

# Unidad 05

---

- El procedimiento de compras

## GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO

Se ha comparado la organización a una máquina imaginada para producir ciertos resultados, mientras que el sistema se ha comparado a las herramientas de esa máquina que se aplican al trabajo que hay que hacer para producir los resultados deseados. En las compras, la rutina real variará 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, que pueden resumirse como sigue:

### Iniciación del procedimiento de compra

*a) Iniciación del procedimiento de compra.*

*b) Determinación de lo que hay que comprar y de cuánto hay que comprar.*

*c) Estudio de las condiciones del mercado.*

*c Determinación de las fuentes de abastecimiento. e) Obtención de un precio favorable.*

*f) Adjudicar y preparar el contrato de compra. g) Conseguir la entrega de los materiales.*

*h) Comprobar la terminación del contrato.*

Como el valor total de las Compras anuales de materiales en una fábrica es de bastante importancia, representa una suma considerable de dinero, la autoridad responsable de las compras tiene que controlarse expresamente para asegurar la economía en las compras. Hay que establecer algunos medios concretos para la delegación formal de autoridad para realizar las compras. Los medios empleados suelen ser los siguientes:

*a) Programa de producción.*

*b) Requisición de compra iniciada en la sección de registros de existencias como consecuencia del funcionamiento de rutina de los registros de almacén.*

*c) Requisición de compra iniciada por ciertas personas autorizadas, distintas al jefe de la sección de existencias.*

Como su nombre indica, la requisición de compra es simplemente una petición formal dirigida al departamento de Compras para que éste adquiera ciertos materiales de una clase particular y en cantidad especificada.

## **REQUISICIÓN DE LA COMPRA**

Es una forma de uso por medio de la cual la administración de abastecimientos hace llegar sus necesidades al departamento de Compras de los distintos materiales que se necesitan para la alimentación de las líneas de producción, mantenimiento y mobiliario de la Empresa.

Es mediante esta forma como se marca el inicio del proceso de compras ya que una vez definida la necesidad, cantidad y fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será revisar que la requisición esté llenada en forma correcta y clara, a modo de evitar cualquier mala interpretación.

Comprobaciones a efectuar antes del manejo de las requisiciones

- Traer las firmas de aprobación necesarias.
- Indicar las fechas de entrega solicitadas.
- Estar indicada la cantidad y la unidad.
- Venir acompañada la requisición de plano y/o especificaciones para la identificación correcta del material o serio
- Traer la cuenta de aplicación correcta

Una compra repetitiva no necesita plano ya que el comprador deberá tenerlos en el historial del material.

Una vez que de primera instancia no existe problema alguno para la compra del material o servicio, la requisición pasa a formar parte del grupo de los que se encuentran en proceso de cotización, concentrándose en un solo lugar (en un cajón del escritorio), clasificándose por grupos de materiales y líneas similares para que el comprador solicite cotizaciones tomando cada vez un grupo de requisiciones, con el objeto de que no se queden rezagadas las requisiciones que amparen materiales o servicios similares a aquellos que se han venido trabajando bajo las bases mencionadas.

En caso de que una requisición no cumpla los requisitos indispensables para ser trabajada, el comprador deberá ponerse en contacto con el emisor de la misma para hacer las aclaraciones necesarias y llegar a una solución respecto a la requisición para

que sea completada o correctamente elaborada.

**Recomendaciones al solicitante del material o servicio en la elaboración de la requisición:**

- Escriba correctamente y de preferencia a máquina para que pueda leerse fácilmente sin prestarse a confusión.
- Únicamente artículos similares adquiribles de un solo proveedor deberán ser incluidos en cada requisición.
- De preferencia un solo producto por requisición.

Ningún comentario, nota o recomendación al comprador deberá ser escrito en la requisición. En caso de haber recomendaciones u observaciones éstos deberán ser escritos en hoja por separado haciendo referencia al número de requisición que afecta.

El solicitante recibirá para su control una copia de la requisición sellada por compras como referencia de la fecha en que se recibió la requisición

También para contestación o cualquier pregunta deberá hacer mención al número de requisición, la cual estará bien controlada por el comprador.

Cuando haya necesidad de efectuar alguna modificación a una requisición en vigor, el solicitante emitirá una nueva requisición en donde anotará:

"Esta requisición sustituye y cancela a la requisición"

**No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_."**

Una vez habiendo completado estas fases de la requisición, el comprador procederá a la localización de fuentes de suministro.

**ANÁLISIS DE MERCADOS**

El paso siguiente en el procedimiento puede ser el estudio de las condiciones del mercado, sobre todo si se están negociando contratos importantes. Este estudio puede implicar un análisis de las existencias disponibles del material, la tendencia de la oferta, los precios corrientes del mercado y otros factores. La investigación puede llevar también a hacer recomendaciones especiales por el gerente o jefe de compras a la dirección.

## **Estudio de los mercados**

En términos generales los mercados son lugares en los que se reúnen los compradores y los vendedores para realizar negocios.

Uno de los deberes del gerente de Compras es convertirse en experto en los mercados de los materiales que compra con regularidad. Este deber tiene dos aspectos fundamentales: enterarse de los detalles de los mercados físicos y estudiar las fuerzas que actúan en esos mercados.

## **Información para el estudio de los mercados**

Para el gerente de Compras, todo lo que antecede es de interés primordial porque afecta a su compañía. Por consiguiente, procura interpretar los mercados de manera cuantitativa. Las estadísticas, hechos y datos son la base mejor para tomar decisiones en el mercado.

## **FUENTES DE SUMINISTRO**

Obtenido un cuadro general de los mercados, y después de enterarse de la situación de éstos, el paso siguiente para prepararse a negociar la compra consiste en obtener información pertinente sobre las fuentes de abastecimiento. Por estudios anticipados de los posibles proveedores, corredores, agentes de ventas y representantes de fábricas, el gerente de compras puede realizar sus operaciones con mayor rapidez y eficacia.

El estudio de las fuentes de abastecimiento tiene dos fases principales. Primero, hay que localizar las fuentes de abastecimiento; segundo, hay que juzgarlas y valuarlas.

Puesto que lo primero no puede hacerse eficazmente sin tener algunos estándares para la selección, se dirige primero la atención hacia los principios que deben emplearse para poder juzgar a los posibles proveedores.

## **Archivos de catálogos**

Los catálogos y materiales de publicidad pueden resultar verdaderamente útiles para localizar las fuentes de abastecimiento. Con todo, esto es cierto cuando esos materiales se archivan con gran minuciosidad, de manera que puedan encontrarse fácilmente. Debe establecerse un procedimiento para clasificar y archivar los materiales que llegan y retirar y destruir los materiales anticuados del archivo.

El jefe de compras, o algunos auxiliares designados al efecto, deben examinar todos los materiales de publicidad que se reciben. Los catálogos y folletos que no tengan utilidad permanente no deben archivar. Una vez que se han tomado las notas que se crean oportunas sobre nuevos materiales, fuentes de abastecimiento y tendencias en los precios para uso inmediato, debe enviarse el archivo de catálogos el material de publicidad.

El archivo de catálogos debe llevarlo la sección de registros del departamento de Compras. Deben archivarlos de modo que sea fácil localizarlos. De ordinario, los catálogos se archivan por el nombre de la empresa y los principales productos catalogados se ponen en tarjetas, en las que figura el nombre de la empresa.

Como hemos dicho, los archivos de catálogos deben ser fácilmente accesibles y llevarse al día. Por consiguiente, deben registrarse los catálogos que se retiren.

Conviene tener presente la ayuda que puede obtenerse del vendedor industrial. Éste suele estar familiarizado con las condiciones del mercado y las tendencias en los precios de las mercancías de su ramo. Estos vendedores adquieren a menudo una relación de carácter casi asesor.

Todo esto lleva a la conclusión de que el comprador puede obtener de los vendedores tanta utilidad como la que aparentemente les procura cuando les hace un pedido. Por consiguiente, sugerimos que se hagan todos los esfuerzos razonables para recibir a los vendedores con prontitud y cortesía, y para entrevistarlos adoptando una actitud completamente comercial.

La localización de fuentes de suministros presenta cuatro características para su cumplimiento, mismas que serán aplicadas de acuerdo al tipo de requerimiento de compra, que pruebe tener posibilidades de ser incluido en un proyecto de producción y que sea remitido al comprador con tiempo suficiente para elaborar un programa correcto.

### ***Características***

- Requisición de consulta.
- Precio estimado.
- Requisición precio firme.
- Requisición de compra.

### ***Requisición de consulta***

Se usa para obtener de uno o más proveedores aquella información que el solicitante requiera referente al material o servicio, incluyendo datos técnicos, medidas y todos los datos necesarios que le permitan preparar las especificaciones completas y detalladas para posteriormente emitir otra solicitud para precio estimado.

### ***Precio estimado***

La emite el solicitante con las especificaciones detalladas para que se obtenga de uno o más proveedores el costo aproximado, así como el tiempo de entrega estimado e información suficiente para la preparación de un proyecto.

### ***Requisición precio firme***

Se utiliza generalmente en conexión con un programa en ejecución o un nuevo programa en el que la posibilidad de un proyecto ha sido previamente establecido y aprobado.

### ***Requisición de compra***

Si se han cumplido todas las fases anteriores hasta llegar al precio firme, al recibir la requisición de compra será fácilmente agilizada por contar con los elementos necesarios para la selección del proveedor y hacer únicamente la afinación necesaria, la actualización y negociación definitiva.

### ***Fuentes de suministro en compras repetitivas***

Cuando las compras son repetitivas dentro de períodos de 60 días y que el comprador tiene la seguridad que ningún cambio en políticas económicas o condiciones del mercado hayan hecho variar el precio que tiene registrado en las tarjetas de compras, el comprador deberá evaluar la posibilidad de adquirir el material requisitado al proveedor anterior según su control de compras, pero si existieran variaciones en las condiciones del mercado lo más conveniente sería revisar cuidadosamente la descripción del material, las especificaciones y sus registros de compras para obtener nuevas cotizaciones por escrito de los proveedores potenciales.

### ***Forma de analizar y determinar la fuente de suministro***

Es importante mencionar la necesidad de conocer y tener determinados los productos primordiales de los cuales se abastece la empresa. No importando el género de ésta para así poder hablar un lenguaje propio para cada producto y proveedor de que se trate.

Es recomendable que para conocer profundamente los productos, materiales o servicios, se debe efectuar un análisis desde el punto de vista técnico y financiero en base a los planes o especificaciones de los productos que se manejen para que de esta forma se pueda determinar la base del muestreo del mercado de abastecimientos en la búsqueda del o los proveedores idóneos para nuestras necesidades.

