

Unidad 03

- Organización del departamento de compras

ESTRUCTURA ORGÁNICA 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.

El departamento de Ventas o Mercadotecnia es el que hace llegar el producto o servicio ya elaborado hasta los individuos que forman la sociedad, cumpliendo así con el objetivo de la empresa.

El departamento de Producción se encarga de la elaboración del producto o servicio que proporcionará la empresa a la sociedad en la que existe.

El departamento de Finanzas se dedica al registro de las operaciones y manejo del dinero de la empresa.

El departamento de Personal proporciona a la empresa los individuos adecuados para el logro de sus objetivos.

LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN APLICADOS AL SERVICIO DE COMPRAS

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

Al organizar el departamento de Compras es conveniente observar el principio del objetivo, es decir, deben establecerse con claridad 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.

El Principio de la Centralización y Descentralización: consiste en fijar qué actividades pueden ser centralizadas y cuáles descentralizadas.

El Principio de la Sencillez: la organización del departamento de Compras debe de ser lo más sencilla que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.

El Principio de la Armonía: la estructura de la organización debe de funcionar de tal manera que las relaciones que 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.

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y LAS COMPRAS

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 proporciona los mismos resultados aun cuando ambas trabajen en el mismo

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, cada uno tiene sus ventajas y sus desventajas, pero el que deberá elegirse será aquel que reúna las mejores condiciones. Para el efecto deberán tomarse en cuenta las necesidades de la empresa antes de seleccionar la forma de organización (ver figura 3.1).

Los principales tipos de organización son los siguientes:

1. Organización lineal.
2. Organización funcional.
3. Organización de línea y staff.

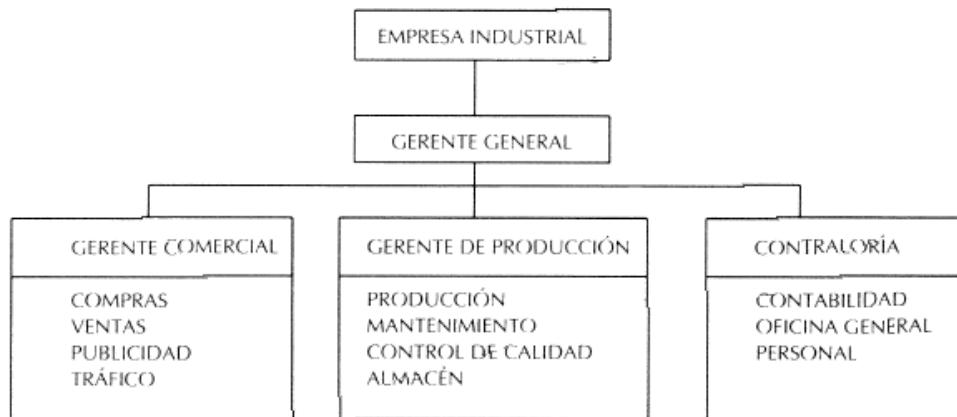


Figura 3.1 Estructura orgánica de la empresa.

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 del crecimiento vertical de la organización las relaciones de 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.

Ventajas

- a) *Este tipo de organización lo comprende fácilmente el personal de la empresa por su sencillez.*
- b) Un superior manda directamente a los subalternos.
- c) Cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quién debe informar
- d) No se dan casos de fuga en la responsabilidad ni conflictos en la autoridad.
- e) En la pequeña empresa es útil, puesto que no es necesario delegar en forma amplia la autoridad.
- f) Pueden introducirse cambios con gran rapidez.

Desventajas

- a) La organización en hombres y al prederse uno de estos se producen serios trastornos.
- b) Los jefes de determinadas funciones se encargan de detalles.
- c) Se requieren trabajadores capaces y de aptitudes variadas.

- d) Si los métodos son insuficientes, es probable que continúen siéndolo.
- e) Falta el espíritu de cooperación, de trabajo de conjunto, para conseguir un objetivo común.
- f) Ausencia casi total de los beneficios de la especialización.

Ausencia casi total de los beneficios de la especialización.

Organización funcional

Fue creada por Frederick W. Taylor, el fundador de la "Administración científica", y se basa en la especialización de funciones y la división del trabajo que consiste en dividir las labores de la Dirección de modo que cada individuo, desde el superintendente auxiliar hacia abajo, tengan que realizar el menor número de funciones si es posible.

El trabajo de cada hombre en la Dirección debe limitarse concretamente a la ejecución de una sola operación principal, procurando encontrar un especialista que tenga a su cargo la separación y ejecución de sus propios planes, que será responsable de los resultados que de ellos se deriven. Taylor pensó que para que un mayordomo desarrollara adecuadamente su tarea, debería tener conocimientos de diversas especialidades. Creó ocho grupos especiales, señalando él mismo que con estas aptitudes ya no sería mayordomo, sino jefe superior.

Para remediar esto propuso que el trabajo del mayordomo se dividiera en ocho especialistas, uno para cada actividad, pero los ocho deberían tener autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal.

Ventajas

- a) Se utiliza la máxima especialización.
- b) Permite a cada empleado especialista el desarrollo de sus propios planes.
- c) Los métodos son eficientes.
- d) Fija claramente las funciones y responsabilidades de cada jefe y empleados de la empresa, logrando con esto un mayor control en las operaciones y en los trabajos.
- e) Descomposición de un trabajo de Dirección complejo y difícil en varios elementos más simples.
- f) Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambio de proceso.

Desventajas

- a) La disciplina es débil y puede ser fácilmente quebrantada.
- b) El control no está definido, es difícil coordinar funciones separadas.
- c) A menudo existe duplicidad de mando y dilución de responsabilidades.
- d) Se reduce la iniciativa para las acciones comunes.
- e) Es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, sobre todo en los aspectos diferentes que les sean comunes a varios de ellos.
- f) Existe cierta tendencia a exagerar la organización.

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 palabra Staff se ha generalizado en castellano, sobre todo en nuestro país, por ser más breve que la definición de "Cuerpo o Personal Técnico Consultivo".

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 de línea, de ésta conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Los funcionarios staff tienen autoridad consultiva, en cambio el trabajo de un funcionario de línea es mandar y hacer que los subalternos ejecuten el trabajo.

Ventajas

- a) Se aprovechan los beneficios de la especialización de funciones.*
- b) Se conserva al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad individual.*

Desventajas

- a) Se confunden los campos de actividad.*
- b) Surgen a menudo divergencias entre los funcionarios staff, ya que éstos son simples asesores, y los elementos directivos algunas veces rehusan atenderse al consejo de los especialistas, en la creencia de que ellos están familiarizados con el problema.*

UBICACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La posición de un Departamento de Compras varía en gran parte de acuerdo a la importancia de la empresa, así como a las exigencias y organización específica de cada una y al número de actividades o funciones que tenga encomendadas (ver figura 3.1 A).

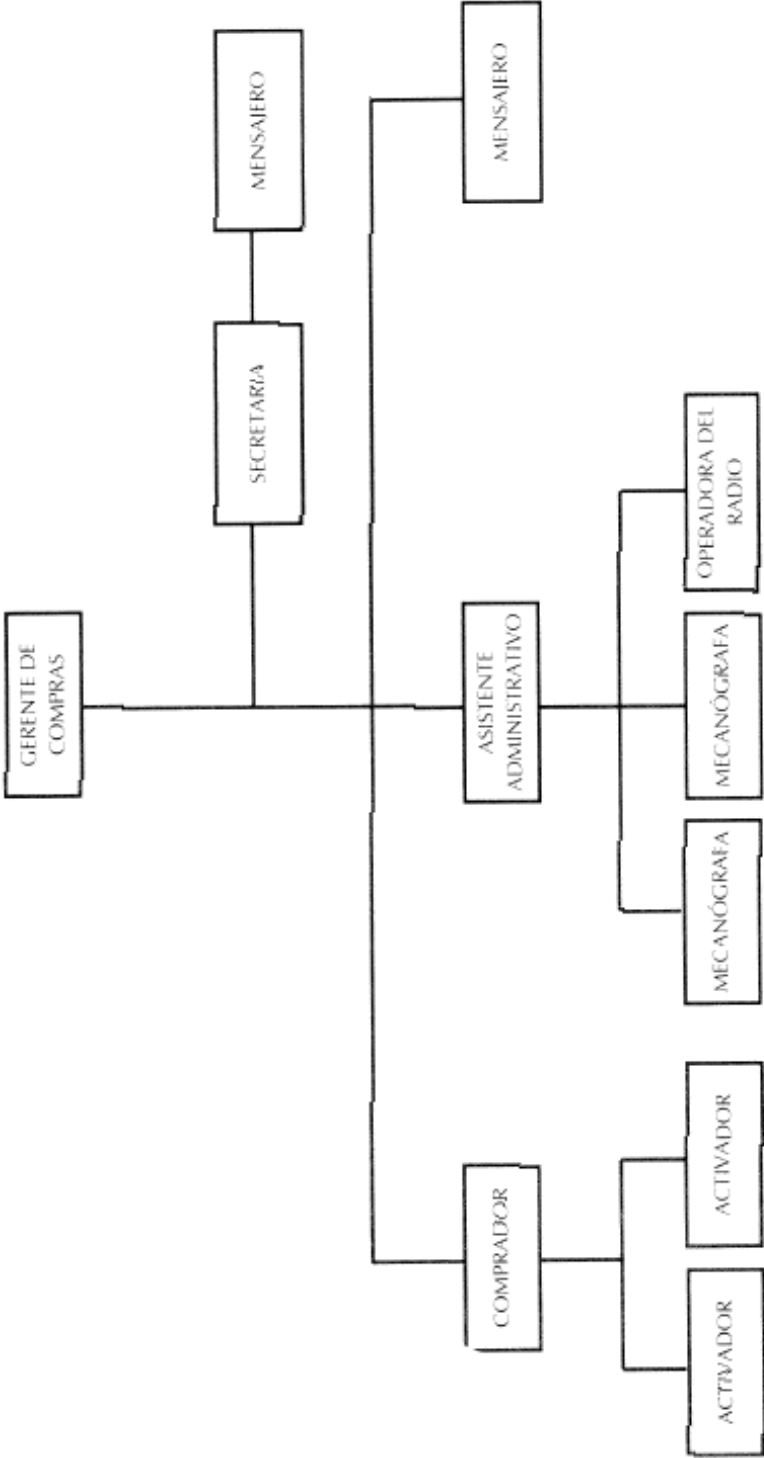


Figura 3.1.B Organigrama del Departamento de Compras.

