

COMO FIJAR OBJETIVOS RAZONABLES

Durante toda esta labor preparatoria debe tener muy en cuenta ciertos factores: Nunca pierda de vista sus propios objetivos, luego de haberse asegurado de que sean razonables y realizables. Es un ejercicio inútil fijar objetivos inalcanzables, o solamente realizables a costos no aceptables para el proveedor; o bien no logrará usted sus metas y terminará desepercionado y desanimado, o bien le causará a su proveedor enormes perjuicios. Lo primero puede costarle a usted pérdida de credibilidad frente a su equipo y a la administración, y lo segundo perjudicarlo a usted de varias maneras: o bien el proveedor tratará de economizar lo que pueda a expensas de la calidad, el servicio y la entrega, o bien podría usted perder por completo al que una vez fue un proveedor potencialmente bueno.

Debe usted saber lo que es posible y lo que es imposible. La única razón para exigir lo imposible es alcanzar lo imposible. Ejemplos de esto puede observarse en las negociaciones laborales efectuadas por grandes sindicatos con grandes patrones, tanto públicos como privados. Los sindicatos comienzan por exigir paquetes de alto salario y beneficios extra legales imposibles, mientras que los patrones ofrecen cifras bajas igualmente absurdas. Ambas partes saben que sus exigencias no son realistas, pero éste es un ritual que tienen que llevar a cabo para apaciguar a sus respectivos seguidores. Finalmente penetran en un territorio más real y llegan a un acuerdo más o menos promedio. El peligro es que los extremistas de uno u otro lado tomen el mando y persistan en lo imposible. El resultado puede ser una prolongada huelga. El peligro que puede surgir en sus negociaciones es que usted o el proveedor puedan confundir lo imposible con lo posible. El resultado, en este caso, es un contrato malogrado.

Nunca desestime a sus proveedores. Ellos no son estúpidos, y sus argumentos se basan en lo que ellos consiben como fundamentos racionales. Depende de usted convencerlos, mediante argumentos racionales en provecho de ellos mismos, de que modifiquen su posición y se acerquen más a la suya. Por otra parte, no los sobreestime. Aunque provengan de compañías líderes, no son superhombres. No vendrían a negociar si no lo necesitaran de usted. No tiene que acceder a cada uno de sus deseos. Usted también tiene sus puntos fuertes.

Responsabilidades requeridas para desarrollar la función de aparcamientos  
- Responsabilidades  
- Areas de responsabilidad compartida  
- La investigación de compras y la investigación de mercados  
- Responsabilidades

UNIDAD III EL EJECUTIVO DE COMPRAS

ETICA PROFESIONAL

- El ejecutivo de compras (etica profesional)
- La etica de compras
- Principios de compras

DESEMPEÑO Y DESARROLLO

- Desempeño y desarrollo del ejecutivo de compras
- Relaciones con los subalternos
- Como evaluar sus actividades
- Los cinco principios básicos de las compras

## ALCANCE Y OBJETIVOS

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecedores quienes constituyen la fuente de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos para finalmente reabrir los bienes y los servicios, prosiguiendo el pago de estos.

Típicamente, este proceso es bastante complejo. Puede involucrar a diversas personas que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes departamentos funcionales. Podrá ser un proceso muy largo: las decisiones importantes o "claves" pueden requerir varios años para su terminación. Incluso las órdenes de rutina y respectivamente deberán ser colocadas de conformidad con las políticas establecidas después de realizar muchos estudios y experimentos.

El proceso de decisión de compras se complica aún más por estar involucrado en forma detallada con otras decisiones y proceso de control dentro de la organización.

El Alcance y los Objetivos de la función de compras y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales varía de una organización a otra.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

En principio, se dice que las compras tienen esencialmente dos objetivos:

1. Controlar el flujo de dinero, ya que las compras representan una inversión.
2. Servir eficazmente en la consecución de materias primas y artículos indispensables para la fabricación, a fin de mantener a la empresa competitivamente en operación.

Sin embargo, también tiene otros fines:

- a) Mantener la continuidad del abastecimiento de las materias primas, para el departamento de producción.
- b) Realizar las compras con la inversión mínima en existencias de materiales, compatible con la seguridad y el provecho económico.
- c) Evitar desperdicios de las materias primas.
- d) Procurar las materias primas a los precios más bajos posibles, y de acuerdo con la calidad requerida.
- e) Mantener en posición competitiva a su empresa en lo que a costo se refiere.

La determinación de los objetivos es fundamental y básica para la consecución de las etapas sucesoras de la planeación. George R. Terry define los objetivos en la

## ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La filosofía de la administración de compras se orienta hacia la administración por objetivos. Es verdad que todavía hay gerentes de compras que viven en otras épocas y operan mediante la regla de que los materiales deben adquirirse en la cantidad correcta, que sean de la calidad correcta, que tengan el precio correcto y que sean entregadas en el departamento correcto.

En la mayoría de los casos usted descubrirá que este gerente de compras no es en realidad, sino un "colocador de pedidos", "jamás tiene tiempo" para poner en práctica la administración por objetivos. Hoy en día la filosofía se basa en el concepto de que se comprometen fondos de la compañía para la entrega a tiempo de los materiales de calidad a precio aceptable. La proyección administrativa total y los conceptos de sistemas son necesarios para que se contraigan ese compromiso. Los objetivos que se fijan dentro de ese clima llevan la mira ulterior de invertir dinero para obtener utilidades, no simplemente para ahorrarlo.