La forma de analizar y determinar la fuente de suministro es llevando a cabo un estudio o investigación del mercado, en donde se estudiarán mediante un muestreo las características de la empresa tales como:

- Proceso de fabricación.
- Tipo de instalación.
- Maquinaria.

- Capacidad financiera.
- Organización del proveedor.
- Volumen de ventas.
- Clientes que manejan fuentes de materia prima.
- Las líneas de productos que manejan y la posibilidad de que quieran trabajar con nosotros.

Una vez determinado lo anterior se hará contacto con los proveedores escogidos para hacer una presentación general de la empresa en cuanto a los objetivos que se persiguen en las adquisiciones, volúmenes de compra y en sí realizar una labor de ventas de ideas para lograr crear interés en trabajar con nosotros. Así de esta forma estaremos en posibilidad de determinar a qué proveedor deberá solicitársele cotizaciones para el abastecimiento de nuestros productos.

## **MEDIOS PARA LOCALIZAR LAS FUENTES DE SUMINISTRO**

Naturalmente, para poder juzgar a los proveedores hay que localizarlos antes. Con todo, se trata de una tarea más detallada que difícil. Se dispone de varias maneras de localizar fuentes apropiadas de abastecimiento y entre ellas las más importantes son las siguientes:

1. Revistas y directorios.
2. Archivos de catálogos.
3. Vendedores.
4. Asociaciones de fabricantes y compradores.
5. Visitas a los centros fabriles.
6. Registros de cotizaciones de proveedores.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PROVEEDORES**

Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar a un acuerdo con el sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio; ya se ha dicho anteriormente que la selección de la fuente correcta es suficiente para una satisfacción automática de todas las consideraciones relativas a la compra; la calidad será correcta, las entregas a su debido tiempo y a precios justos, pero esto no es tan sencillo ya que existen normas específicas de compras para todos estos satisfactores y en cualquier caso existe el problema de encontrar a ese proveedor ideal, tradicionalmente es el vendedor quien busca al cliente



en potencia. Este es un medio importante para establecer el contacto que pueda conducir a la relación comercial.

El gerente o jefe de Compras buscará encontrar las mejores fuentes de suministros para sus necesidades. En algunos casos esto será cuestión de efectuar una elección entre diversas y aproximadamente iguales y prometedoras fuentes de suministro, en otros casos puede constituir un problema que implique una extensa investigación hasta encontrar el proveedor ideal o incluso desarrollar esta fuente cuando anteriormente no existía ninguna utilizable. A continuación mencionaremos 4 consideraciones a tomar en cuenta en la selección del proveedor.

1. En el proceso efectivo de la selección se debe de considerar el resultado del análisis de mercado.
2. Se deberá efectuar un estudio inquisitivo en el que se calificarán las ventajas o descuentos de las fuentes posibles.
3. El estudio de la negociación que lleva a la selección y a la emisión de un pedido inicial.
4. El estudio del comportamiento en cuanto a consideraciones pactadas en ocasiones anteriores.

Asimismo es importante seguir con las siguientes indicaciones a modo de lograr una compra óptima:

1. Compre material o servicio de la calidad requerida.
2. Asegúrese de la tecnología, capacidad y confiabilidad del proveedor para el suministro y entrega.
3. Obtenga en todas las compras el precio menor sin detrimento de la calidad y tiempos de entrega requeridos.
4. Establezca y conserve buenas relaciones con los proveedores, aliente sus sugerencias y consejos para mejorar los productos.

### **Requisitos que debe reunir un proveedor**

Los gerentes o jefes de Compras están de acuerdo en que la prueba primera y más importante que debe aplicarse al posible proveedor es la de su habilidad para satisfacer las necesidades del comprador. ¿Puede un proveedor entregar las mercancías deseadas en la cantidad especificada y en el plazo convenido, y en qué

grado puede hacerlo? Si la respuesta a esta pregunta es negativa, la fuente de abastecimiento en cuestión no es satisfactoria, al menos por el momento.

No siempre es posible obtener respuesta directa a esta pregunta. En este caso, hay que emplear pruebas indirectas. Por ejemplo, debe buscarse información sobre aspectos como los siguientes: hoja de servicios anterior, si se dispone de ella; situación financiera y la reputación; situación, tamaño y capacidad de la fábrica.

Aunque no siempre es una guía infalible, los resultados obtenidos en el pasado son buena prueba de lo que puede esperarse en lo futuro. ¿Cómo se cumplieron las promesas de entrega? ¿Se hicieron prontamente los ajustes por las mercancías rechazadas? ¿Se ajustaban los materiales a las especificaciones? ¿Se prestaron los servicios solicitados con rapidez y eficiencia? Las respuestas pueden servir de guía sobre lo que puede esperarse de determinados proveedores en lo futuro.

La situación financiera es otro detalle que merece comprobación minuciosa. Un fabricante que tropiece con dificultades financieras puede ser incapaz de cumplimentar sus pedidos por muy buena que sea su situación desde el punto de vista técnico. Por consiguiente, hay que comprobar la potencia financiera de los proveedores, estudiando sus calificaciones crediticias y sus estados financieros.

También deben apreciarse los aspectos técnicos de la capacidad de un proveedor para servir los pedidos. Si un proveedor está situado a bastante distancia, se reduce su capacidad para servir rápidamente los pedidos. Además, si se le confiaran éstos, habría que tener en almacén existencias mayores para ponerse a cubierto de los retrasos en tránsito. Debe también comprobarse el volumen y equipo de la fábrica del proveedor, pues son detalles que afectan a su capacidad para suministrar grandes cantidades de materiales a corto plazo.

## **REGISTRO DE PROVEEDORES**

Consiste en abrir un archivo por orden alfabético que servirá para guardar los resúmenes de cotizaciones, listas de precios, catálogos, circulares y en sí toda la información que pueda obtenerse sobre las mercancías que se compran o que puedan substituir a las mismas.

A veces se utiliza el registro de cotizaciones para consignar la confianza que merecen los servicios del vendedor. Los casos de incumplimiento de los plazos de entrega prometidos, los de rechazos de mercancías por no ajustarse a las especificaciones y otras fallas en el servicio, se anotan en la columna de observaciones del registro de cotizaciones frente al número del pedido a que se refiere la falla.

Con todo, esos asientos no dan siempre un registro satisfactorio de la solvencia del vendedor, por la razón de que es posible que su servicio haya sido satisfactorio en sus embarques de la mercancía particular en cuestión, pero no en lo que respecta a los embarques de otras mercancías. Esto no aparecería en el registro para la primera mercancía. Por consiguiente, conviene llevar un registro para cada vendedor, que

muestre su historial completo en los embarques a la compañía.

Como hemos dicho, una fuente de abastecimiento puede ser afectada por razones tales como la capacidad para cumplir un contrato y la habilidad para hacer las entregas en las fechas convenidas. Por consiguiente, el registro del proveedor debe dar la siguiente información: 1) tiempo necesario para los embarques hechos por ferrocarril, expreso o camión; 2) capacidad del proveedor; 3) calificación crediticia; 4) calificación de la compañía en lo que respecta al juicio que le merece y otra información análoga.

## **DESARROLLO DE PROVEEDORES**

En toda empresa cuyos productos requieren cierto grado de especialización es indispensable contar con la seguridad de que las materias primas o productos que necesita para su transformación o manufactura, se van a encontrar en el mercado nacional. Como no siempre es posible disponer de fuentes de abastecimiento adecuadas o por lo menos de la existencia de ellas, se llega a la necesidad de propugnar por su desenvolvimiento. La función de fomento de proveedores tiene como principal responsabilidad la de encontrar, formar y desarrollar un grupo de proveedores que suministren a la empresa los materiales necesarios para su eficiente operación, Esto quiere decir que su esfuerzo será dirigido para localizar a los proveedores existentes, buscar nuevos proveedores que por medios de producción puedan fabricar las piezas necesarias y a desarrollar a aquéllas con potencialidad que desean colaborar con la empresa.

Para llevar a cabo esta función y dada la experiencia ya obtenida, podemos clasificar su ejecución en:

### **Investigación**

En esta etapa se trata básicamente de conocer la potencialidad del mercado, en cuanto a empresas establecidas como a empresas en proceso de desarrollo o de creación reciente.

Esto es, conocer que hay en el mercado que nos pueda servir conforme a nuestros requerimientos y desde otro ángulo, necesitamos encontrar quién nos fabrique ésta o tal parte. Ambas situaciones implican una investigación minuciosa, la cual puede ser favorecida por los diversos medios. El punto de partida en la investigación lo vienen a constituir las necesidades de la empresa apoyadas por las especificaciones de los materiales y el grado de dificultad de obtención.

Se investigan las necesidades de nuevos proveedores, ya sea por fallas de los actuales, por necesidad de un mejor número de ellos o por cualquier otra causa que en estrecho contacto de los compradores se determine.

Localizados los probables proveedores se acude a la investigación de facturas o requisitos que deben cubrir para llevar a cabo una evaluación que determine qué tan idóneo o adecuados pueden resultar.

Entre los factores o aspectos que se toman en cuenta tenemos:

### **Situación financiera**

Debe el proveedor potencial estar en una situación financiera apropiada que le permita hacer frente a los compromisos que implica la aceptación de un contrato de compra-venta, esto es, disponer de recursos suficientes que le permitan cubrir los gastos inherentes a la fabricación de una parte como adquisición de materia prima, mano de obra, gastos indirectos y de operación, etc.

Este es un renglón muy importante pues la falta de recursos financieros en un momento dado no le permitiría cumplir con el compromiso, lo que implica para la empresa contratante un grave peligro en sus suministros.

Dada la importancia que esto reviste, es necesario fomentar la recopilación de información sobre proveedores que permita un análisis de la misma, determinando hasta qué punto puede ser recomendable operar con el proveedor elegido.

### **Calidad**

Debe asegurarse en la investigación que los sistemas de control de calidad sean adecuados a los productos que fabrica o si cuenta con los recursos (laboratorio, equipo, etc.) que le permitan al proveedor cumplir con las especificaciones deseadas. La garantía de una buena calidad da una pauta para continuar en el proceso de investigación.

### **Equipo y maquinaria adecuada**

Se pretende al investigar este factor que el proveedor cuente con instalaciones, equipo y maquinaria con capacidad, y estado de conservación y utilización suficiente para proveer los volúmenes determinados en el tiempo necesario que le permitan los requisitos bajo las mejores condiciones.