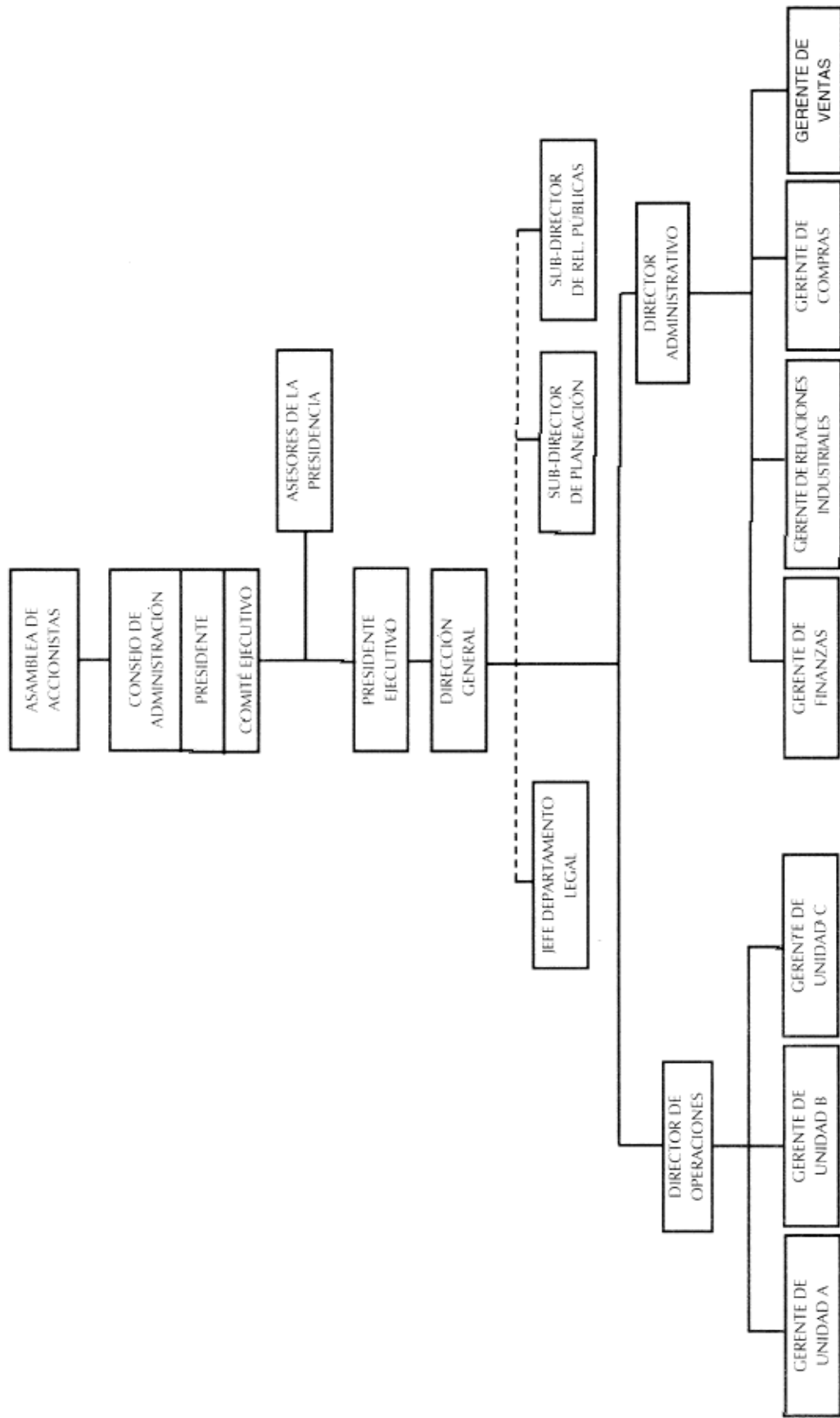


Figura 3.1. A Organigrama para ubicar la Unidad de Compras.

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

La dependencia del departamento de Compras con otros departamentos es otro de los problemas que afronta esta función. Estos son más o menos agudos, dependiendo del tamaño y características de la empresa.

En algunas industrias la función de compra 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 un capítulo muy importante dentro de las finanzas de toda empresa, debido a que abarca la mayor parte de las erogaciones.

El departamento de Compras debe reportarse a la Dirección Comercial basándose en la analogía que representa con la función mercadológica de compra y venta.

Así también, reporta a Contabilidad con el objeto de mantener un control interno sobre las compras.

En ocasiones reporta al contralor junto con Contabilidad para lograr una mejor administración de las compras.

Puede sugerirse el sistema de que el departamento reporte al Director General, cuando se necesite ejercer un riguroso control de las compras.

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 cuentan otros departamentos.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL SERVICIO DE COMPRAS

Una de las principales dificultades al abordar este tema es su terminología, y dado que existe gran número de términos, por ejemplo, centralización, centralización total, centralización parcial, o bien, descentralización, descentralización total y descentralización parcial. Existen también varias combinaciones de los mismos. De todo lo anterior se concluye que existen diversos grados de centralización y descentralización.

Para evitar estos problemas se ha dividido en tres aspectos el asunto que nos ocupa, a saber:

1. Compras centralizadas.
2. Compras descentralizadas.
3. Compras centralizadas-descentralizadas (combinación de las dos anteriores).

Las compras centralizadas tienen como finalidad adquirir materiales, suministros y equipo a través de una sola oficina matriz, con unidad de políticas de compras y en la cual se reúne personal especializado y competente. Dicha centralización permite aprovechar entre otras las siguientes ventajas:

1. Uniformar los criterios en cuanto al abastecimiento de materias primas facilitando el control de las existencias.
2. Reducir las inversiones de capital.
3. Aprovechar los descuentos por pronto pago.
4. Obtener ventaja en el precio al aumentar las escalas por cantidad que algunos proveedores tienen.
5. La estandarización de los productos se efectúa más rápidamente.
6. Facilitar el desarrollo de los programas de simplificación de materias primas y métodos.
7. Proporcionar especialización al personal de compras a través de los diversos tipos de productos comprados.
8. Facilitar la planificación de la producción.

Por otro lado las compras pueden ser descentralizadas y generalmente son aquellas que efectúan los departamentos que directamente van a utilizar lo comprado.

Entre sus ventajas podemos señalar:

1. Permite una relación directa con las exigencias de las actividades productivas.
2. Algunas veces se toma contacto directo con fuentes originales de suministro.
3. Permite también en algunas ocasiones reducir los gastos de transporte.

4. Crea relaciones directas entre el personal de la empresa y proveedores generando intercambios de información técnica o del progreso industrial.

A pesar de lo anterior también reúne algunas desventajas que pueden acarrear consecuencias más o menos graves con el tiempo, ejemplo: las políticas de la alta gerencia se ven fragmentadas con la diversidad de criterios de suministro; se produce una subdivisión de partidas de compra en perjuicio de la obtención de descuentos, facilidades de pago, etc., lo cual ocasiona un mayor gasto en los transportes en relación con las cantidades menores de las compras.

Las compras centralizadas-descentralizadas, son aquellas que se dan en varias plantas pertenecientes a una misma corporación. En esta clasificación la oficina matriz de las compras efectúa las adquisiciones comunes a todas las fábricas, por ejemplo, tratándose de materia prima y suministros para la producción, dejando a las fábricas (oficinas) filiales, la facultad de comprar lo que ellas necesiten en forma más exclusiva de acuerdo a sus propias necesidades, pero siguiendo siempre las políticas generales de la matriz.

Con frecuencia en el tipo de empresa que nos ocupa, una sola persona es suficiente para llevar adecuadamente la función. Sin embargo, deberá conocer perfectamente bien el mercado de los productos que interesan a la empresa, lo cual no siempre es fácil, sobre todo si dicha persona asume otras responsabilidades. De cualquier forma, es importante centralizar la función de compras y responsabilizar a una sola persona. De esta manera todos los elementos de compras quedan bajo un solo control y con ello se puede permitir a la centralización de abastecimientos el beneficio de las fluctuaciones del mercado y asegurar el enlace con la administración de existencias.

