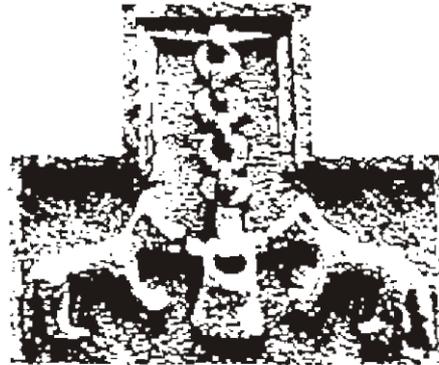


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**LA VERDAD NOS HARA LIBRES**

**“ANALISIS Y REINGENIERIA DEL AREA DE COMPRAS  
DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**JOSE MIGUEL HIDALGO RODRIGUEZ**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2010

# INDICE

JUSTIFICACIÓN	3
ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA	4
MARCO TEORICO	95
DIAGNOSTICO	187
PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES	189
FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA	191
MARCO DE LA APLICACIÓN	218
CONCLUSIÓN	221
RECOMENDACIONES	222
BIBLIOGRAFÍA	223

# JUSTIFICACIÓN

## **EL NEGOCIO ESTA EN LA COMPRA**

Hoy más que nunca resulta indispensable en las organizaciones llevar a cabo una revisión continúa de sus procesos de compras o abastecimiento, generando ahorros y eficiencias que coadyuven en la utilidad y buenos resultados del negocio.

Tradicionalmente compras se consideraba solo un área de servicio donde lo importante era:

- No quedarse sin mercancías
- Elaborar la documentación del área
- Seguir las políticas y procedimientos

Actualmente (adicional a lo anterior) compras debe ser considerado un departamento capaz de generar utilidades por medio de:

- Negociar mejores precios
- Negociar mejores condiciones de compra
- Establecer acuerdos a Largo Plazo

En el presente estudio de caso se presentan los antecedentes, diagnóstico, definición de la problemática y solución aplicada al área de compras de Banca Serfin, durante mi gestión como Director de Adquisiciones, durante el periodo comprendido entre 2000 y 2003.

# ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## **Hechos:**

Durante el 3<sup>er</sup> trimestre del año 2000, me desempeñaba como Director de Banca Empresarial en Banca Serfin. Derivado de una serie de cambios organizacionales me ofrecen hacerme cargo de la Dirección de Adquisiciones de dicho banco. Los objetivos planteados fueron: hacer un análisis de la situación actual del departamento de compras, poner al día las políticas y procedimientos que se llevaban a cabo garantizando que se hicieran con total transparencia y profesionalismo, asegurar el abastecimiento poniendo especial atención a los productos críticos para el Banco y buscar ahorros. Se me hizo énfasis en el tema de contar con un equipo honesto y confiable, dado que los últimos dos años había muchas quejas de proveedores y prestadores de servicios respecto de la forma como se llevaban a cabo las asignaciones de contratos y pedidos.

## **Historia del Banco**

**Santander Serfin** es el resultado de múltiples fusiones a lo largo de más de un siglo, teniendo sus orígenes más lejanos en la creación del Banco de Londres, México y Sudamérica en el año de 1864, siendo el primer Banco en México y sus oficinas se encontraban ubicadas en la esquina que conforman las calles de Bolívar y 16 de septiembre, en el centro de la ciudad de México.

Fue la primera institución que con su nombre fomento que sus clientes fueran más financieros, ya que Banca Serfin, significa Banca de Servicios Financieros Integrados, integrando dentro de sus sucursales tanto los servicios bancarios tradicionales, como las operaciones financieras complejas.

El 22 de septiembre de 1932 se funda Banco Mexicano. En 1941 surge la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, la que toma acciones de Banco Mexicano en 1955. Tres años después en 1958 se fusionan Banco Mexicano y el Banco Español, antes Banco Fiduciario.

En 1970 el Banco de Londres y México se sumó a la Compañía General de Aceptaciones para que de la operación surgiera Banca Serfin y en 1992 se crea el Grupo Financiero Serfin luego de la compra que realizara Operadora de Bolsa de Banca Serfin.

Fue en este año y con motivo del mundial de fútbol que se jugó en nuestro país, cuando Banca Serfin lanza una agresiva campaña de publicidad, teniendo como personaje principal al Sr. Serfin, representado por un águila, y utilizando la técnica de caricatura, lo que dio una imagen de seguridad a todos los clientes y prospectos de Banca Serfin, logrando con ello una gran captación de recursos y posesionándose de un gran segmento de ahorradores.