### **Deseo de promover buenas relaciones comerciales**

Debe imperar en todo tipo de convenios, actitudes mutuas positivas que produzcan relaciones duraderas, pues estas actitudes traducidas en acciones producen beneficios para ambas partes. La empresa que lleva buenas relaciones comerciales con sus diversos proveedores, la beneficiará pues conseguirá condiciones equitativas para ambas partes, asegurándole a la empresa contar con un abastecimiento continuo. Por su parte las empresas que venden sus productos a otras, derivan sus beneficios de los grandes volúmenes de consumo.

### **Mejor precio**

El obtener el mejor precio no implica que sea el más bajo sino el más conveniente. Esto comprende el logro de los factores anteriores pues su consecución

significa el mejor aprovechamiento de los recursos con que disponen ambas partes. Entre mayores esfuerzos se empleen en tecnificar, racionalizar los procesos y optimizar la administración, mayor será el rendimiento y se reducirán las deficiencias en la utilización de los recursos.

Entre los medios para llevar a cabo la investigación se cuenta con visitas a los proveedores potenciales; conocimiento de ellos a través de revistas especializadas; por medio de asociaciones, mismas que puedan proporcionar la información deseada; o por iniciativa de los mismos.

### **Análisis de alternativas**

Terminando el proceso de investigación y recopilación de información se produce el análisis. No se puede afirmar que existan técnicas definidas para llevarlo a cabo, pues esto depende del tipo y necesidades de la empresa, por lo que debe emplearse el criterio en los casos particulares, apoyados desde luego en los resultados de la investigación. Es a través del análisis como puede determinarse con mayor visualización la potencialidad de un proveedor.

La empresa, en ocasiones y a pesar de hacer un análisis minucioso, al otorgar los contratos pasa por alto ciertas deficiencias, esto es producto de la escasa competencia por un lado y por otro la necesidad imperiosa de utilizar materiales nacionales que permitan la integración.

Se analizan asimismo las condiciones prevalecientes en el mercado que puedan llegar a modificar bruscamente las características deseadas y provocar un detenimiento en la adquisición de los materiales.

### **Selección definitiva**

Normalmente se trata de obtener, en el proceso de la selección, un mínimo de tres proveedores para un mismo producto. Este mínimo está determinado para mantener la corriente ininterrumpida de suministro, además que establece competencia entre los seleccionados.

### **Desarrollo**

Obtenidos los tres proveedores se busca posteriormente lograr su desarrollo. Es decir, el enfoque que se adopta es con base en los resultados obtenidos en su actuación. Si se logran resultados favorables se evalúa la posibilidad de una mayor proyección de los mismos que en forma conjunta favorezcan los intereses de ambas partes. El desarrollo comprende el estudio de productos nuevos, aumento en el volumen, etc., que pueda surtir un mismo proveedor.

Se tiende a lograr los servicios de los proveedores por períodos largos que hagan costear la adquisición de las mercancías, así como los estudios que ellos realizan. Se les indicará asimismo las políticas de la empresa en relación con éstos.

## **Evaluación**

En esta etapa se viene a evaluar la actuación del proveedor en el período de duración del contrato. Para la evaluación se consideran los factores como calidad, estabilidad en el lugar requerido, con el embarque y empaque requerido, actitudes favorables y deseo de cooperar.

Son los anteriores factores los que vienen a determinar la calificación que se les asigne y sirven a su vez como pautas para llevar a cabo las correcciones necesarias.

La evaluación se lleva a cabo en base a una escala de puntuación porcentual, en la que cada valor se asignará dependiendo del área afectada, se evaluará la falla y se aplicará el factor correspondiente al cual se irá restando de un valor total. Indicará la evaluación, la conveniencia o inconveniencia de seguir contando con los servicios del proveedor que se encuentra en los rangos de eliminación de aprobación, o indicará si es necesario el fomento o desarrollo de otros proveedores.

## **Responsabilidades**

Con lo ya expuesto, podemos concretar las responsabilidades del encargado de fomento de proveedores en

- Mantenerse informado de la situación del medio industrial que le permita recomendar los proveedores necesarios que cubran los requerimientos de la empresa tanto para artículos que se están comprando como para los de nueva integración.
- Coordinar la inclusión o eliminación del directorio de proveedores aprobados, de acuerdo a la situación; también mantener al día los cambios, ampliaciones, revisión de contratos, etc
- Mantener informados a los proveedores sobre la aprobación o el rechazo e indicarles en el caso de una evaluación deficiente las causas y así también las acciones correctivas necesarias.

Una vez que se han preseleccionado los proveedores se establece comunicación con ellos para verificar si tienen interés en cotizar, ya que compromisos establecidos con anterioridad podrían impedirles dar atención a la solicitud presentada por nosotros, procediéndose a efectuar las anotaciones necesarias en la requisición, en el espacio que para tal efecto se dispone.

En caso de ser afirmativo el paso siguiente, del proceso será el pasar a la secretaria la requisición con las observaciones anotadas para que se mecanografíe la solicitud. Elaboradas las solicitudes, se revisan cuidadosamente y el comprador las firma para que así el proveedor recoja la que le corresponde acompañada de planos y especificaciones de acuerdo al material de que se trate.

## **Registros a efectuar en el proceso**

### **La solicitud de cotización**

En todos los casos en que cada cotización es solicitada deberá registrarse en el documento el nombre del proveedor, el nombre de la persona con quien se hable y la fecha de la entrega en que la solicitud fue dada por el proveedor, aun cuando haya sido verbal, con la consigna de no manejar más que una vez un documento con el mismo objeto y de que quede registrado de la labor que se ha venido realizando.

Siempre que una cotización es solicitada deberá darse al proveedor el número de la requisición como referencia para que al recibir la cotización, si esta no es inmediata, el documento sea fácilmente localizado y anexado en el cuerpo del mismo.

Ya elaboradas las solicitudes de cotización se revisarán cuidadosamente para detectar posibles omisiones; ya firmadas por el comprador se habla al proveedor para que recoja la suya junto con planos y/o especificaciones. Al ser entregadas las solicitudes el proveedor deberá firmar el recibido en una copia, la cual será colocada en activación para la fecha límite de la cotización.

### **Recepción de cotizaciones**

Al cumplirse con la fecha de entrega las solicitudes de cotización se deberán activar hasta su llegada, las cuales se irán guardando y fechando de recibido hasta llegar al día tope, en donde serán abiertas y los datos contenidos serán vaciados en una forma de recapitulación.

### **Selección de cotizaciones**

Mediante un análisis comparativo se determinará el proveedor que de acuerdo a sus características será quien nos abastezca de materiales.

En el cuerpo de la requisición se debe marcar el nombre del proveedor a quien se le colocará el pedido y la razón para ello según se necesite en la requisición.

Es importante que dentro de la organización exista un departamento de Ingeniería de Compras, el cual servirá como asesor directo al comprador en cuanto a costos, ya que antes de aceptar un precio se deberá analizar para determinar qué tan justo está cobrando el material a comprar, en caso de no existir deberá basarse en las condiciones del mercado.

Cuando hay un concurso de 3 ó más proveedores y exista una diferencia en cuanto a precio muy desproporcionado los pasos a seguir son

- Las cotizaciones cuya veracidad sea dudosa, con el resto de lo cotizado, no deben tomarse en cuenta para evaluar la posición de competencia ya que el colocar pedidos en este tipo de cotizaciones ocasiona posteriormente

cancelaciones del pedido por incumplimiento y nueva colocación a un proveedor con precios reales.

En consecuencia ningún pedido debe colocarse basándose en cotizaciones que no reflejen la posibilidad de cumplimiento del proveedor.

- Siempre es conveniente obtener reducciones en el precio. Entre las negociaciones debe de incluirse una revisión de los cálculos que el proveedor ha hecho para llegar a su precio de venta, comparándolo con el precio obtenido por el ingeniero de Compras, tomándolo como representativo con posible variación hasta de un 10%.
- En caso de que la diferencia sea mayor al 10% se deberán solicitar recotizaciones, haciendo una revisión exhaustiva de su cálculo y mencionar que cabe la posibilidad de un error, pero sin indicarle si su cotización es alta o baja.
- Al solicitar cotizaciones, Compras deberá dar preferencia a aquellos proveedores que se preocupan constantemente a base de investigaciones y evolución en su organización por mejorar sus productos y cooperar activamente con compras; solamente deben solicitarse cotizaciones a los proveedores que tengan posibilidad de colocarles pedido y no deben requerirse cotizaciones con el solo propósito de negociar un precio más bajo con otros proveedores.
- Conjuntamente con Finanzas se debe determinar las políticas de pago para que éstos también sirvan de argumento en el momento de efectuar negociaciones de Compras, ya que muchas veces es interesante evaluar la posibilidad de obtener descuentos por pronto pago, ya sea éstos a pago inmediato, pago a 8 días, a 15 días, etc.; también en caso de convenirlo con Finanzas se debe buscar el óptimo precio en condiciones de pago con descuentos a plazos de 30, 60, 90 días, etc.
- Conjuntamente con Producción, Almacén y Finanzas se debe determinar los volúmenes óptimos a comprar, ya que esto también ayudará al encargado de Compras a negociar un mayor descuento por volumen de artículos sin perjuicio de los inventarios, ni espacios de los almacenes.

## **LA NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA**

Al prepararse para negociar con los proveedores, el gerente de Compras debe dedicar atención minuciosa a varios puntos importantes; si no lo ha hecho ya, debe enterarse de cuáles son los cauces del mercado por los que se mueven los materiales que hay que comprar; enterarse de cuáles son los factores y las fuerzas que actúan en esos mercados; mantener un suministro constante de información sobre las diversas fuentes de abastecimiento; estudiar minuciosamente los precios. Sin un conocimiento detallado de todas esas cuestiones, difícilmente puede tratar de igual a igual con proveedores astutos y experimentados.

Una de las cualidades que diferencia al hombre profesional de Compras del



simple empleado, es la habilidad de analizar los precios en la toma de decisiones económicas y en sí el negociar los óptimos arreglos con los proveedores.

A muchos proveedores les gusta decir que su precio está basado en sus costos, es lógico que los precios tengan una relación razonable con los costos pero aún hay muchos otros factores a considerar, entre ellos la demanda de productos, la disponibilidad de los mismos, la expectativa del mercado, la exclusividad de los productos, etc., el gerente de Compras debe estar al corriente de las tendencias del mercado puesto que muchas veces los precios están demasiado inflados, por lo cual debe contar con los argumentos suficientes para rebatir y establecer las mejores condiciones que convengan a la empresa; la negociación es el arte de lograr ventajas mutuas entre comprador y vendedor sin crear hostilidad.