Una vez que la organización de las compras ha llegado a la etapa de la delegación de autoridad en una sola persona es necesario escoger el método de abastecimiento que se va a seguir.

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 según nuestro criterio en dos clases, que son: las responsabilidades propias inherentes al departamento de Compras mismo y otras responsabilidades compartidas con otros departamentos de la empresa.

Las responsabilidades propias e inherentes al departamento de Compras son, entre otras:

1. Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios a la empresa.
2. Entrevistar a los proveedores o sus representantes, de ser posible estas entrevistas se harán sólo con personal del Departamento.
3. Efectuar visitas a las 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 de pedido.
6. Negociar los tratos necesarios en caso de rechazos y ajustes.
7. Vender los desechos, sobrantes y artículos en desuso.
8. Obrar de acuerdo con las políticas gubernamentales.

Trataremos ahora de explicar brevemente algunas de ellas, recordando otra vez que esta lista no es exhaustiva sino ejemplificativa.

Posiblemente una de las tareas más difíciles del departamento de Compras sea localizar y seleccionar sus fuentes de abastecimiento y ello se puede efectuar consultando los directorios y periódicos del ramo de que se trate, catálogos, folletos, panfletos, y en general toda la literatura industrial que interese, así como agentes de ventas y por último el directorio telefónico.

Por lo que respecta a las entrevistas, es buena política que las efectúe siempre el personal del departamento de Compras y sólo en aquellos casos en que se requieran aclaraciones de orden técnico, efectuarlos con personal de los departamentos de Ingeniería o Producción. Con esto se evitan fallas posibles en la comunicación de los interesados y se ahorra el tiempo que los técnicos pudiesen perder al no tener la misma importancia todas y cada una de las entrevistas. Por otra parte, la información que pueden dar los agentes de ventas puede ser oportuna y valiosa en un momento para el departamento de Compras.

Con referencia a las visitas a los proveedores diremos que en ellas se basa la confianza que el departamento de Compras puede generar hacia los mismos como tales. El departamento de Compras a su vez puede sugerir algunas cosas cuya aceptación hará más fuerte la relación.

En la elección del proveedor el departamento de Compras debe actuar como un juez al considerar todos los factores que intervienen en la compra misma, por ejemplo: capacidad financiera para servir, calidad, precio, servicio, entrega, envoltura, buena disposición para negociar diferencias en caso de rechazos por mala calidad o bien por exceso en las entregas.

Los desperdicios, sobrantes y artículos obsoletos varían en calidad, cantidad y valor respecto de las empresas donde se originen, puesto que en algunas sólo será una acumulación de papeles en los cestos de basura y en otras pueden formarse una larga lista con cantidades y valores suficientes para hacer necesario un control específico de ellos. La venta de estos últimos en los mejores términos posibles, constituye una responsabilidad para el Departamento de Compras en la consecución de utilidades en este aspecto para la empresa.

Ajustarse a las políticas gubernamentales para comparar forma uno de los deberes básicos, sobre todo por lo que respecta a las importaciones.

Otras responsabilidades compartidas con otros departamentos son:

1. El comprar o el hacer.
2. La compra de equipo y construcciones.
3. Establecer normas y especificaciones de compra.
4. Control de existencias.
5. Investigación de las compras.

De nuevo explicaremos brevemente algunos de ellos.

Al "hacer" deberemos tener en cuenta varios factores, por lo que respecta a la primera responsabilidad compartida, esto es, por ejemplo, utilizar parte de la capacidad productiva de la planta que posiblemente no se ocupe y con esto lograr una producción más económica. El "hacer" tiene un efecto de independencia en la empresa con referencia a sus proveedores y con ello menos interrupciones y demoras. Hay también implícitamente una labor de protección hacia todos los diseños y proyectos secretos. En algunos casos, puede ser más barato pues se ahorra el pago de los gastos de venta y utilidades de los proveedores. El "hacer" permite también un mejor control en los cambios de tiempo y de diseño en general.

El "comprar" puede también ser menos caro que el "hacer", sobre todo si nos referimos a algunas piezas especiales en las que se requiere técnicas de producción muy elaboradas y en las cuales el proveedor tenga las suficientes instalaciones que le dan mayor conocimiento y eficiencia. Si hay escasez de equipo, espacio, especialización del personal, etc., convendrá en este caso "comprar" más que "hacer". Hay además una mayor flexibilidad, por ejemplo, la producción de los artículos de temporada puede ser riesgosa y al comprar se evita ese riesgo. Dentro de la planta el "comprar" deja tiempo y operaciones libres para dedicar éstos hacia la especialidad de la misma.

El comprar partes parciales acoplables, o bien producciones parciales mezclables con los de la propia planta sirve para comprobar la eficiencia en las operaciones de producción de lo propio. Por último, el avance en la tecnología, que en los últimos años ha sido rapidísimo, aumenta el riesgo de que los equipos de la planta se vuelvan anticuados.

La decisión de "comprar o hacer" debe basarse principalmente en la optimización de los costos y beneficios a largo plazo, ya que las pequeñas diferencias en lo uno y en lo otro pueden surtir grandes efectos en las utilidades.

Por lo que se refiere a las compras de bienes raíces y equipo, generalmente las decisiones son tomadas en acuerdo con la "alta gerencia" pero el Departamento de compras coopera en algunas respuestas a problemas que se plantean en este terreno.

En cuanto a la compra de los primeros deberá tenerse en cuenta: su localización, facilidades de establecimiento por parte del gobierno tales como exenciones de impuestos durante determinado tiempo, agua, electricidad, medios de transporte, vías de comunicación, condiciones sanitarias, etc. Respecto del equipo y herramientas en general debemos observar: su economía con base en su explotación, su confiabilidad respecto de su mantenimiento y duración, la calidad del producto hecho con equipo nuevo, la flexibilidad en su uso, exigencias de espacio, costos de mano de obra, refacciones y accesorios, seguridad en su manejo, etc. Existe también el caso de la compra de equipo usado, para lo cual tendremos que considerar su costo, su disponibilidad, la confianza que produce el conocimiento de la misma, su uso para el adiestramiento de obreros, su vida útil probable, refacciones y mantenimiento, su transporte al lugar donde se utiliza, entre muchos otros.

En cuanto a las normas y especificaciones de compra, es aquí donde el Departamento de Compras puede demostrar a través de las diferentes negociaciones y acuerdos con los distintos proveedores, la utilidad y economía de sus servicios.

El control de las existencias o de inventarios es probablemente una responsabilidad del almacén, pero la coordinación entre éste y el Departamento de Compras contribuye a su eficiencia. En algunos casos el almacén depende de Compras, en otros no; y solamente en algunos una pequeña sección de recibo de materiales constituye el enlace entre uno y otro.

La investigación en el campo de las compras ocupa un lugar preponderante en cuanto a nuevas fuentes, nuevos materiales.

La estructura de la organización

La estructura de la organización dentro del Departamento de Compras está basada en varios factores, entre los cuales tenemos:

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

b) Las oportunidades que haya de especializar al personal.

c) La coordinación existente entre el Almacén y el Departamento de Control de Producción o sus equivalentes, según el caso.

d) La situación de los mercados.

e) Las diversas dificultades por las cuales atraviesan los aprovisionados lentos.

f) La heterogeneidad de las compras y el número de ellas efectuados durante algún plazo, generalmente un año.

g) El grado de centralización o descentralización que se tenga previsto.

Lo anterior también nos da idea además 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.

Tradicionalmente sabemos que hay cuatro tipos de organización que son: el lineal o militar, el funcional o de Taylor, el linealstaff que es la combinación de los dos anteriores y por último el de comités.

El primer tipo lo encontramos en la mayoría de empresas pequeñas y en algunas medianas de poca evolución en su desarrollo, dentro de esta estructura no existe ninguna especialización del trabajo, generalmente es rígida y tiende a convertirse en un sistema autocrático, aunque desde luego, tiene la ventaja de ser simple, estable y permite ver claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, sin embargo, ya no responde a las exigencias de la industria moderna en la que es una necesidad preponderante la especialización.

Acerca del sistema funcional o de Taylor, en él se trata de remediar las deficiencias del anterior, es decir, se da un mayor enfoque a la especialización. El autor divide el trabajo en actividades de distinta naturaleza y pone a la cabeza de cada una a gente especialmente preparada en esos campos, de esta manera se eleva la eficiencia, hay mayor flexibilidad en caso de algunos cambios y el trabajo de la dirección se descompone en varios elementos más simples. Ahora bien, es difícil definir la autoridad y responsabilidad de estos especialistas en los diferentes aspectos que son comunes a ellos, por ejemplo, el trato con el personal mismo. También es bastante probable que exista a duplicidad de mando, dando origen a las consiguientes fugas de responsabilidad, existiendo conflictos.

La organización lineal-staff o jerárquico-funcional, producto de la combinación de los dos anteriores, conserva de la primera la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función y con la segunda recibe asesoramiento y servicio. Se asesora cuando hay sugerencias de planes concretos y detallados que se aprueban, se instruye y se obtiene la cooperación de jefes de línea leen dudas y permanete con el fin de efectuar siempre mejoras. Se sirve cuando se realizan tareas a nombre de los jefes de línea o se ejercitan funciones en su representación, por ejemplo, técnicas de selección de personal, determinación de vacaciones, permisos, autorización de préstamos. Todo esto tendrá el visto bueno del jefe de línea y de staff para garantizar que este ultimo no se convertirá en funcional.