## DETERMINACION DE OBJETIVOS

La afirmación reconocida de respecto a los objetivos generales de la función de compras es que consiste en la obtención de los materiales apropiados (que satisfagan los requerimientos de calidad), en la cantidad apropiada para ser obtenidos en el momento y lugar apropiados, de la fuente apropiada (un proveedor a quien se le pueda tener confianza y que haya de cumplir con su obligación de una manera oportuna) con el servicio apropiado (tanto antes como después de concertada la venta), y el precio apropiado.

El ejecutivo de compras tratará de conciliar los diferentes objetivos y hará diferentes combinaciones con el fin de obtener el máximo beneficio de estas siete determinantes.

Una declaración más específica de las metas generales de compras podría considerar los siguientes nueve aspectos:

1. Lograr un flujo continuo de materiales, y accesorios y servicios considerados como indispensables para la operación de la organización.
2. Mantenganse los niveles de inventario y las pérdidas a su mínimo.
3. Mantenganse adecuados estándares de calidad.
4. Tratar de encontrar o incrementar el número de buenos proveedores.
5. Estandarizar hasta donde sea posible los artículos que se compran.
6. Se deberá adquirir productos y servicios al precio final más bajo.
7. Mantener la posición competitiva de la organización.
8. Alcanzar relaciones de trabajo productivas y armoniosas con los demás departamentos dentro de la organización.
9. Alcanzar los objetivos de compras con el nivel más bajo posible de costos administrativos.

La determinación de los objetivos es fundamental y básica para la consecución de las etapas sucesoras de la planeación. George R. Terry define a los objetivos en la

administración como las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan la dirección a los esfuerzos del administrador".

La fijación de los objetivos también sigue un proceso. Peter Drucker dice que implica la necesidad de cada empresa de precisar sus objetivos generales, siendo estos la guía para el establecimiento de objetivos por división, departamento, sección y puesto, basándose en los siguientes aspectos:

Situación del mercado, utilidades, innovación, personal, productividad, recursos físicos y financieros, eficiencia orgánica, capacidad de dirección ejecutiva y responsabilidad pública.

Para mejorar la posición económica de las empresas, deben canalizarse sus metas y objetivos a la optimización de la administración de gasto por material comprado que generalmente es de más de la tercera parte de los egresos de la empresa, por medio del análisis de valores, por reducción de costos, etc. Por otro lado será de suma importancia centralizar los esfuerzos en esta área a el abastecimiento oportuno de materiales y productos a fin de permitir el flujo adecuado de la operación productiva, estableciendo los controles de compra adecuados para impedir costos y pérdidas innecesarias.

Otros aspectos que determinan objetivos para la función de compras son la adecuada división del trabajo, el control de la información, la comunicación tanto externa como interna, las relaciones públicas y humanas, las líneas de autoridad y los niveles de jerarquía.

## OBJETIVOS DE LA FUNCION DE COMPRAS

1. Mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante análisis de valía y reducción de costos.
2. Obtener el mejor valor en los materiales y productos comprados al precio más bajo posible, sin menoscabo de los requisitos de calidad.
3. Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
4. Crear un clima de buena voluntad para la empresa mediante unas relaciones comerciales cordiales.
5. Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible.
6. Buscar personal de compras calificado y ayudar a la especialización de éste.
7. Mantener bajos los costos de funcionamiento y tener no obstante, personal profesional para desarrollar el trabajo debidamente.

Estos objetivos están lejos de ser únicos, el departamento de compras, en concreto el director de compras, deberá estar pendiente de fijar nuevos objetivos, interpretando los objetivos de la compañía, adecuando éstos a las funciones que realiza el departamento, cambiando y modificando lo que sea necesario a fin de que el desempeño conduzca a dichos objetivos.

## CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Siguiendo algunos principios básicos para la fijación de objetivos, éstos deben clasificarse por importancia y por separado de acuerdo a su función:

### a) Objetivos de la Actividad de Compras.

1. Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenibles.
2. Hacer la mejor negociación posible para la empresa.
3. Lograr entrega en el tiempo y la cantidad adecuadas, sin perjuicio de la producción.

4. Encontrar fuentes de suministro satisfactorias que proporcionen la calidad y el servicio que se requiere.
5. Mantener buenas relaciones con los proveedores y dar una buena imagen de la empresa a éstos.
6. Vigilar y seguir la actuación del proveedor a fin de que éste cumpla con lo establecido en el contrato de compra-venta.

b) **Objetivos de eficiencia y productividad de la función de compras.**

1. Implantar programas como el análisis de valores y el análisis de costos, para reducir el costo de compras.
2. Mantener los inventarios lo más bajo posible sin perjuicio de la producción.
3. Localizar nuevos materiales y productos de sustitución de escasez, reducción de costos, o mejor rendimiento.
4. Mantener el departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.

c) **OBJETIVOS DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE COMPRAS**

1. Lograr una organización eficiente y estable.
2. Introducir buenos procedimientos y controles adecuados.
3. Establecer políticas de compra adecuadas que conduzcan al logro de los resultados deseados.
4. Tener manuales de organización y sistemas adecuados que permitan una buena comunicación.
5. Conseguir empleados de alto nivel, con alto sentido de honestidad y responsabilidad.
6. Especializar a personal para obtener mejores resultados.
7. Mantener excelente comunicación con los

departamentos relacionados y con la dirección de la empresa.

Los objetivos y su clasificación no tendrán que ser un patrón para todos los departamentos de compras de las empresas, ya que cada una tendrá sus propias necesidades, sin embargo, considero que una clasificación similar podrá servir de guía para la determinación de los objetivos que debe tener la función de compras para su óptima realización.