El encargado de Compras se enfrenta continuamente con las disyuntivas de definir si un precio es correcto o si hay manera de negociar, ya que por medio de la negociación toma la iniciativa para mejorar su posición en una compra determinada, si no recurre a la negociación simplemente está aceptando la oferta que se le hace y abstenerse de buscar mejores precios por medio de la negociación es suponer que los precios cotizados son correctos. La negociación es la aplicación de los hechos, la lógica y la presión económica con la finalidad de alcanzar un valor mejorado en los objetivos de reducción de costos, ya que mediante esta forma el gerente de Compras tiene oportunidad de evaluar la interpretación del proveedor en cuanto a las especificaciones, requerimientos de calidad, calendario de entregas, condiciones de pago, garantía y servicios, procesos y estimaciones de costos. Esta sección le brinda la ocasión de mostrar sus conocimientos del producto de su fabricación, mercado y costo, todo ello en un intento de lograr el ahorro máximo para su empresa sin detrimento de la calidad. Es imprescindible que el encargado de Compras se prepare para efectuar la negociación contestándose los siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son mis objetivos?
- ¿Cuál será la actitud probable del proveedor?
- ¿Qué concesiones estoy dispuesto a hacer?
- ¿Cuáles son los hechos que debo reunir de antemano y si lo principal puede negociarse en este artículo?

Es importante se prepare una agenda puntualizando cuáles serán los temas a discutir, quiénes participarán, en qué fechas y en qué lugar se efectuarán. Considere que el proveedor hará planes antes de presentarse a la sesión.

Iniciadas las negociaciones plantee inmediatamente los asuntos importantes y tome el tiempo suficiente para definir todos sus requerimientos, de otra forma terminará por discutir otros puntos diferentes.

## **Otras consideraciones a tomar en cuenta**

Evite los ultimátums, recurra a las concesiones recíprocas cuando sea necesario, jamás adopte una postura ofensiva, cuando logre sus objetivos cambie de tema.

## **ELEMENTOS DE NEGOCIACIÓN COMPRADOR PROVEEDOR**

### **La calidad Definición**

Es el conjunto de requisitos que debe reunir lo comprado para satisfacer las necesidades de la empresa. Es decir, que cada material o servicio comprado debe reunir ciertas propiedades clave que van a permitir la funcionalidad y la configuración de dicho material al departamento solicitante.

La compra de la calidad apropiada depende de:

1. Disponer de especificaciones adecuadas que sirvan de base.
2. Hacer el pedido a proveedores de confianza.
3. Comprobar el material comprado comparándolo con las especificaciones.

Las especificaciones no es otra cosa que una descripción exacta del material que se compra, la precisión tiende a reducir los costos al mínimo.

Algunas de las especificaciones que hay que tomar en cuenta son

1. La marca de la fábrica.
2. La hoja de dibujo de construcción.
3. El análisis químico o características físicas.
4. Detalle del material y método de su fabricación.
5. Descripción de su objeto o empleo.
6. Identificación con la especificación de estándar conocida en el mercado general.
7. Muestras.

Los tres factores tradicionales que forman parte de toda compra son los siguientes: calidad, servicio y precio.

Los compradores suelen afirmar, por lo general, que toman en consideración la calidad como factor de primera importancia, los servicios en segundo lugar y por último el precio, cuando efectúan la compra.

La calidad tiene un significado especial. No se trata de una generalización ni de un atributo que pueda ser caracterizado sencillamente como bueno o malo. Es específicamente la suma o compendio de propiedades inherentes a un material o producto. Estas propiedades pueden ser medidas y definidas, las más importantes deben definirse con el fin de que el comprador pueda saber también lo que le van a entregar. Esta definición de la calidad, en mayor o menor detalle, se convierte en la descripción ordenadora de todo artículo, la agencia misma del pedido de compra.

## **EL PRECIO**

Es el valor asignado a un bien material o servicio de acuerdo con su valor intrínseco, así como a la oferta y demanda existente en ese momento.

El precio es, sin discusión, una de las consideraciones de mayor importancia en cualquier transacción de compra, ya que los directivos esperan lógicamente que sus compradores negocien y compren a los niveles de precio más favorables que puedan obtener, y es probable que juzguen la eficiencia de su departamento de Compras sobre la base de los precios que se pagan, sin embargo, la caracterización de un encargado de Compras como comprador de precios se emplea en términos de descuento, ningún comprador honrado desmentiría un marcado interés por el precio de los materiales que compra, pero seguirá siendo sincero cuando declare que el precio es, generalmente, el factor que se considera en último lugar, por cuanto el precio en sí carece de significación, a menos que esté fundamentado sobre la calidad adecuada, la seguridad de la entrega, la confianza y continuidad en el suministro y las relaciones comerciales satisfactorias. El precio sólo es uno de los términos y consideraciones, de una orden de compra, ni más ni menos importante que cualquiera de los demás términos o detalles expuestos en tal acuerdo, ciertamente la función de venta pone su atención en los precios, tanto como lo hacen los encargados de Compras, tal vez a causa de una noción exagerada de su importancia en la psicología del comprador, y en parte como un acertado reconocimiento de la importancia del precio como factor económico y de competencia en la distribución y provechosa actuación de la compañía.

Fundamentalmente no es frecuente que el precio sea considerado por sí solo, sino más bien, en relación con otros factores, como un medio para otros objetivos de la actuación eficaz y económica de la compañía, sobre este extremo cabe señalar algunos sencillos conceptos básicos para todo buen comprador.

El costo final más bajo constituye el objetivo y la responsabilidad del comprador. El precio de factura es uno de los elementos del costo, pero no, de un modo necesario, su factor determinante.

Esto resulta evidente si se sigue una transacción a través de sus sucesivas etapas.

La primera comprobación tiene lugar en el momento en que se recibe el material, pues el precio de costo pudo haberse asegurado a un importe bajo; sin embargo, si el proveedor no se encuentra en un lugar cercano, el costo inicial queda sobrecargado por

los gastos de embalaje y transporte, con lo que el precio de aquellos artículos resulta entonces más caro.

La segunda comprobación se realiza cuando los materiales se envían hacia el departamento que los utilizará, el comprador puede haber pagado un precio más bajo adquiriendo mayores cantidades, para obtener mayores descuentos, pero los gastos de manipulación y almacenaje pueden haber rebasado esta diferencia de precio en el momento que los materiales son requeridos, distribuidos y utilizados.

La tercera comprobación tiene efecto después que los materiales han sido utilizados o fabricados y han sido incorporados al producto terminado. En este momento han de añadirse los costos de manufacturación y de tomarse en consideración hasta qué extremo tales costos han sido incrementados a causa de una explotabilidad inferior o de dificultades en su aplicación, en comparación con los costos que se hubieran obtenido mediante materiales superiores. En los tres casos existe un equilibrio que debe ser observado y al considerar el precio de origen o de factura el encargado de Compras debe preocuparse más por el costo final que por el costo unitario inmediato.

El valor es igual a la calidad dividida por el precio, es decir, el valor varía directamente en proporción a la calidad recibida e inversamente en proporción con el precio pagado.

La mejor seguridad de que se está comprando al mejor precio es en todos los casos analizar el mercado potencial de proveedores para que mediante comparaciones de precios se corroboren las fluctuaciones existentes en el mercado, siendo necesario para ello observar estos tres criterios:

1. Se supone que el precio debe guardar una razonable relación con el costo (costo de materia prima + costo de manufactura + gastos generales + utilidad).
2. Que el precio es el resultado de las condiciones económicas (oferta y demanda).
3. Que el precio viene determinado por la competencia del mercado.

## **GARANTÍA Y SERVICIO**

El contrato de compra lleva implícita la garantía de que el vendedor suministrará mercancías de la clase y descripción exacta que se especifica. Las cláusulas que cubren la clase y la descripción no deben ser ambiguas. Para asegurar la exactitud y la suficiencia de las descripciones, un número cada vez mayor de empresas realizan sus compras a base de especificaciones. Como hemos dicho, deben incluirse por escrito en el contrato o bien deben adjuntársele en forma permanente e incorporársele por medio de una referencia específica. En el caso de las mercancías suministradas por un mayorista, es posible, sin embargo, que no exista la garantía, ya que él no las fabrica por sí mismo.

Cuando la calidad es un detalle importante, no sólo deben especificarse en forma concreta y completa los atributos característicos que constituyen la calidad, sino que, además, es conveniente exponer concretamente en el contrato el remedio para los daños resultantes por las desviaciones con respecto a los estándares de calidad expuestos en el contrato. De lo contrario, el comprador no tiene ningún remedio a su disposición, salvo el rechazar las mercancías que no se ajustan a la especificación.

## **TIEMPO DE ENTREGA**

Este renglón es muy importante en la toma de decisión para la selección del proveedor, pues una mala selección puede causar trastornos en la línea de producción, los cuales a la larga representan un incremento en los costos de fabricación, así como un mal servicio hacia los consumidores finales y una alteración a los objetivos de la compañía.

Por lo que es recomendable que en el cuerpo del pedido se establezcan las condiciones negociadas, así como determinar cláusulas que obliguen al proveedor a cumplir con la programación. El plazo de entrega debe ser un elemento esencial en las órdenes de compra y debe incluirse en ellos una manifestación bien clara del derecho a cancelarlo y a rechazar las entregas si éstas no se hacen en el período fijado. Todos los pedidos u órdenes de compra deben contener una declaración concreta sobre su terminación, ya sea por haber transcurrido el tiempo fijado o por la acción de las partes; muchos pedidos son tan vagos en sus condiciones en lo que respecta al plazo de entrega que son bien poco eficaces y puede decirse que no son otra cosa que un convenio sobre el precio, válido durante el período al que se refiere el pedido.

Muchos compradores favorecen esta clase de contratos, ya que dan responsabilidad al vendedor mientras que no establecen ninguna para ellos, por lo que es necesario fijar ciertas garantías, mismas que obliguen al proveedor a cumplir con el servicio. Una garantía no agrega nada a un pedido a menos que sea concretada en una cosa específica, ejemplo: una garantía de servicio durante un período fijo, después de la entrega o contra defectos descubiertos dentro de un período determinado, es unen protección para el comprador ya que consta por escrito y es válido.

## **LAS CONDICIONES DE PAGO**

Las condiciones relativas al pago son muy necesarias en el aspecto de compras, ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado.

Es decir, teniendo como base u n presupuesto totalmente definido permitirá al comprador efectuar las negociaciones necesarias para obtener las mejores condiciones de compra-venta en beneficio de su compañía.

A continuación mencionamos algunos de los descuentos que deben ser base en la negociación y en la búsqueda de mejores condiciones de pago.