Sin embargo, en este sistema se confunden a veces los campos de autoridad; se trata, en algunas ocasiones, de nidificar en sus actividades al personal staff considerándolo como teórico o la viceversa, es decir, que al personal de línea se le considere inepto para aplicar lo que se ha sugerido.

Finalmente al hablar de comités diremos que éstos existen, con más frecuencia, en las grandes empresas con funciones especializadas, en donde se requieren los esfuerzos y habilidades de las personas de varias áreas de la planta misma con el fin de llevar a cabo nuevos planes y proyectos.

Dada la naturaleza dinámica de la función Compras, fácilmente se observa que no hay una estructura tipo adaptable a todos los departamentos de abastecimiento y que, por tanto, su organización debe ser una combinación de los sistemas, mencionados al inicio de este capítulo, basada en la medida de los fines que se traten de alcanzar.

Además de los factores anotados, al estructurar la organización del departamento debemos también tener en cuenta ciertos principios generalmente aceptados y que son:

1. El de ámbito de control que debe tener un jefe sobre sus subordinados, puesto que él mismo lleva la responsabilidad de ver que se realicen las cosas como se habían planificado. Este número de subordinados, según la teoría de Graicunes, debe ser de 3 a 7 personas. El autor suma los contactos directos, cruzados y directos de grupo para conocer el número de relaciones que tiene un jefe.
2. El principio de especialización, que consiste en asignar a cada individuo o grupo, obligaciones y actividades de naturaleza similar logrando con ello el fomento de la eficiencia. Tal asig nación tiene como límite la magnitud propia de esas actividades y obligaciones, es decir, su número, que a veces será tan reducido que no pueda constituir las labores de un solo empleado o la viceversa, interviniendo aquí el criterio al plantear este principio.

El equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad es de suma importancia, ya que la primera debe delegarse en proporción a lo que se va a exigir, salvo en los casos de pequeños departamentos donde sea fácil una estrecha supervisión que de otra manera posiblemente originaría abusos. Sin embargo, se entiende que la responsabilidad del jefe en cuanto a la actuación de sus subordinados es absoluta.

Los diferentes tipos de sistemas que hemos mencionado se pueden representar en las tres clases de organigramas o cartas de organización que existen y que son el organigrama vertical u horizontal, el circular y el escalar. En cualquiera de ellos podemos ver con mayor o menor claridad la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los niveles jerárquicos, la característica de ser lineal o staff, los canales formales de comunicación, etc.

Los organigramas vertical y horizontal derivados de la organización lineal y de la lineal-staff son de los más usados y que se comprenden con mayor facilidad con la única diferencia de que el primero se lee de arriba hacia abajo y el segundo de izquierda a derecha. Nos indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

En los organigramas circulares o de círculos concéntricos, en los cuales se constituyen los distintos niveles de organización y en los que se colocan los diversos puestos que existen uniéndolos por líneas que representan la autoridad y la responsabilidad al mismo tiempo que la comunicación, se elimina el efecto del "status" alto o bajo, sin dejar de señalar la importancia de los niveles jerárquicos.

De poco uso en la actualidad aunque muy sencillos son los organigramas escalares, que señalan los distintos niveles jerárquicos en el margen izquierdo de su trazo con diferentes colores.

Todos ellos deben tener los requisitos de claridad, sólo comprender las funciones, breves, y no incluir a los trabajadores sino hasta el nivel último superior.

En las anteriores cartas de organización se mencionan algunas secciones del departamento de Compras que aquí se esbozan brevemente: (ver figuras 3.1, 3.3 y 3.4),

El departamento de Compras encarga cuando menos a una persona para efectuar las compras. En las grandes compañías esta sección se subdivide hasta llegar a líneas especializadas.

Asimismo, también está separada la labor de seguimiento o contacto que se debe realizar para asegurar el oportuno abastecimiento de los materiales.

Esta sección requiere del número suficiente de mecanógrafas de acuerdo al tamaño de la misma, ya que si es pequeña una sola bastará para mantener el contacto por escrito con los proveedores y agentes y se ocupará también del archivo.

Los archivos y el registro se han separado para conseguir una mayor eficiencia, en cuanto al logro de información adecuada y oportuna para efectuar adquisiciones.

En lo que se refiere a investigación y asesoría técnica, éstas comprenden investigación de mercados, de productos, estadísticas, procedimientos, etc., y en algunas compañías alcanzan la categoría de departamento independiente.

Por otra parte la organización técnica de las compras obliga a confiar la función a una persona desde dos puntos de vista, el administrativo y el de compras propiamente dicho.

El primero se refiere a la iniciativa, capacidad intelectual, honradez, empuje, habilidad para organizar y dirigir y el sentido de la responsabilidad, que forman en conjunto las características clave de un buen gerente de Compras. Además, como éste forma parte de un equipo debe desplegar tres cualidades que son esenciales: la perspicacia, la previsión y la percepción retroactiva.

La perspicacia se presenta en el trato que debe tener el gerente para con los agentes o representantes de las compañías vendedoras y también con el personal que se mueve dentro de la propia empresa; se debe adoptar las actitudes de psicólogo y comprador a la vez, penetrar en la experiencia de los individuos para saber apreciar mejor la responsabilidad de las personas y obtener el mejor servicio "extra" sobre la competencia.

La previsión actúa en la habilidad para pronosticar las tendencias y necesidades; así como los cambios en el mercado y a la vez dentro de la propia empresa, teniendo en cuenta que el gerente de compras gasta aproximadamente el 5Q% del ingreso por ventas de la compañía.

La percepción retroactiva es vital para las responsabilidades del gerente de compras y ésta consiste en la capacidad para aprender a través de la experiencia y nunca dejar de hacerlo. Es decir, que nada se dará por supuesto aunque al parecer se haya demostrado con anterioridad.

Ejemplos de organigramas del departamento de Compras se presentan en las figuras 3.2 a 3.4.

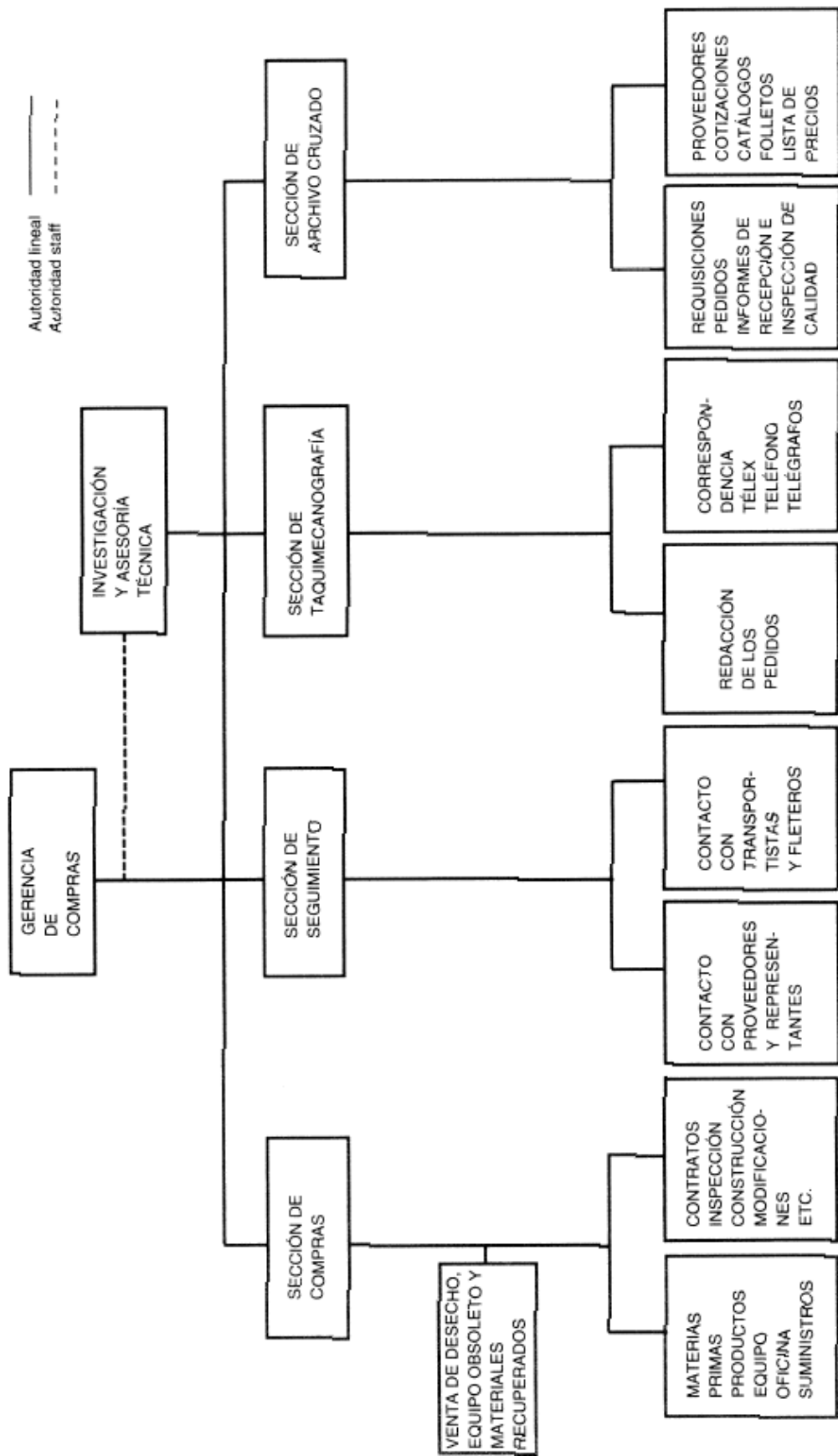


Figura 3.2 Organigrama jerárquico-funcional de un Departamento de Compras.

