal corresponden a dos categorías:

- Categoría 1 o de actividades del empleado: Eficiencia, confiabilidad, reacción, rápida, actitud profesional y confianza.
- Categoría 2 o de contribuciones personales: Servicialidad, interés personal, atención, confianza, indiferencia y rudeza.

Los otros factores de la estrategia tienen que ver con la atención que

reciba el cliente en los centros de servicio, y la investigación permanente que se realice sobre sus necesidades, gustos, apetencias y temores.

### 10.7 Outsourcing.

Si se considera el outsourcing como “la manera de encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios, ello significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a lo que anteriormente no se recurría”. En todo caso esta definición es limitante de lo que está pasando realmente y sugiere conceptos adicionales: administración adelgazante, subcontratación, empresas de manufactura conjunta y co fabricación; una forma de ver el outsourcing es como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

En todo caso, para entender plenamente el outsourcing es necesario considerar las decisiones generales relacionadas con la estrategia de fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño de la empresa para dedicarse al corazón del negocio y tratar aquello que otros están en mejores condiciones de hacer.

Se debe tener en cuenta que si bien el outsourcing es un camino que puede tener regreso, ya que en un momento estratégico la empresa puede considerar que es conveniente retomar lo subcontratado, la experiencia demuestra que no es fácil y a veces se pierde el manejo administrativo y especialmente se puede disgregar tecnología.

### 10.8 Contratación.

Un aspecto ampliamente difundido en el mundo de los negocios lo constituye la contratación que realizan las empresas para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, conformando una estrategia global la cual les permita ampliar su oferta, utilizar fuentes especializadas de suministros e incluso hacer consorcios de fabricación para abastecer mercados ampliados; en el fondo, se trata de utilizar la capacidad

técnica y operativa de especialistas, con el fin de aunar esfuerzos y presentar una empresa sólida e integrada en el contexto de la nueva competencia mundial.

El proceso desencadenado con un sistema de esta naturaleza debe estar soportado por una serie de programas, actividades y responsabilidades, tales que garanticen plenamente el éxito de la propuesta de las principales condiciones tienen que ver con los siguientes aspectos:

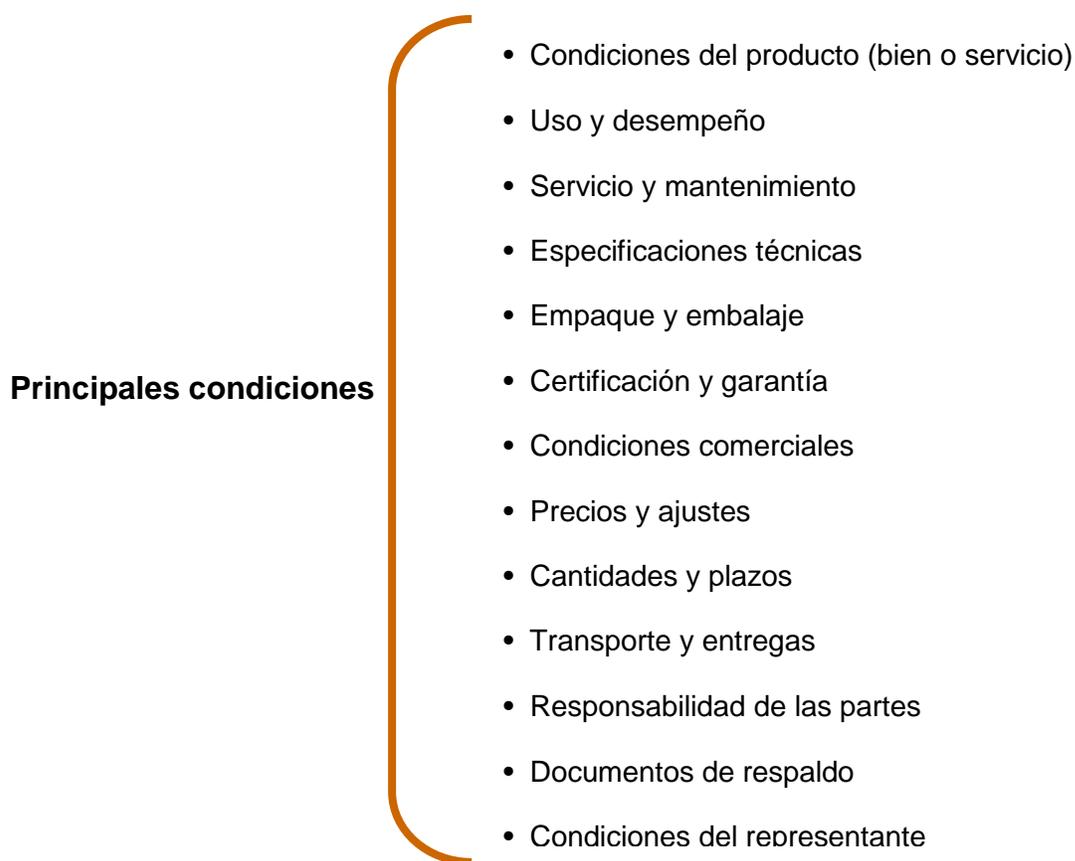


Figura 1.9 Principales condiciones de contratación.

El sistema integral de contratación define en un todo armónico los diferentes subsistemas, dejando en cada caso la responsabilidad y compromiso de las partes.

El desarrollo de proveedores constituye uno de los elementos fundamentales dentro de la empresa. Para ello se crean los mecanismos indispensables para que las relaciones se den en términos prácticos, tal es el caso de establecer un sistema de información y de normalización, el cual defina los términos de referencia de las negociaciones y las especificaciones técnicas de los productos y servicios. Con el propósito de hacerlas más transparentes, se inician programas de asesoría y se solicita que el proveedor ofrezca el servicio de atención al cliente; por último, los términos anteriores deben incluirse en los contratos y en las formas modernas de asociación o consorcio

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Como se menciona desde el principio de este trabajo tiene como objetivo ser un manual para ayudar a sentar las bases o mejorar la función de compras dentro de una empresa micro y pequeña ya sea de servicios o de manufactura.

Hay que tener siempre en mente que dentro de la organización de una empresa siempre debe de existir la presencia de un comprador o de un departamento de compras de acuerdo al tamaño de la misma.

Los conceptos que se manejaron en este manual son los más esenciales que todo comprador debe de conocer y manejar para poder llevar a cabo su misión dentro de la empresa.

Los conceptos y temas que se abordaron en este manual son a consideración de la experiencia laboral de esta servidora, ya que tiene 8 años de experiencia dentro del área de compras - abastecimiento dentro de la industria automotriz y de alimentos. En mi opinión personal un departamento de compras es un pilar muy importante dentro de una empresa, si se maneja y controla adecuadamente se pueden tener muchos beneficios económicos

También pretende ser una guía de ayuda para el personal que tiene la labor de adquirir los servicios y materiales dentro de la organización.

Actualmente, para muchas organizaciones la figura de un comprador es vista como la persona que pone los pedidos y los envía al proveedor, esta actividad es parte de él, pero en esencia lo más importante de esta posición debe de ser buscar la estrategia de mejores compras, innovar, la creatividad para buscar la reducción de precios o la obtención de los mejores proveedores.

Este manual da una clara comprensión de los de los conceptos básicos y principios fundamentales de la función de compras dentro de la empresa. El éxito de cualquier compañía depende en gran parte de la manera en que administre y haga sus compras.

Otro punto importante que se debe de considerar es la definición de las actividades del comprador en pocas palabras el comprador a comprar y no realizar otras actividades que lo distraigan de su principal función que es la adquisición de los bienes en las mejores condiciones comerciales y de calidad.

Por último no hay que olvidar que el área de compras en una empresa es un área de servicio, por lo cual se tiene que tener la mejor actitud y la mejor disposición para ayudar a los demás departamentos de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Messener, William A, La gerencia de compras: una guía para comprar con éxito, Bogotá, Norma, 1986.
- Klein, Miguel Jorge, La función de compras en la empresa para las áreas administrativa y productiva; México, Macchi, 1994.
- Mercado H., Salvador, Compras: principios y aplicaciones, México, Limusa, 2003.
- Río González, Cristóbal, Adquisiciones y abastecimiento, México, Thomson, 2002.
- Gómez Saavedra, Eduardo, Aseguramiento de calidad en compras: cómo desarrollar las relaciones comprador-vendedor, Bogotá, Panamericana, 2007