### **Descuento por pronto pago**

Es una concesión que el proveedor hace en el precio estipulado en la factura, con el fin de obtener en forma inmediata el importe de su factura.

Normalmente el descuento que hace el proveedor es dos o tres por ciento si el pago se realiza en los diez días siguientes a la fecha de factura tomada a revisión, aunque la posibilidad de la negociación se amplía dependiendo del importe total a comprar y lo que represente el costo de financiamiento.

### **Descuentos por volumen**

El descuento por cantidad está íntimamente relacionada con la política que observe la compañía en cuanto a inventarios, el costo unitario más bajo realizado mediante la compra por cantidad debe ser balanceado contra la inversión extra y el gasto extra que significa llevar mayores inventarios en el transcurso de un largo período, a fin de determinar si el costo unitario más bajo representa un verdadero ahorro.

Es muy importante ser prudente en el momento de aprovechar descuentos por cantidad, ya que si no se analiza puede resultar más cara que barata la compra.

### **Descuento acumulado**

El descuento acumulado es otro tipo de descuento por volumen y varía en proporción a la cantidad que se compra; sin embargo, en vez de que se compute sobre la base de la magnitud del pedido se basa en la cantidad que se compra en el transcurso de un período específico, por lo general, los descuentos acumulados los concede el proveedor como un incentivo para que se continúe favoreciéndole con las compras, ya que entre más compre mayor será el descuento que será bonificado en notas de crédito, especie o documento directo sobre su factura.

Este tipo de descuento se debe analizar concienzudamente, ya que por lo regular son precios inflados y sólo si se concentrara un grupo de pedidos de importante valor convendría hacerlo.

### **Descuentos comerciales**

El sistema de fijación de precios de muchos fabricantes se establece sobre una escala graduada de acuerdo a la clasificación de clientes que hace el fabricante, y sin que tenga que ver la magnitud de un pedido de compra específica.

Un descuento comercial generalmente representa la compensación de la Gerencia de Ventas, que asume ciertas funciones distributivas para el cliente. Es decir,

los descuentos comerciales comúnmente se conceden con el propósito de proteger un canal de distribución específico, por lo que el fabricante no podrá mejorar el precio si lo vende directamente ya que debe respetar sus convenios con los distribuidores, mayoristas, representantes, etc.; la única forma de negociar la compra directa con el fabricante y que se obtenga alguna mejora en el precio será la de negociar descuentos por pronto pago, descuentos por C.O.D. contra entrega de mercancías, aunque todo esto quedará en la habilidad del comprador para manejar la situación y obtener los objetivos deseados, como son: seguridad en entregas, garantías en precio, información inmediata, etc.

## **CONDICIONES CONTRACTUALES**

### **Características de los contratos a utilizar**

El impreso del que suele hablarse para la compra, generalmente se le denomina pedido de compra o simplemente pedido, se convierte, después de aceptado por un proveedor, en un contrato para la venta y la compra de mercancías y servicios especificados. Es un documento que describe las obligaciones que el vendedor y el comprador, respectivamente, convienen realizar el uno con respecto al otro. Además, es un instrumento jurídico porque puede obligarse a cumplir las condiciones especificadas en el mismo, de una u otra manera, recurriendo a los tribunales competentes.

Por consiguiente, el gerente de Compras debe asegurarse de que los pedidos se redacten de manera que se reduzcan al mínimo las pérdidas si surgieran disputas sobre las condiciones. Para obtener esta seguridad es conveniente conseguir la aprobación del departamento jurídico de la compañía en lo que respecta, primero, al impreso utilizado para hacer los pedidos de compra y, segundo, a todas las compras muy importantes.

El gerente de Compras debe conocer bastante sobre el derecho que interviene en los contratos para saber cuándo consultar a un abogado. Conocer que los puntos esenciales de un contrato son: la competencia de las partes contratantes, un intercambio de valores, fines legales, ausencia de fraude y coacción, y claridad de los convenios. Los contratos pueden ser escritos u orales, aunque es muy preferible hacerlos por escrito.

## **PEDIDOS U ÓRDENES DE COMPRA**

La orden de compras es un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y respetar las condiciones pactadas en la adquisición de materiales. La orden de compras es la autorización al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías especificadas, es muy importante que la orden de compras abarque de manera concreta y precisa los elementos esenciales de las compras que se quieren hacer, de manera que hagan imposible las interpretaciones erróneas y reduzcan al mínimo la necesidad de intercambiar correspondencia sobre el asunto.

En la medida de lo posible debe estar redactado exactamente como la solicitud de cotizaciones y debe incluir los siguientes datos:

- Un número de orden que servirá para identificar la transacción en la correspondencia, clave que utilizará el proveedor para hacer el embarque y la facturación de la mercancía, además permitirá registrar y archivar la orden de Compras, para su consulta posterior. También es importante indicarle al proveedor que ponga dicho número en todos sus envíos, así como en sus remisiones y facturas de modo que puedan identificarse con el pedido para fines de comparación y comprobación.
- En cantidad pedida se debe expresar el número de artículos solicitados en las unidades apropiadas para los mismos; en el pedido debe figurar una cláusula limitando el margen del proveedor para aumentar o disminuir el pedido, reservándonos el derecho de aceptar o negar los excedentes o faltantes.

### **Descripción**

La descripción de los artículos pedidos debe ser específica y siempre que sea posible debe indicar la base y los medios que se emplearán para comprobar la calidad. Es importante hacer notar en el pedido el tipo de material, el tipo de envase o empaque, las características y las especificaciones, de ser posible anexar plano, muestras o diseño.

### **Instrucciones sobre entregas**

La especificación para la entrega deberá ser perfectamente marcada en una parte visible del pedido, en donde se debe indicar la dirección exacta del lugar a remitir el material.

### **Tiempo de entrega**

Se debe de indicar la fecha en que el proveedor deberá hacer llegar los materiales pactados, siendo de responsabilidad del proveedor los retrasos. Las especificaciones relativas a los tiempos de entrega pueden reforzarse con una cláusula que indique el derecho del comprador de cancelar el pedido si no se hiciera la entrega oportuna.

### **Facturación y condiciones de pago**

Las condiciones sobre facturación deben indicar el número de copias necesarias de la factura, la información deseada sobre ésta, la manera en que se marcará dicha mercancía, la forma de pago, así como los descuentos por pronto pago, los cuales son indispensables de incluir en el cuerpo mismo del pedido.

- Copia para el consecutivo de Compras.



- Copia para expediente-proveedor.
- Copia para activación.
- Copia para el usuario en caso de no ser material para el almacén.

## **Funciones del pedido de compra**

Las principales funciones del pedido de compra son:

- a) Dar expresión formal al convenio entre el vendedor y el comprador.*
- b) Transmitir a todas las partes interesadas dentro de la organización la información que necesiten para desempeñar adecuadamente sus funciones en relación con la rutina seguida en las compras.*

## **Tipos de contratos**

Los pedidos de compra pueden clasificarse como:

- a) Pedidos individuales de compra.*
- b) Pedidos generales de compra*

Los pedidos individuales se hacen para comprar cantidades concretas de los artículos que se indican en los mismos. En muchos casos se hacen para cubrir las necesidades de material para ciertos fines concretos. Después de recibido el material y extendido un cheque para pagar la factura, ha terminado el contrato.

Los contratos generales de compra cubren, por lo general, las necesidades de un material dado, durante un período determinado, teniendo en cuenta o no la obtención de ganancias especulativas. A medida que se necesita que se hagan embarques de material se van enviando órdenes de entrega al vendedor, con arreglo al contrato general hecho. En realidad, esas órdenes de entrega son lo que pudiéramos llamar subpedidos, y suelen hacerse por medio de cartas ordinarias en lugar de utilizar algún impreso especial. A veces se solicita la entrega por medio de telegrama, que se confirma después por carta.

## **CONTENIDO DEI CONTRATO**

La cantidad de información y la clase de la misma, que figura en el pedido de compra, variará bastante en las diferentes empresas y dependerá de la naturaleza de la rutina seguida en las compras. Variará, análogamente en los diferentes pedidos, según la naturaleza de los artículos comprados. Con todo, cierta información general es típica en la mayoría de los pedidos de compra.

Los pedidos de compra suelen numerarse en serie. En muchos departamentos de compras se exige, para reducir al mínimo la posibilidad de que se extravíen o se traspapelen pedidos de compra, que cada número de pedido de compra se anote y explique en el registro de pedidos. Es muy común exigir al vendedor que indique el número del pedido de la compañía en todas las facturas, notas de embalaje y documentos de embarque, para facilitar el trabajo de la organización al ejecutar la rutina de compra. En muchos casos aparece también en el pedido de compra el número de la requisición de compra, con el fin de enlazarlo con la solicitud de compra, la solicitud de ofertas, etc. Debe aparecer también el número de la cuenta a la que se cargará el material.

Si el sistema de símbolos de materiales se ha desarrollado de manera que se ajuste a la clasificación de las cuentas de control en el mayor general, el símbolo del material y el de cargo serán los mismos, salvo en el caso de los materiales no clasificados comprados para fines concretos. Debe indicarse la ruta que se desea se siga en el transporte. Es evidente que esta ruta debe ser la misma que la que se indicó en la solicitud de oferta. Análogamente, debe indicarse la fecha convenida para efectuar el embarque y el punto f.o.b.

Algunas empresas indican que en el caso de que el vendedor fuera incapaz de cumplir la fecha de embarque, debe notificarlo inmediatamente al departamento de Compras. Puede indicarse, además, que en el caso de que los embarques se hagan f.o.b. punto de destino, el vendedor pagará el flete u otros gastos de transporte, aunque este requisito está implícito en la indicación del punto de embarque.

Deben indicarse también concretamente las condiciones de pago convenidas, porque varían en las diferentes industrias y según los vendedores es evidente que debe hacerse una exposición clara y completa de la cantidad y el precio, al mismo tiempo que una descripción del artículo.

### **Validez de los contratos**

Para que un contrato sea válido tiene que poseer, como mínimo, los siguientes elementos esenciales:

- a) *El asentamiento mutuo de las partes.*
- b) *La competencia de las partes.*
- c) *Un importe adecuado.*
- d) *Fines legales.*
- e) *Ausencia de fraude o de coacción.*

## **Control y seguimiento del pedido**

Es la actividad que se desarrolla para asegurar el suministro de materiales en el tiempo establecido en la orden de compra mediante un seguimiento continuo, basado en las fechas de vencimiento de los pedidos, así como en los programas de producción; con la activación es posible detectar posibles atrasos con los proveedores, para lo cual es necesario visitar constantemente las plantas de los mismos para asegurarse del desarrollo de los materiales, buscando el cumplimiento en las entregas y de esta forma tener abastecidas las líneas de producción.