Autoridad lineal _____
Autoridad staff - - - - -

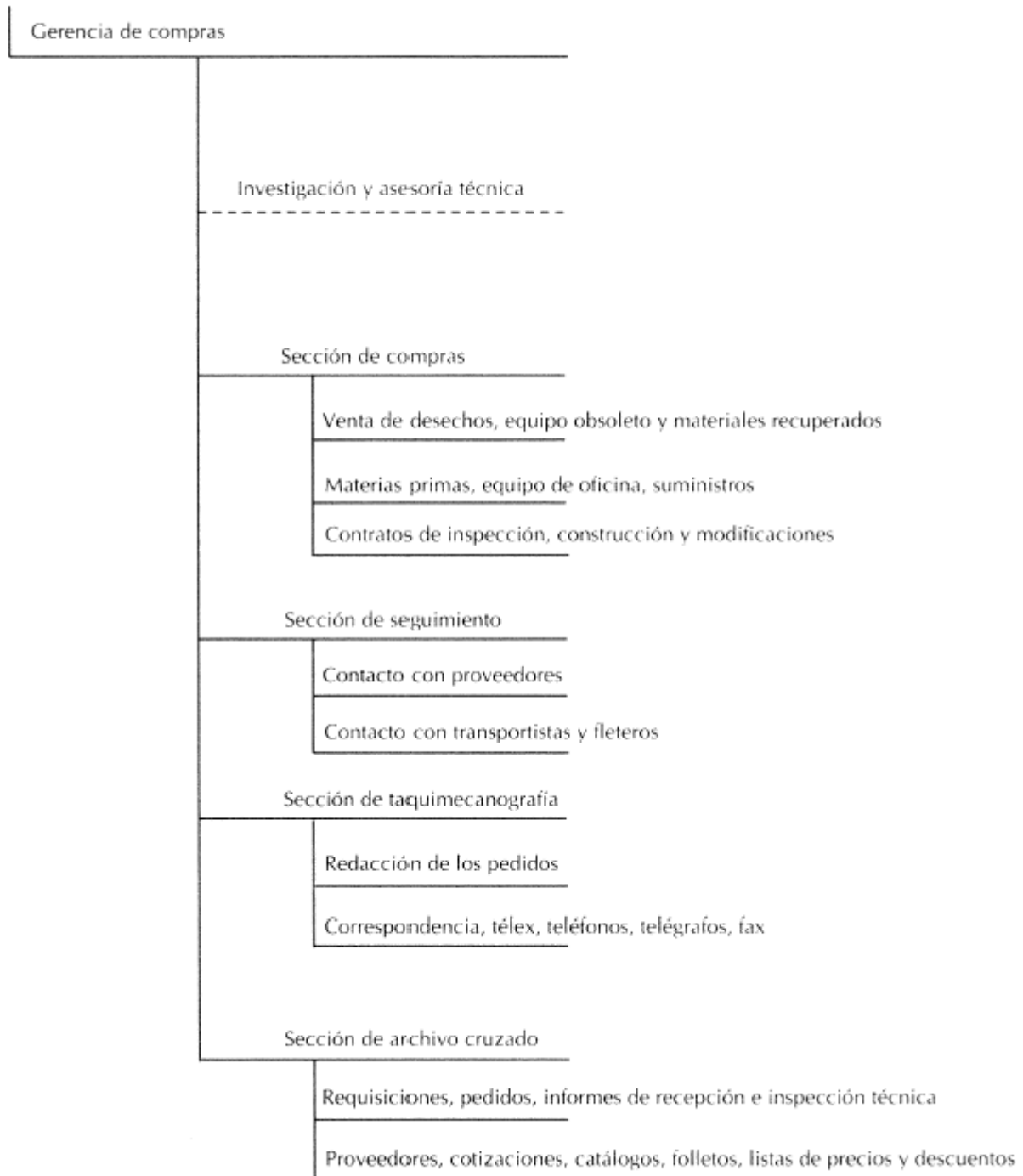


Figura 3.4 Organigrama escalar.

CARACTERÍSTICAS DE 105 RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Es probable que las empresas de mediana importancia cuenten con una sección de compras. Sin embargo, Compras puede estar compuesta por un gerente o jefe de Compras, una secretaria, uno o dos compradores y algún otro personal, dependiendo del tamaño de la empresa.

Selección y reclutamiento del personal de Compras

Los mejores métodos fabriles, los más perfeccionados medios mecánicos y la abundancia de capitales no son de por sí elementos suficientes para asegurar el buen rendimiento de una empresa. De nada sirven sin el concurso del hombre de talento, perfectamente integrado al espíritu de la empresa.

Selección y reclutamiento serán materia de constante preocupación. Nada es más caro que el personal "barato". La adopción de este criterio contribuye a asegurar tanto la continuidad en la eficiencia del servicio como las posibilidades de rotación del personal.

En las grandes organizaciones industriales no se puede prescindir de una área dividida en secciones a cargo de un jefe. Para las tareas de jefe de sección convendrá recurrir a una persona de amplia experiencia en el campo de sus funciones específicas, ya sea en análisis de mercado, control de compras, control del presupuesto y estadística, etc.

Por lo que concierne al gerente de Compras, regirán de manera aún más acentuada las recomendaciones que se exponen a continuación.

El gerente de Compras es aquella persona que debe cumplir con una función de servicio hacia todas las demás actividades de la empresa, ya que actúa como el representante directo de la compañía ante la diversa gama de proveedores que forman el núcleo en donde ésta desarrolla sus actividades.

En consecuencia, el gerente de Compras debe canalizar todo su esfuerzo como un solo principio para la consecución de los objetivos y políticas de la compañía.

Tomando como base la importancia que representa el gerente de Compras en la empresa es necesario que en la elección del mismo se procure que éste tenga conocimientos sobre las áreas de: control de producción, almacenes, control de inventarios, control de calidad y finanzas, aunados a las características de creatividad, inteligencia, imaginación, interpretación y fácil comunicación. Estos conocimientos permitirán que en el desarrollo de sus actividades obtenga un adecuado desenvolvimiento y pueda enfrentarse a las distintas presiones a que sea sometido, sean éstas internas o externas, y que dificultan la toma de decisiones.

Sus principales deberes son:

1. Solicitar, obtener y analizar las cotizaciones de los distintos proveedores.
2. Negociar precios y condiciones con los proveedores para la compra de activos fijos, materia prima y materiales de mantenimiento y servicios.
3. Localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materiales, mercancías o de servicios que se necesiten.
4. Conocer en sus detalles las operaciones y los procesos que se realicen en la fábrica o negocio de que se trate, los materiales precisos para estas operaciones y los procedimientos para el control de la producción y de los materiales.
5. Conseguir los materiales, mercancías y servicios necesarios. 6. Mantener una lista de proveedores aceptables, un registro de compras y un registro de precios y condiciones de compras.
7. Asegurarse que la cantidad y la calidad de los materiales o mercancías pedidas son las debidas.
8. Aprobar las facturas para su pago.
9. Tramitar las reclamaciones por falta de materiales, mala calidad de las mercancías, etc.
10. Conocer los factores que influyen sobre el costo de fabricación: la demanda, el suministro y el costo de los materiales y la mano de obra, necesarios para la producción.
11. Conocer la legislación (el Derecho Mercantil) por la que se rigen los contratos y las ventas.
12. Reunir y analizar los datos sobre los mercados, la oferta y la demanda, las tendencias de los precios, etc.
13. Promover y mantener buenas relaciones de la compañía con los vendedores.
14. Dirigir la venta de desperdicios y equipo sobrante.
15. Preparar los pedidos y vigilar su seguimiento.
16. Revisar y analizar requerimientos y hacer recomendaciones para cambios de especificaciones o características con subs titutos o equivalentes.
17. Entrevistar y visitar a los proveedores activos y a los potenciales y analizar los datos recopilados para determinar su capacidad y su confiabilidad técnica, administrativa y económica.

18. Deberá efectuar arreglos para llevar a efecto las pruebas o análisis necesarios en materias o productos de nuevas fuentes de abastecimiento, coordinando con Control de Calidad las normas a que deberán apegarse.
19. Visitará las instalaciones del proveedor cuando sea necesario para asegurarse de la buena calidad del producto y vigilar el cumplimiento de la fecha de entrega negociada con el proveedor.
20. Confirma y emite pedidos, modificaciones y aclaraciones en las transacciones de compras.
21. Efectúa todos los trabajos administrativos necesarios para facilitar sus funciones de gerente de Compras y supervisa el trabajo del personal bajo su mando.
22. Registra y mantiene al día todos los controles y reportes necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.
23. Mantenerse informado de las tendencias generales de los negocios.