La labor del expeditos no sólo debe ser la de activar pedidos fincados, sino mediante el análisis del reporte de almacén (existencias), producción (programas de producción), solicitudes pendientes de atender, pedidos en trámites, material en inspección de recibo, material pendiente de ingresar al almacén, etc., debe de hacer el seguimiento en todas las áreas de la misma planta, buscando la óptima agilización en el flujo de materiales.

La labor del expeditos debe de consistir también en fungir como un calificador en los servicios que prestan los proveedores, ya que mediante su activación y los resultados obtenidos podemos precisar el nivel de servicios que tenemos por cada uno de los proveedores, lo cual ayudará al encargado de Compras en la futura selección del proveedor.

## **Procedimiento para el seguimiento**

Es muy frecuente que la copia de seguimiento del pedido de compra tenga impresa en la parte superior una serie de números del 1 al 31, que representan los días del mes. A veces la copia de seguimiento se imprime en cartulina para facilitar su archivo y manejo. Cuando se recibe en la sección de seguimiento se anotan las características del pedido y la fecha de embarque. Luego se coloca una señal sobre el número que representa la primera fecha en que debe hacerse el primer contacto con el proveedor. Es probable que la primera comprobación se haga al recibir la aceptación formal del pedido si se exige este requisito. Luego se archiva la copia de seguimiento por el orden de numeración del pedido de compra.

REGISTRO DE SEGUIMIENTO							
Par-tida	Fe-cha	Seguimiento			Resultados		
		Cómo se hizo	Por	Observaciones	Respues-ta por	Fe-cha	Observaciones
Registro de factura				Registro de recepción			
Fe-cha	Factura No.	Cantidad	Fe-cha	Hoja de recep-ción No.	Cantidad	Total acumu-lativo	

**Figura 5.1 Registro de seguimiento para pedidos de compra.**

El empleado encargado del seguimiento tiene el deber de revisar cada día el archivo de seguimiento y sacar de él las copias que exijan ponerse en contacto en esa fecha con el proveedor. A medida que se establece un contacto con el proveedor, el empleado va moviendo la señal hacia adelante poniéndola en la fecha siguiente en la que debe hacerse nueva comprobación del pedido. Esta fecha puede ser lo bastante anterior a la fecha de embarque convenida para permitir comprobar si se efectuará o no el embarque como se convino.

La fecha en que se estableció el contacto, y cualquier información esencial concerniente al mismo, se anotan en el impreso de seguimiento.

**Empleo de un sistema especial de archivador**

Algunas empresas emplean un sistema especial de archivador para seguir la pista a los pedidos de compra. Cuando se recibe la copia de seguimiento del pedido, se rellena una tarjeta especial para el pedido. Esta tarjeta contiene información, como el número de la solicitud de compra, nombre y símbolo del material, cantidad pedida, etc. Puede haber también una columna para anotar las fechas de contacto con el proveedor y los resultados de esos contactos.

La tarjeta se archiva por la fecha en la que hay que hacer el primer contacto con el proveedor. En esa fecha lleva automáticamente a la atención del empleado encargado de este trabajo. Una vez que se ha hecho el contacto con el proveedor, se anota la fecha en la tarjeta y se vuelve a archivar por la fecha en que deberá hacerse el contacto siguiente. Las fechas de contacto y los resultados deben anotarse en el reverso de la copia del seguimiento del pedido, como corroboración de la tarjeta de seguimiento.

Cuando se ha recibido el embarque y se da por terminada la operación, en lo que respecta al seguimiento, se saca la tarjeta del archivador y se archiva por el número del pedido durante un período razonable, transcurrido el cual se rompe y se tira.

Lo primero que debe hacer el seguidor de pedidos es comprobar que el proveedor esté enterado de que hay un pedido a su favor y que está de acuerdo con todos los datos, cantidades, fechas, etc., que aparecen en la orden de compra.

En algunas empresas se entrega al proveedor la orden de compra con una copia para que firme la misma de recibido, enterado y conforme, en otras la confirmación se hace verbalmente.

La mayoría de los proveedores acusan recibo del pedido en una forma propia, confirman los datos o bien cambiando algunos de ellos. Cualquiera que sea el sistema, el responsable del seguimiento deberá asegurarse de que cada una de las órdenes de compra a su cuidado está confirmada. En los casos en que haya cambios en cantidad, precio, fecha, etc., originado por algún error por colocación extemporánea, por cambios en el mercado, etc., se debe emitir una "Modificación del pedido correspondiente".

Esta forma de cambio debe ser de preferencia igual a la orden de compra y sólo se asentará en ella que el dato "X" dice tal cosa en lugar de tal otra y deberá expedirse también en igual número de copias que la orden de compra.

Una vez que se expidió la orden de compra, el seguidor deberá destinar sus esfuerzos a que las mercancías amparadas por todas y cada una de las órdenes de compra sean recibidas en el lugar que se necesitan, en la fecha precisa en la cual se requirieron.

Cuando el gerente de Compras ha formalizado un contrato con un proveedor sólo ha terminado una parte de sus preocupaciones. El comprador tiene que ocuparse del proveedor y, después, de la empresa de transporte con el fin de averiguar si los materiales pedidos llegarán o no como él espera. Las averiguaciones que haga a este respecto permitirán al jefe de Compras decidir si es necesario recurrir a medidas correctivas.

La naturaleza y amplitud de la función, que tiene por objeto seguir la pista al pedido hecho a un proveedor, varía según la importancia del pedido. Esta función es extensa y detallada cuando:

a) El embarque es importante, desde el punto de vista de la fecha de entrega. Es evidente que cuanto mayor sea la necesidad del material, tanto más necesario será comprobar minuciosamente y a menudo el progreso del pedido.

b) El embarque es la adición a una serie de embarques regularmente espaciados. Una variación temporal en un programa de embarques puede dar lugar a equivocaciones y retrasos.

c) El pedido se refiere a un material especial que tiene que fabricarse con arreglo a determinadas especificaciones. Es probable que el fabricante esté menos familiarizado con los requisitos inherentes a la fabricación de este material especial que con los de los materiales que fabrica normalmente. En consecuencia, hay más probabilidad de que surjan dificultades de fabricación que den lugar a retrasos en el embarque.

d) Existe alguna duda en lo que respecta a la capacidad del proveedor para cumplir lo convenido, o sobre la confianza que merece a este respecto.

Por otro lado, la función de seguir la pista a los pedidos puede ser una simple rutina en los siguientes casos, cuando:

a) Los embarques se hacen con arreglo a un programa regular de entrega.

b) El pedido se refiere únicamente a un material estándar que puede servirse en seguida de las existencias que hay en el almacén.

Este tema se ocupará principalmente de los procedimientos empleados para mantener el contacto con el proveedor al que se le ha hecho un pedido; en el tema que trata del departamento de tráfico se estudian los procedimientos empleados para mantener el contacto con las empresas transportadoras.

### **Requisitos para el éxito en el seguimiento**

Los principales factores que afectan el éxito en el trabajo de seguir la pista a los pedidos son:

*a) Organización de la sección de seguimiento.*

*b) Procedimientos empleados por la sección de seguimiento:*

1. Conocimiento de las características de la fuente de aprovisionamiento.
2. Redacción del pedido de compra.
3. Fijación de ruta adecuada para el pedido.

4. Contactos con el proveedor.
5. Rutina de seguimiento.
6. Seguir la pista a los embarques.
7. Manipulación de los pedidos urgentes.

### **Organización de la sección de seguimiento**

Un paso esencial en el seguimiento es la colocación de esta función en la estructura de la organización de la compañía. En la mayoría de los casos debe hacerse específicamente responsable de esa actividad a alguna persona. Si fuere necesario, debe autorizarse a este empleado para que elija, instruya y dirija un número adecuado de auxiliares. Puesto que los detalles de la organización real varían muchísimo, la mejor manera para estudiar este tema será, tal vez, describir los cambios que tienen lugar a medida que crece la empresa.

En casi todas las compañías pequeñas, el gerente de Compras es el que sigue personalmente la pista a los pedidos después que los ha hecho. Sin embargo, cuando aumenta el volumen del trabajo, suele ser necesario separar esta función de la de las compras. Entonces se contrata a un empleado para que se encargue de la rutina relacionada con el seguimiento de los pedidos.

Cuando el volumen de las Compras aumenta, el gerente de Compras tiene que emplear a varios compradores auxiliares. Para ayudar a éstos puede asignarse a cada uno de los empleados que se encarguen del seguimiento o bien puede organizarse una sección separada que pueda recibir órdenes de cualquier comprador. Cuando los compradores son especialistas en determinados materiales, con problemas especiales de compra y seguimiento, suele preferirse el procedimiento de asignar concretamente empleados para el seguimiento. El segundo sistema, el de la sección separada de seguimiento, se prefiere cuando los compradores no son especializados o no pueden utilizar todo el tiempo de un empleado de seguimiento.

En algunos casos el desarrollo llega a un punto en el que la producción se realiza en varias fábricas. En esas condiciones es posible que las compras estén centralizadas en la oficina principal, y también el seguimiento. En esos casos los deberes propios del seguimiento podrían ponerse bajo los compradores individuales o en una sección separada, como hemos indicado antes.

Por otro lado, la función de las compras puede estar centralizada, y en este caso los empleados encargados del seguimiento se asignarán a los compradores de las diferentes fábricas. Este sistema debe preferirse porque de esta manera puede hacerse más directamente responsable a los compradores de cada fábrica por los resultados de las compras. Este tipo de estructuración sólo es factible cuando el volumen de las compras lo justifica.

## **Procedimientos de la sección de seguimiento**

Una vez que se ha decidido el tipo de organización del seguimiento, las funciones propias de esta operación tienen que disponerse también en un orden o un sistema apropiado. El éxito en el seguimiento depende, en gran parte, del arreglo ordenado de los deberes, del diseño adecuado de los impresos utilizados y de los informes, del buen contacto con los vendedores, de la fijación de rutinas minuciosas, de la habilidad para seguir la pista a los embarques y de la buena manipulación de los pedidos urgentes. Es evidente que todos estos detalles pueden tratarse de maneras muy diferentes. El estudio que sigue indica las prácticas que han sido adoptadas por muchas empresas.