Principios fundamentales del gerente de compras

El gerente de Compras al iniciar la tramitación para el abastecimiento de materiales a la compañía debe conservar ciertos principios que le ayudarán a mantener un estándar en cuanto a las negociaciones con los distintos proveedores con quien se desenvuelve, por lo que es necesario que considere los principios que a continuación se mencionan, ya que servirán como norma para toda clase de negociaciones en la compra del abastecimiento o servicio.

Principios

Los precios actuales del mercado deben ser la base para toda negociación de compras, cuando sea necesario deben obtenerse cuando menos 3 cotizaciones escritas de proveedores calificados y mediante un resumen elegir al proveedor idóneo para la compra.

En caso de no existir la posibilidad del concurso por restricciones de patentes, especificaciones y características de materiales u otras razones lógicas, el comprador debe tomar la acción necesaria para fomentar y desarrollar proveedores adicionales.

Aunque generalmente los pedidos son otorgados al proveedor, cuya cotización ampara los precios más bajos, existe la probabilidad de colocar el pedido a otro proveedor por convenir en cuanto a tiempo de entrega o condiciones generales. En esos casos la razón y justificación deberá ser anotada claramente en el renglón correspondiente del cuadro comparativo de precios y deberá incluirse dentro del expediente de la negociación.

Cuando se trate de compras menores (compras en efectivo de \$500 hasta \$10,000 con pedido o pagados con caja de gastos menores), el comprador puede obtener los precios en forma verbal.

Los precios que el comprador determine como corrientes de mercado, pueden ser obtenidos mediante consulta en los registros apropiados como tarjeta de precios, lista de precios, catálogo o telefónicamente con los proveedores, siendo muy importante que estas fuentes de información sean revisadas periódicamente y así tener información actualizada.

La reducción en el costo de las compras de materiales es factor muy importante para el programa de la compañía, sin embargo, el comprador debe estar consciente de que de una u otra manera en gran porcentaje dependemos de los proveedores para cumplir satisfactoriamente con el programa de abastecimiento. Por lo cual es recomendable el no adoptar puntos de vista tan estrechos en las negociaciones que puedan lesionar las buenas relaciones o que obliguen al sacrificio de la calidad.

Por lo que es muy importante mantener un conjunto de proveedores satisfechos de poder trabajar con nosotros, lo cual no quiere decir con esto que se permita al proveedor lucrar con los intereses de la compañía.

El gerente de Compras deberá respetar como principio el no contraer compromisos verbales en la compra de materiales a menos que tenga aprobada la requisición de compra, la recapitulación de precios y exista aprobación de la gerencia de compras para la obtención de dichos materiales.

El gerente de Compras que realmente desee ser un ejecutivo requiere además:

1. Conocer todo lo que sucede dentro de su propia empresa, desde los objetivos generales hasta los imperativos de producción;
2. Mantener canales abiertos de comunicación con todos sus compañeros dentro de la empresa, para estar actualizado sobre las características indispensables y necesidades a satisfacer;
3. Ser absolutamente consciente de la responsabilidad enorme que en sus manos, habilidad y experiencia, ha puesto la empresa.

La función del comprador debe ser catalogada como amplia en el ámbito empresarial porque se relaciona de una manera u otra absolutamente con todos los departamentos. Este tipo de comprador, de por sí escaso, debe ser estimulado y reconocido por los directores de las empresas, quienes han de estar conscientes de que, en ocasiones, una simple decisión respecto a la adquisición de un producto determinado significa un gran ahorro económico y de esfuerzo para la empresa. Por lo tanto, debe estar inmejorablemente compensado en respuesta a su esfuerzo y constancia así como apoyado en sus decisiones por la alta dirección.

La secretaria de Compras

La secretaria de Compras es un auxiliar de suma importancia para el jefe de Compras en el desarrollo de sus actividades, ya que actuará como un soporte del mismo en la búsqueda de satisfacer las necesidades de la compañía. La secretaria de Compras al efectuar sus funciones estará ayudando a un buen desempeño para la consecución de los objetivos fijados por el departamento de Compras.

Funciones de la secretaria de Compras

1. Recibe requisiciones, revisa, registra y turna al jefe de Compras.
2. Mecnografía órdenes de compras, efectúa modificaciones a la misma y distribuye copias a los departamentos afectados.
3. Atiende llamadas telefónicas.
4. Realiza comunicaciones.
5. Recibe proveedores.
6. Recibe cotizaciones, registra y turna al comprador.
7. Recibe muestras y folletería en general.
8. Efectúa y actualiza catálogo de proveedores.
9. Archiva y actualiza información histórica de proveedores.
10. Mecnografía indistintos comunicados.
11. Efectúa labores administrativas y actualiza controles de compras.

Al desarrollar estas actividades la secretaria de Compras estará sirviendo como filtro para el jefe de Compras, ya que éste sólo atenderá las llamadas de personas que crea conveniente y en un momento dado podrá delegar la autoridad a la secretaria ahorrando de este modo un tiempo que puede ser necesario para el jefe de Compras en el beneficio de la compañía.

EL MANUAL DE COMPRAS

El manual de Compras es uno de los elementos con el que debe contar toda empresa como compendio formal de la estructura orgánica de la misma. Se puede afirmar que es la guía oficial para la organización y funcionamiento del área de Compras.

El manual de Compras es un compendio particular a diferencia del general, pues comprende a la organización del área de Compras así como la definición de las operaciones de la misma. Por esta razón el contenido del manual de Compras no se opondrá al manual general establecido en la empresa y así se someterá a sus disposiciones generales.

Dentro del manual de Compras en la industria, se ha deseado incluir en un volumen central todos aquellos aspectos inherentes a la organización y operación del área, dividiendo por capítulos aquellos aspectos que podrían ser susceptibles de separación en otros manuales, tales como los de organización, los de políticas, de operación, de procedimientos, etc, siendo esta separación o concentración únicamente de forma y por lo mismo acorde con los criterios que prevalezcan en los diferentes casos.

La funcionalidad del manual de Compras se manifiesta por los aspectos que comprende, cuya finalidad consiste en elevar la eficiencia de la operación, al definir responsabilidades y facultades de cada puesto, enmarcar acciones generales por medio de las políticas y al instruir respecto a las operaciones a desarrollar, sirve además de medio coordinador entre las diversas áreas y de consulta para resolver conflictos de operaciones de carácter rutinario.

Integración del manual de Compras

El manual de Compras estará integrado por los capítulos siguientes:

- a) *Introducción.*
- b) *Contenido.*
- c) *Índice.*
- d) *Organización.*
- e) *Políticas.*
- f) *Procedimientos.*
- g) *Instrucciones técnicas.*
- h) *Circulares y/o boletines*

Introducción

En esta sección se incluye una breve descripción de la importancia de contar con el manual para lograr el desarrollo de las actividades debidamente encuadradas, así como contar con una guía escrita que cubra los aspectos de organización y operación de compras.

Contenido

Se refiere a la división del manual en sus diversos capítulos, con una alocución de lo que consistirá cada uno y los aspectos que comprenderá.

En este capítulo se incluirán también instrucciones técnicas relativas al manejo del manual en cuanto a codificaciones que identifiquen en las publicaciones la forma de

substituir hojas intercambiables, etc., además del formato o secuencia adoptado para la elaboración de las publicaciones. El orden o formato que deberá contener cada publicación será:

- Antecedentes o referencia.
- Objetivo.
- Áreas afectadas de compras.
- Definición de términos.
- Resumen.
- Responsabilidad de las áreas afectadas.
- Desarrollo o trámite.
- Anexos.

En algunos casos por la índole de la información a publicar no será posible apegarse a este orden, pero en términos generales las publicaciones atenderán esta secuencia como medida de información para conseguir la uniformidad.

El manual estará presentado en carpetas, así como por sistema de hojas sustituibles o intercambiables y con separadores de fácil identificación.

Indice

Es conveniente establecer un índice, ya sea formado de acuerdo a la materia objeto de la publicación, por numeración progresiva general o por numeración particular. La ventaja del índice permite una rápida localización de la publicación deseada.

Organización

Esta sección comprende toda información relativa a los lineamientos integrantes de la misma, tales como: cuadros de organización (general y en particular de la gerencia), descripción de funciones, listas de obligaciones, etc., con los cuales se asignan por escrito los deberes, responsabilidades y autoridad, correspondientes a todos los individuos componentes de la gerencia.

Personal del departamento de compras

Descripción del puesto

I.Nombre: Gerente de compras

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura

1. Jefe inmediato: Director administrativo

2. Subordinados directos: Comprador

Secretaria

Analista de proveedores

Asistente administrativo

IV. Función básica:

Es responsable de procurar y adquirir oportunamente a nombre de la empresa, los mejores términos de precio, calidad y servicio, los materiales, equipo y refacciones necesarias, para la operación de la empresa de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y mantener una coordinación armoniosa de todos los miembros del departamento para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos, en forma integral.

V. Funciones específicas:

1. Evaluar, en coordinación con el departamento de Personal, la eficiencia de todos los miembros del departamento para corregir faltas actuales y posteriores así como para promover al personal que lo amerite.

2. Cotizar y seleccionar proveedores para artículos A que se mantienen en stock y para pedidos especiales que se encuentren dentro de la clasificación de grupos importantes.

3. Anotar en las requisiciones, las tres cotizaciones efectuadas o cuando el proveedor es único, la cotización.

4. Firmar todos los pedidos.

5. Activar todos aquellos pedidos cuya fecha de embarque esté

vencida. (De grupos importantes y artículos A.)

6. Comunicarse con la unidad o con el sub-gerente general, de acuerdo a la política establecida, sobre modificaciones que hagan los proveedores en relación con la negociación inicial de todos los pedidos.

7. Hacer la calificación, en base a la experiencia de aquellos pedidos fincados por él.

8. Cancelar pedidos, previa autorización de la unidad, cuando la situación lo amerite y se pueda conseguir otro proveedor.

9. Proporcionar la información que las unidades requieran.

10. Tener informados a los proveedores sobre las políticas y procedimientos que la compañía tiene establecidos para cualquier tipo de negociación.

11. Establecer en coordinación con su jefe inmediato las políticas del departamento y vigilar su cumplimiento.

12. Mantener informado a su jefe inmediato mediante reportes de actuación y entrevistas personales.

13. Tener informado al personal sobre cambios en las políticas y procedimientos de la empresa o del departamento.

14. Supervisar a sus subalternos, asesorándolos cuando lo requieran y vigilando el cumplimiento efectivo de las funciones de cada uno.

15. Coordinar la labor del departamento de Compras en relación a los demás departamentos de la empresa.

16. Desarrollar cualquier función o actividad que el jefe inmediato le asigne.

17. Informar al jefe inmediato sobre las modificaciones en precios de los Pedidos en forma total mensualmente y parcial cuando son modificaciones.

18. Reportar al jefe inmediato sobre los anticipos a cuenta de pedidos.

Descripción del puesto

I. Nombre: Secretaria

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. Jefe inmediato: gerente de compras
2. Subordinados directos: mensajero

IV. Función básica:

Atender al gerente en todo lo que se refiere a comunicación con proveedores proporcionando la información que reciba en materia de Administración Interna y relaciones con otros departamentos.

V. Funciones específicas:

1. Recibir llamadas telefónicas y pasarlas a la persona solicitada.
2. Comunicar al gerente con las personas que éste le solicite.
3. Recibir la correspondencia y distribuirla entre los interesados.
4. Elaborar, en base al archivo de Control de pedidos, la relación de pedidos con fecha de embarque vencida y turnarla al gerente, comprador o asistente administrativo, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
5. Redactar cartas, telegramas, memorándums, etc. que le sean asignados por el gerente.
6. Es responsable del registro de requisiciones y tarjetas viajeras.
7. Dar trabajo al mensajero
8. Manejo de Archivos
9. Desarrollar cualquier actividad que el jefe inmediato le asigne.

Descripción del puesto

I. Nombre: Mensajero

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. Jefe inmediato: Secretaria
2. Subordinados directos: Nadie

IV. Función básica:

Hacer todas las encomiendas que se le solicite a través de su jefe inmediato.

Descripción del puesto

I. Nombre: Comprador

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. Jefe inmediato: Gerente de compras
2. Subordinados directos: 1 er. activador
2do. activador

IV. Función básica:

Es responsable de adquirir los materiales y refacciones que le sean asignados, a los mejores precios y condiciones de calidad, servicio y pago necesario para la operación de la empresa, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

V. Funciones específicas:

1. Cotizar y seleccionar proveedores para pedidos especiales que se encuentren dentro de la clasificación de grupos que le sean asignados.
2. Anotar en las requisiciones las tres cotizaciones efectuadas o cuando el proveedor es único, la cotización.
3. Cotizar y seleccionar proveedores para artículos B y C que se

mantiene en stock y para pedidos especiales que se encuentren dentro de la clasificación de no importantes.

4. Activar todos aquellos pedidos fincados por él cuya fecha de embarque esté vencida.

5. Hacer la calificación en base al servicio y las políticas establecidas de aquellos pedidos que él haya fincado.

6. Cancelar pedidos, previa autorización de la unidad, cuando la situación lo amerite y se puede conseguir otro proveedor.

7. Proporcionar la información que las unidades requieran de él a través de radiogramas.

8. Mantener relación con el analista de proveedores en aquellos casos de mala calificación de pedidos.

9. Coordinar sus funciones y actividades con otros puestos y departamentos que tengan relaciones con él.

10. Desarrollar todas las actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Descripción del puesto

I. Nombre: Activadores

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. Jefe inmediato: Comprador

3. Subordinados directos: Nadie

IV. Función básica:

Logra que todos los pedidos fincados, sean embarcados en la fecha y condiciones establecidas a través de la labor de seguimiento.

V. Funciones específicas:

1. Llevar a cabo las actividades de seguimiento señaladas en el archivo de control de pedidos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

2. Contestar radiogramas a las unidades, cuando éstas soliciten alguna

información de los activadores.

3. Son los responsables directos del archivo de control de pedidos, así como de los consecutivos de pedidos y modificaciones al pedido.

4. Tener informado a su jefe inmediato sobre las actividades que realiza y los problemas que se presentan.

5. Pasar los pedidos con fecha de embarque vencida de la sección de seguimiento del archivo de control de pedidos a la de activación.

6. Actualizar aquellos pedidos con entregas parciales, a través del recibo de material que mandan las unidades.

7. Desarrollar todas las actividades que el jefe inmediato le asigne.

Descripción del puesto

I. Nombre: Asistente administrativo

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. jefe Inmediato: Gerente de compras

2. Subordinados directos: Mecnógrafas Operadora del radio

IV. Función básica

Auxiliar al gerente de compras en las funciones administrativas del departamento, así como permisos de importación y control de la mercancía en tránsito.

V. Funciones específicas:

1. Es responsable directo de que el trabajo de mecanografía sea elaborado rápida y eficientemente y distribuido de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

2. Tramitar y expedir las solicitudes de cheques para anticipos aprobados por el gerente.

3. Tramitar y conseguir los permisos de importación requeridos por el gerente del departamento y/o del comprador, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

4. Controlar y vigilar la mercancía en tránsito con la finalidad de llevar

un control eficiente de los embarques y tiempos de entrega.

5. Hacer el cálculo de máximos, mínimos, punto de reorden y cantidad a reordenar de aquellas requisiciones que lleguen al departamento de Compras para abastecimiento de material, pero que además sea necesario mantenerse ese artículo en stock.

6. Es responsable de mantener la existencia necesaria de papelería y misceláneos que requiera el departamento de Compras para su funcionamiento, de acuerdo a las políticas establecidas.

7. Llevar el historial de los miembros del personal en forma actualizada.

8. Informar al gerente en forma periódica, acerca de las funciones administrativas que realiza.

9. Supervisar el trabajo de sus subordinados directos, proporcionando asesoría necesaria para el mejor desarrollo de sus funciones.

10. Orientar a todos los miembros del departamento sobre la forma en que se deben llevar a cabo las políticas y procedimientos actuales y los cambios que puedan propiciarse.

11. Vigilar que el radio se mantenga en buen estado.

12. Desarrollar todas las actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.

Descripción del puesto

I. Nombre: Mecnógrafa

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. jefe inmediato: Asistente administrativo

2. Subordinados directos: Nadie.

IV. Función básica:

Desarrollar las funciones de mecanografía, distribución y archivo de todas las formas que le sean dadas por el jefe inmediato.

V. Funciones específicas:

1. Mecanografiar, archivar y distribuir las formas y papelería

a) Pedidos. Colocar la quinta copia en el archivo b) Solicitudes de cotización

c) Tarjetas Kárdex de control de pedidos (importación) d) Tarjetas de los registros de proveedores e) Recordatorios de embarque

f) Telegramas

g) Modificaciones de pedido

h) Circulares a proveedores

2. Distribuir las copias de cada forma, a los interesados con base en las políticas y procedimientos establecidos.

3. Reportar al jefe inmediato sobre las actividades que realiza así como de los problemas que se presenten.

4. Desarrollar las actividades que le sean encomendadas por el jefe inmediato.

Descripción del puesto

I. Nombre: Operador del radio

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. jefe inmediato: Asistente administrativo

2. Subordinados directos: Nadie

IV. Función básica:

Atender el radio, recibiendo y mecanografiando toda la información que se reciba o se requiera de las unidades.

V. Funciones específicas:

1. Recibir radiogramas, elaborándolos a máquina y distribuyéndolos a los interesados.

2. Mandar radiogramas a las plantas, para contestar algún radiograma

recibido o para alguna información que se solicite.

3. Ayudar en el trabajo de mecanografía.

4. Es la responsable de reportar cualquier desperfecto en el aparato al jefe inmediato.

5. Reportar al jefe inmediato las actividades que realiza y los problemas que se presentan.

6. Operar eficientemente el aparato de radio.

7. Desarrollar cualquier actividad que el jefe inmediato le asigne.

Descripción del puesto

I. Nombre: Analista de proveedores

II. Área: Compras

III. Posición en la estructura:

1. Jefe inmediato: Gerente de compras

2. Subordinados directos: Nadie

IV. Función básica:

Investigar y promover proveedores actuales y potenciales, así como mantener actualizadas las condiciones de compra de todos los artículos.