## **Conocimiento de las características de las fuentes de aprovisionamiento**

Los tipos de las fuentes de abastecimiento disponibles dependen en gran parte del método de seguimiento empleado. Cuando un proveedor ha demostrado, por ejemplo, que es de absoluta confianza, puede convertirse el seguimiento en una cuestión de rutina. Por otro lado, las nuevas fuentes de aprovisionamiento exigen siempre una comprobación minuciosa del progreso de los pedidos. En circunstancias como las experimentadas durante la guerra, el seguimiento tenía que ir directamente a las fábricas de los subcontratistas, para asegurar las entregas. También en las épocas de paz pueden esperarse resultados excelentes de este tipo de seguimiento.

Además de la confianza general que merezca el proveedor, hay que anotar otras características. Por ejemplo: si un vendedor tiene experiencia limitada en la fabricación de un material determinado, puede tropezar con dificultades que no se esperaban cuando se especificó la fecha de entrega. O bien, un fabricante experimentado puede estar trabajando muy cerca de su capacidad total con el resultado de que su margen de seguridad se reduce hasta un punto que puede poner en peligro algunas entregas. Por otra parte, la fábrica del vendedor puede estar muy alejada, lo que aumentará los riesgos de que se produzcan retrasos durante el transporte.

Por las razones apuntadas, será conveniente tener dispuesta una lista de mayoristas, por ejemplo, de los cuales puedan obtenerse entregas rápidas si algún proveedor fallara. En todos esos casos, el conocimiento concreto de las capacidades y características de los proveedores ayudará a decidir cómo deben adoptarse los métodos empleados para el seguimiento, para que sirvan en cada caso particular.

## **Fijación de la ruta de los embarques**

Es posible que el departamento de tráfico especifique la entrega de un embarque enviado por agua, ferrocarril, expreso o aire. El tipo de servicio de transporte que se especifica afecta el tiempo necesario para transportar el material desde la fábrica del proveedor hasta la del comprador. Si el transporte por ferrocarril es el mejor tipo de servicio para el caso particular de que se trate, la fecha de entrega y la seguridad del servicio dependerán bastante de la ruta indicada para el envío. Puede ser conveniente confiar en el departamento de tráfico del proveedor para que elija la ruta más rápida y mejor.



## **Redacción del pedido para conseguir rapidez en la entrega**

Si bien la redacción del pedido no asegurará por sí sola la entrega en la fecha prometida, aumentará por lo menos la probabilidad de que se cumpla, y, además, dará más fuerza a las actividades de la sección encargada del seguimiento. La pronta entrega tiene importancia en la mayoría de los casos. Para hacer resaltar su importancia y destacar las cláusulas jurídicas relacionadas con la entrega, se imprime a veces en el pedido una declaración en el sentido de que "el plazo es un factor esencial de este pedido".

Puede haber cláusulas en el pedido que impongan castigos si no se hace la entrega en la fecha prometida. Se asegura mejor la validez jurídica de estas cláusulas si se incluye una estipulación indicando que se concederá una bonificación si se anticipa la entrega, y las bonificaciones guardan relación adecuada y razonable con los castigos. En muchos casos se reserva el comprador el derecho de cancelar el pedido, si el proveedor no entrega la mercancía como prometió. En algunos casos se reserva el comprador el derecho a adquirir la mercancía en el mercado libre, si el proveedor no la entrega a tiempo, y a cargarle en cuenta al proveedor cualquier diferencia en el costo. Como hemos dicho, esas cláusulas debe revisarlas el departamento jurídico de la compañía para asegurar su validez.

## **Contactos con el proveedor**

Aunque hemos mencionado el tema del contacto con los vendedores, es conveniente que volvamos a insistir en ello. Estos contactos pueden hacerse por medio de cartas impresas, de cartas personales, por telégrafo; por teléfono y también por visitas personales. En general, cuanto más personales son los contactos, tanto más probable es que el comprador consiga mayor cooperación y rápido servicio por parte del proveedor. Esto es consecuencia del hecho de que la naturaleza del contacto indica la urgencia de la situación y el grado en el que el departamento de compras espera realmente que se cumplan las promesas hechas.

Es evidente que el efecto de una visita personal a la fábrica del proveedor será mayor que el de una carta impresa solicitando información sobre los embarques futuros. Recepción de la compra.

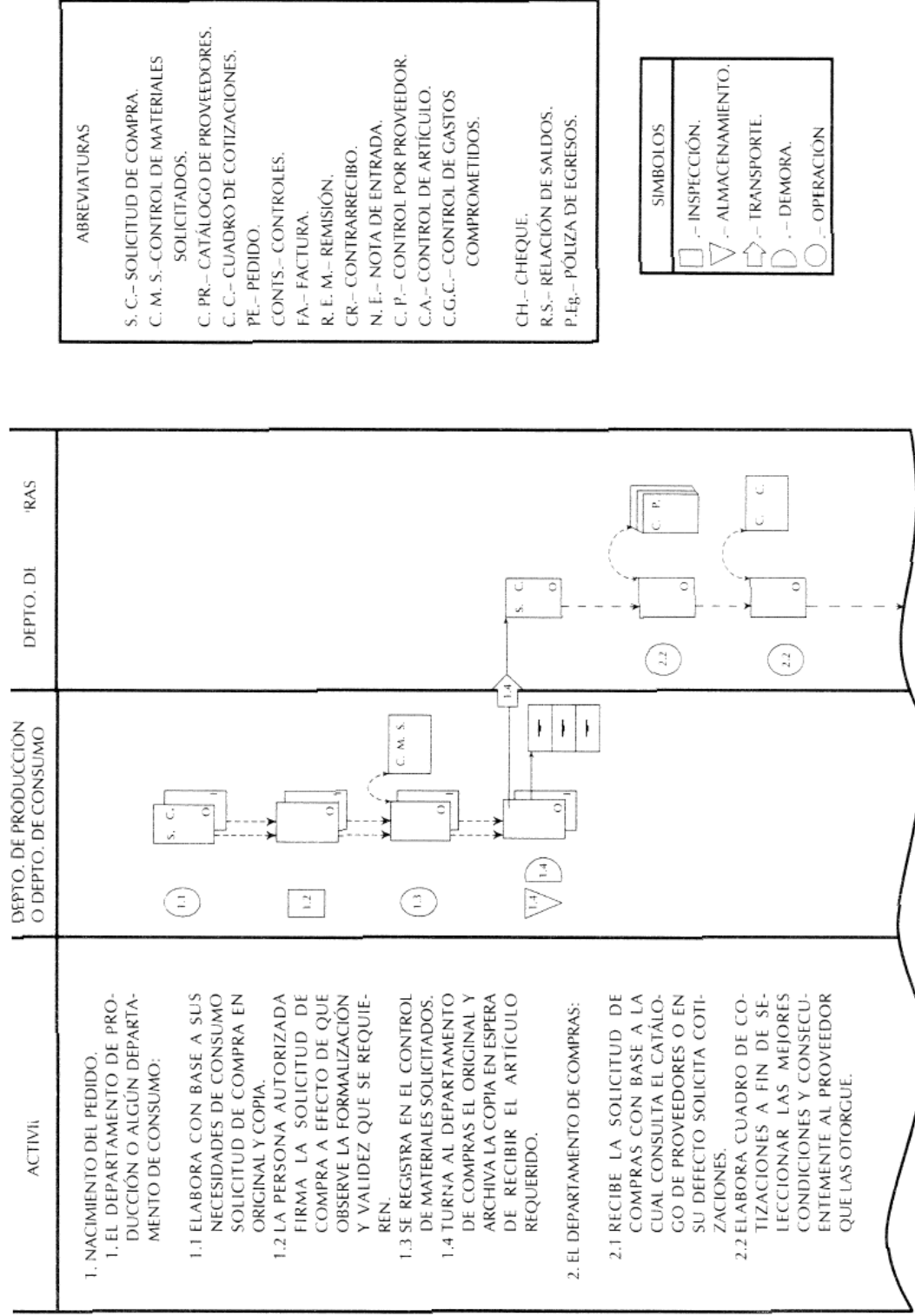
Al recibirse la mercancía en el almacén éste deberá dar aviso al departamento de Compras para que éste acuse recibo al proveedor.

## **Revisión de factura**

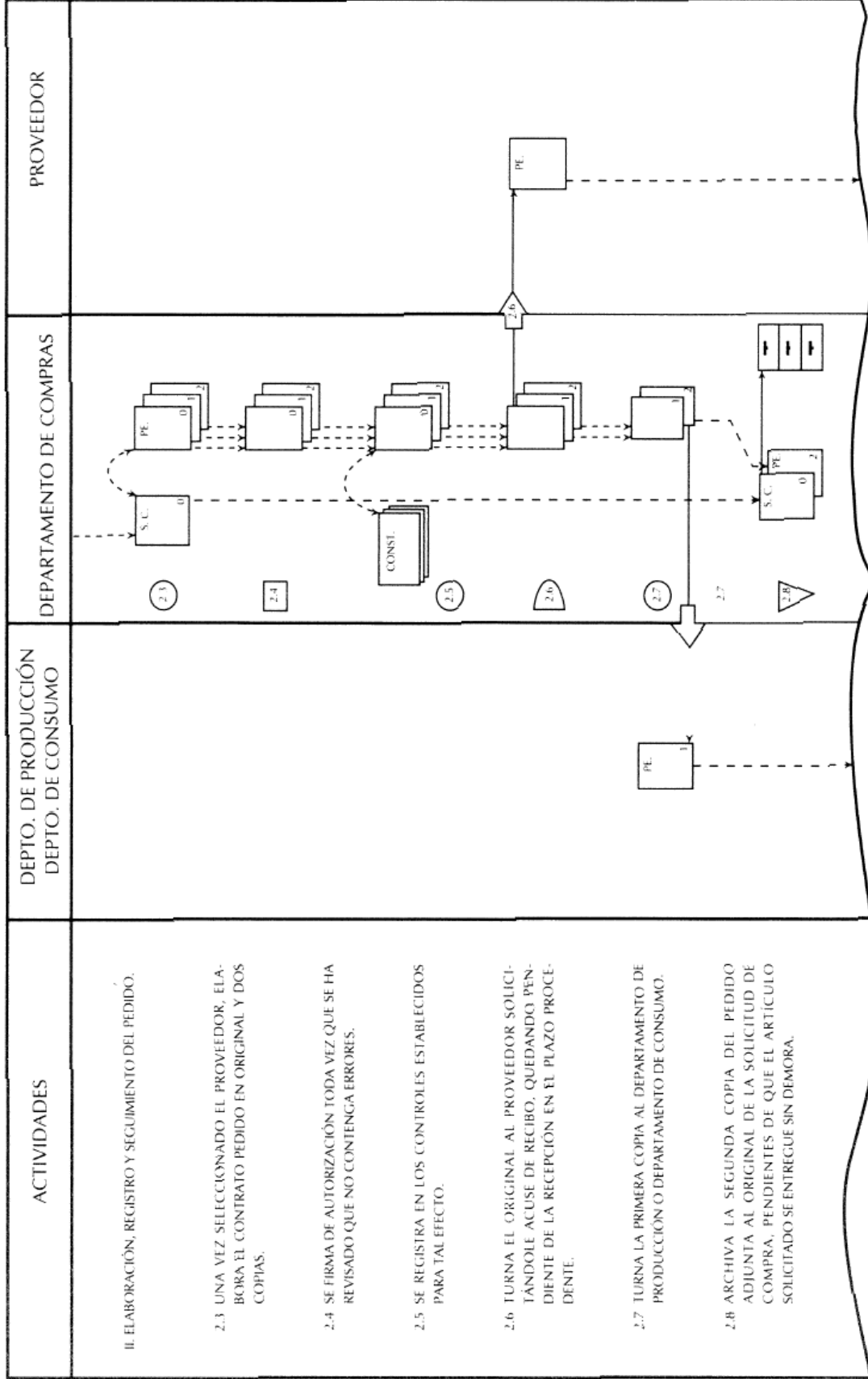
Después que el proveedor ha embarcado las mercancías enviará una factura al departamento de contabilidad para su verificación y pago.