V. Funciones específicas:

1. Mantener contacto permanente con proveedores

2. Obtener cotizaciones actualizadas

3. Hacer un análisis exhaustivo de mercados, investigando la existencia de nuevos proveedores.

4. Investigar artículos sustitutos

5. Hacer la calificación inicial de proveedores, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

6. Mantener informado al gerente sobre las actividades que realiza con el fin de que éste pueda aprobar o evaluar las cotizaciones y

recomendaciones que el analista haga de los proveedores.

7. Desarrollar cualquier actividad que le sea encomendada por el jefe inmediato.

Políticas

La sección de políticas está destinada a incluir exclusivamente todas las políticas emanadas por la gerencia en las que algunos casos serán preparadas en coordinación con los representantes de las áreas que integran la misma gerencia.

Procedimientos

En esta división serán incluidos todos los procedimientos originados en la misma área de Compras. Los procedimientos representan el aspecto más abundante dentro del manual, ya que establecen la secuencia de los pasos que han de seguir las operaciones de la gerencia, tratando de simplificar y orientar las labores respectivas.

Instrucciones técnicas

Son incluidas todas aquellas instrucciones que cubren métodos de operación y están delimitadas a cubrir los aspectos de un área o parte específica.

Circulares y boletines

Este apartado comprende todas aquellas disposiciones de aplicación general al personal de la gerencia, tales como medidas disciplinarias y administrativas, así como instrucciones concretas sobre determinados trámites de coordinación con otros departamentos o áreas de la empresa. Esto es lo que concierne a circulares.

En cuanto a boletines, se refiere a aquellas publicaciones dirigidas a los proveedores en lo relativo a sus relaciones con la empresa y trámites o aspectos que deben conocer, para evitar confusiones y lograr expeditación*** en las operaciones contractuales.

Estos boletines deben estar presentes y debidamente ordenados e incluidos en el manual con la finalidad de que el personal de compras conozca y acuda a ellos en los casos particulares que así se requiera.

EL CATÁLOGO DE FORMAS

Considerando que las formas constituyen un medio para obtener, guardar, registrar y transmitir la información con mayor uniformidad y simplicidad, la gerencia de compras requiere del establecimiento de un catálogo de todas las formas usadas en la misma ya sean externas o de origen interno.

El establecimiento de un control de formas, dentro de la gerencia de compras, evitará la duplicidad, así como la determinación de la utilidad de cada forma.

Con el control de formas se persigue:

- Evitar formas o copias innecesarias.
- Que llenen la finalidad que se persigue con ellas.
- Que su producción se haga de la manera más económica posible.

Por lo anterior, se desarrollará el establecimiento del control de formas, el análisis y funcionalidad de las mismas, así como los flujos que hagan expedito su uso.

El catálogo de formas comprenderá:

- Formas de tipo general, usadas en toda la gerencia de Compras (emitidas o recibidas).
- Formas de tipo general, usadas en toda la gerencia de Compras y en cada uno de los departamentos y secciones de la gerencia (emitidas o recibidas).

Para realizar el estudio de las formas ya sean nuevas o en uso, se evaluará la actividad que se piensa registrar o registrará en ellas, para proceder a analizar su situación y en tal caso proceder al diseño, rediseño*** o puntualizar su uso o aplicación.

Se atenderá en el diseño de las formas a la finalidad de lograr estandarización en el tipo de letra, tamaño y formato para su mejor interpretación visual, facilidad de archivo y para evitar cambios constantes en el diseño y ubicación de los datos.

Como función propia de la coordinación se revisarán constantemente las formas para evitar problemas de procedimientos en la organización de la gerencia y, en general, en cuanto atañen a la empresa, para lo cual se solicitarán y tomarán en cuenta todas aquellas sugerencias que traten de mejorar su funcionamiento.

Por medio del catálogo de formas se llega a un mejor ordenamiento racional para lograr un mejoramiento en la eficiencia de la acción y en la reducción de los costos. Tanto para lograr la integración paulatina del manual de compras como del catálogo de formas, el análisis respectivo hará uso de los diagramas de flujo requeridos, así como la utilización de los símbolos generalmente aceptados.

Tanto el manual de compras como el catálogo de formas representan los medios oficiales de comunicación escrita en la gerencia, cuya importancia se ve resaltarla en la industria moderna.

Factores en las compras

El departamento de Compras es la unidad de la organización que en la mayoría de las compañías es responsable por la compra de los materiales en fuentes extrañas a la fábrica. Para realizar eficazmente esta importante función, hay que planear minuciosamente la organización y funcionamiento del departamento de Compras. Entre los factores más importantes, a los que hay que conceder atención en ese planeamiento, están los objetivos, las normas, la estructura y los procedimientos del departamento de Compras.

Los objetivos de las compras son las metas que puede alcanzar el departamento de Compras. Las normas en las Compras son las reglas o principios adoptados para realizar las actividades de los que participan en los procedimientos de Compra.

La estructura departamental es el arreglo adoptado para que cada persona del departamento de Compras sea responsable ante algún dirigente y trabaje bajo la dirección del mismo. Los procedimientos son los arreglos de las funciones propias de las compras en ilaciones ordenadas de tiempo y lugar, de modo que la terminación de cada paso conduzca acumulativamente a los resultados que se desean obtener.

Quizás el primer paso al planear un departamento de Compras sea determinar con la mayor claridad posible los objetivos que hay que alcanzar y los resultados indeseables que hay que evitar o reducir al mínimo. Los objetivos pueden resumirse como sigue: comprar la clase correcta de materiales, la calidad y la cantidad correctas, en la fecha correcta y en lugar correcto y al precio correcto.

Debe observarse el hecho de que el precio figura en último lugar en la lista. Siempre es conveniente que el precio sea bajo, pero solamente después de que se han estudiado minuciosamente los otros objetivos. Así, los materiales tienen que satisfacer los estándares de calidad que hayan sido establecidos o las especificaciones del departamento de ingeniería. Las especificaciones suelen redactarse teniendo debidamente en cuenta el efecto de los diferentes materiales, sobre las características del producto acabado, a las cualidades que el producto tiene que poseer, para satisfacer las demandas del público, y a los efectos de esos requisitos sobre la economía de la fabricación.

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA

El gerente de Compras tiene que ser un diplomático con los responsables de las demás áreas de la empresa.

Las relaciones del departamento de Compras son principalmente con Producción, Ventas, Control de Calidad, Almacenes, Contabilidad e Ingeniería.

El departamento de Producción es el que más utiliza las compras.

Las predicciones de ventas constituyen una ayuda material para que el departamento de Compras pueda hacer los planes de su programa y también para llevarlo a efecto.

El control de calidad se realiza en el mismo lugar en que se efectúa el control de cantidad por el departamento de Compras.

En algunas empresas la administración y operación del Departamento de Almacén se encuentra bajo la jurisdicción de Compras.

Los departamentos de Contabilidad y de Compras pueden ayudarse el uno al otro.

El departamento de ingeniería debe colaborar estrechamente con el de Compras.

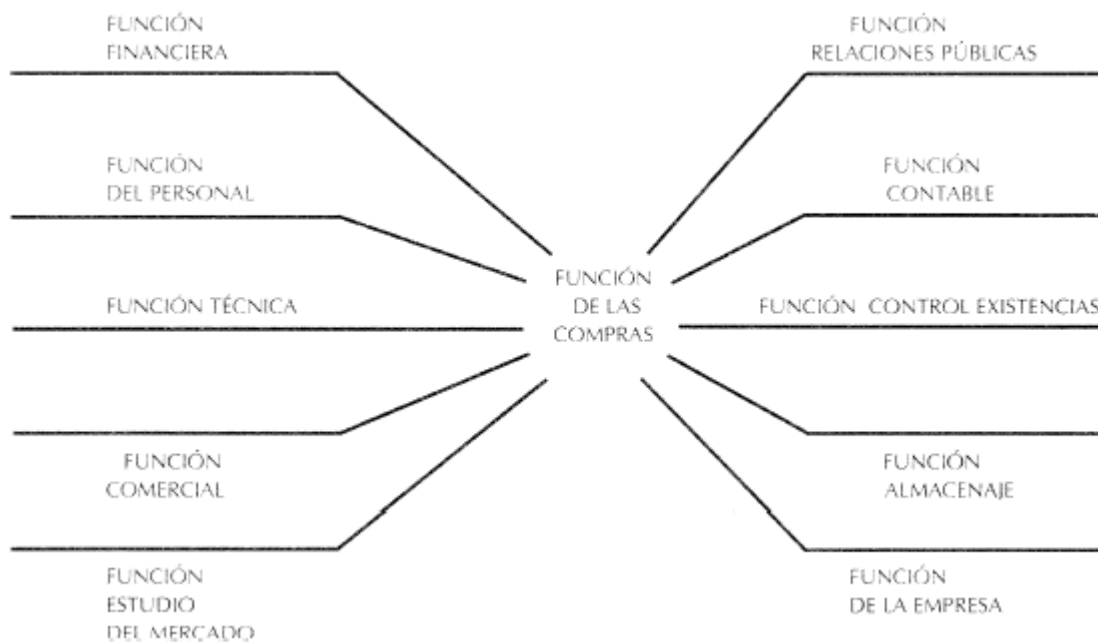


Figura 3.5 Coordinación de la función de las compras con las demás áreas de la empresa.