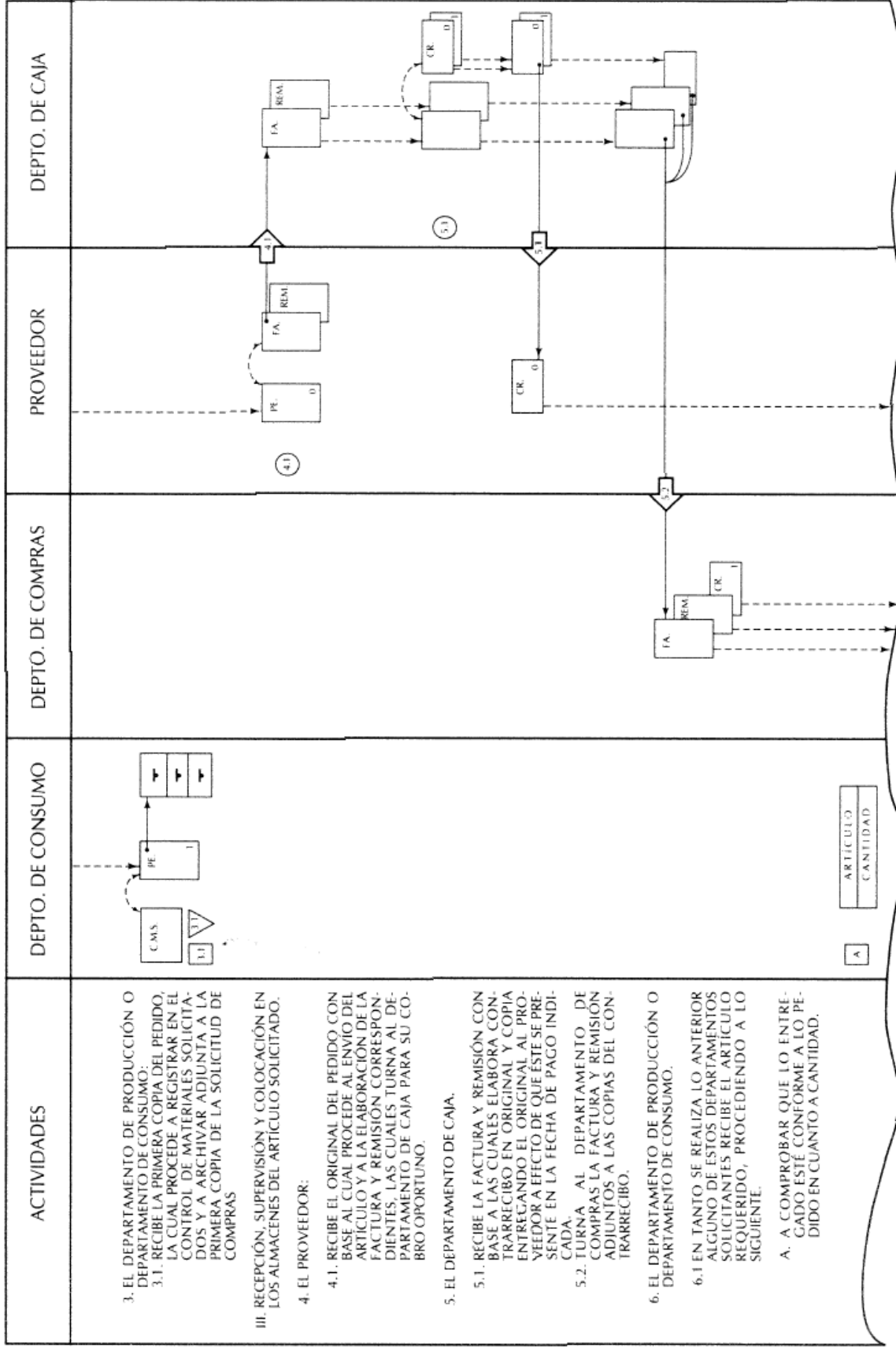
## **Pago**

Una vez que la factura ha sido verificada en cantidades y valores por el departamento de contabilidad, deberá ser enviada al departamento de compras para que revise si las condiciones especificadas en el contrato de compra se cumplieron.

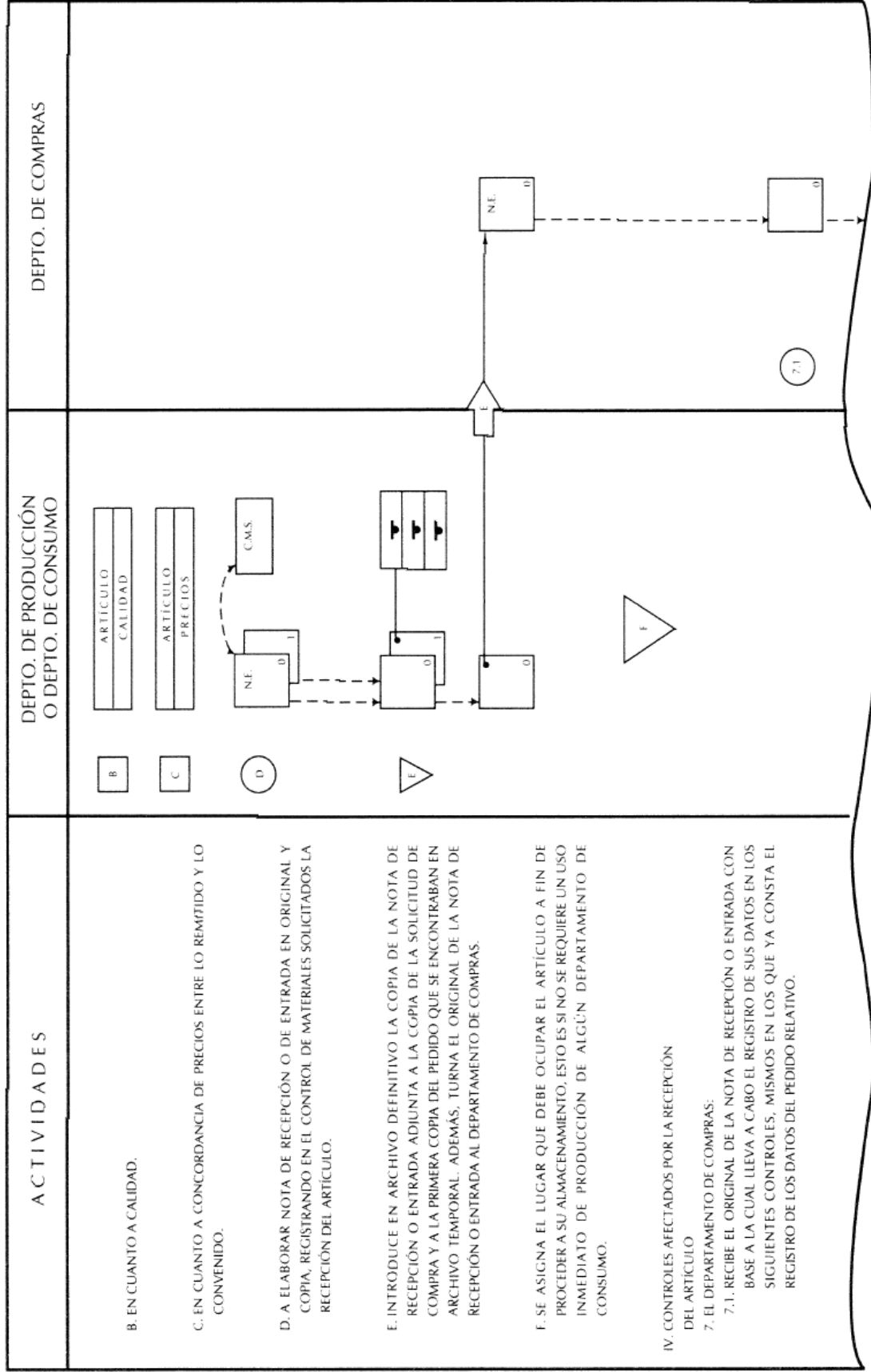


**Figura 5.2** Presentación gráfica del procedimiento de compras.





A	ARTÍCULO
	CANTIDAD



ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
<p>A. CONTROL POR PROVEEDOR.- INFORMA EN ESTE MOMENTO EL CUMPLIMIENTO PARCIAL O TOTAL DEL PROVEEDOR.</p>	
<p>B. CONTROL DEL ARTÍCULO O GRUPO DE ARTÍCULOS (SE LE LLAMA TAMBIÉN KÁRDEX DE ARTÍCULO O ARTÍCULOS). INFORMA EN ESTE MOMENTO LA EXISTENCIA DEBIDAMENTE ACTUALIZADA DEL ARTÍCULO QUE SE ESTÁ REGISTRANDO.</p>	
<p>C. CONTROL DE GASTOS COMPROMETIDOS.- INFORMA EN ESTE MOMENTO LA FORMALIZACIÓN DE NUESTRO PASIVO CON EL PROVEEDOR Y EL IMPORTE EXACTO QUE LO CONSTITUYE.</p>	
<p>7.2 SI SE TRATA DE UN ARTÍCULO NOMENCLATURADO SE LLEVA A CABO SU REGISTRO EN UN CONTROL INDIVIDUAL PARA ESTE TIPO DE ARTÍCULOS, O EN SU DEFECTO SE REGISTRA EN UN CONTROL PARA ARTÍCULOS NO NOMENCLATURADOS.</p>	