Con motivo de lo anterior Banca Serfin puso a la venta en sus sucursales varias alcancías con los personajes de los comerciales que interactuaban con el Sr. Serfin, logrando con ello que muchos niños las compraran, fomentando con ello el ahorro y aperturando un gran número de cuentas de ahorro de muchos menores.

Transcurre el tiempo hasta que en 1979 se conforma Banco Mexicano Somex ya en calidad de banca múltiple compuesta por 114 empresas industriales. Para el 11 de marzo de 1992 Banco Mexicano Somex es vendido al Grupo Invermexico como parte del proceso de privatización bancaria, adquiriendo el nombre de Banco Mexicano.

Ya para entonces el Grupo Santander tenía una presencia importante en México. Hizo su arribo en 1950 mediante Santander Investment.

El 21 de abril de 1997 Santander adquiere Grupo Invermexico (Banco Mexicano) y pasa a ser Grupo Financiero Santander Mexicano. Para mayo de 2000 Santander Central Hispano también logra la adjudicación de Banco Serfin y nace el Grupo Financiero Santander Serfin.

Los dos bancos operaron de manera separada, aunque coordinada, durante dos años y se integraron el 4 de septiembre de 2002.

Hoy es Banco Santander (México)

## **Antecedentes de operación de Serfin.**

Banca Serfin antes de ser adquirida por Grupo Santander era el tercer banco (por valor de sus activos) del Sistema Financiero Mexicano. Tenía una Red de 568 sucursales, y había pasado de una plantilla de personal de 25,000 a 12.000 empleados durante los últimos tres años.

Desde que Operadora de Bolsa Adquiere a Banca Serfin (1992) la Banca Comercial (Red de Sucursales) se enfocaba al segmento más alto del mercado (nivel socioeconómico A/B/C+) por lo que no era un banco masificado y ni con el número de clientes de sus dos principales competidores (Banamex / Bancomer). Sus operaciones en Banca de Gobierno, Banca Corporativa y Banca de Inversión representaban el 60% del negocio del banco, por lo que la Red de sucursales aportaba el 40% restante.

No obstante lo anterior, el Banco tenía aproximadamente 3 millones de clientes, con una participación de mercado (market share) del 9.8% en captación, y 10% en colocación (con solo un 6% en Tarjetas de Crédito situación que creció al 20% con la Tarjeta de Crédito Serfin Light).

### *Evolución de logotipos*



## Indicadores de Mercado (Jun 1999)

	Sucursales		Empleados		Captación	
	#	%	Por sucursal	%	Por	Por
				Mcdo	Suc.	Empl.
					(Millones \$)	
Serfin	568	7.2	11.5	9.8	92.1	13.4
Bancomer	1,356	17.1	9.8	24.2	95.9	9.8
Banamex	1,274	16.0	14.0	19.3	81.5	5.8
Bitel	1,521	19.1	6.9	10.4	36.9	5.4
BBV	584	7.4	7.2	8.5	78.4	10.9
Inverlat	347	4.4	10.5	6.9	106.9	10.1
Santander	359	4.5	7.0	5.6	84.3	12.1
Banorte	459	5.8	12.1	5.4	63.6	5.2
Bancrecer	818	10.3	6.6	4.0	26.4	4.0
Promex	389	4.9	nd	3.4	46.5	nd
Confia	245	3.1	nd	1.8	38.9	nd
	<b>7,945</b>	<b>100</b>	<b>9.4</b>	<b>100</b>	<b>67.85</b>	<b>8.5</b>

Fuente: Banco Santander (México)  
DGA de Finanzas  
Dirección Ejecutiva de Análisis y Atención a Inversionistas

## Indicadores de Mercado (Jun 1999)

### PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA (%)

	Dic 96	Dic 97	Dic 98	Abr 99	May 99	Jun 99	(Pts.)
Serfin	8.0	9.6	10.3	10.6	10.5	9.8	1.8
Bancomer	24.9	24.1	25.2	23.7	23.9	24.2	(0.7)
Banamex	18.6	18.2	18.9	18.9	19.2	19.3	0.7
Bital	10.4	11.4	10.4	10.4	10.4	10.4	0.0
BBV	6.2	7.6	7.7	8.0	8.1	8.5	2.3
Inverlat	6.5	6.4	6.6	7.3	7.0	6.9	0.4
Santander	4.1	4.3	5.0	5.5	5.5	5.6	1.5
Banorte	2.5	2.5	3.3	5.4	5.4	5.4	2.9
Bancrecer	5.7	3.3	3.6	4.0	4.0	4.0	(1.7)
Promex	4.2	4.3	3.4	3.5	3.4	3.4	(0.8)
Confia	4.3	3.9	1.8	1.9	1.8	1.8	(2.5)

Banorte incluye Bancen y Banpais  
Se repite la última información disponible de Confia

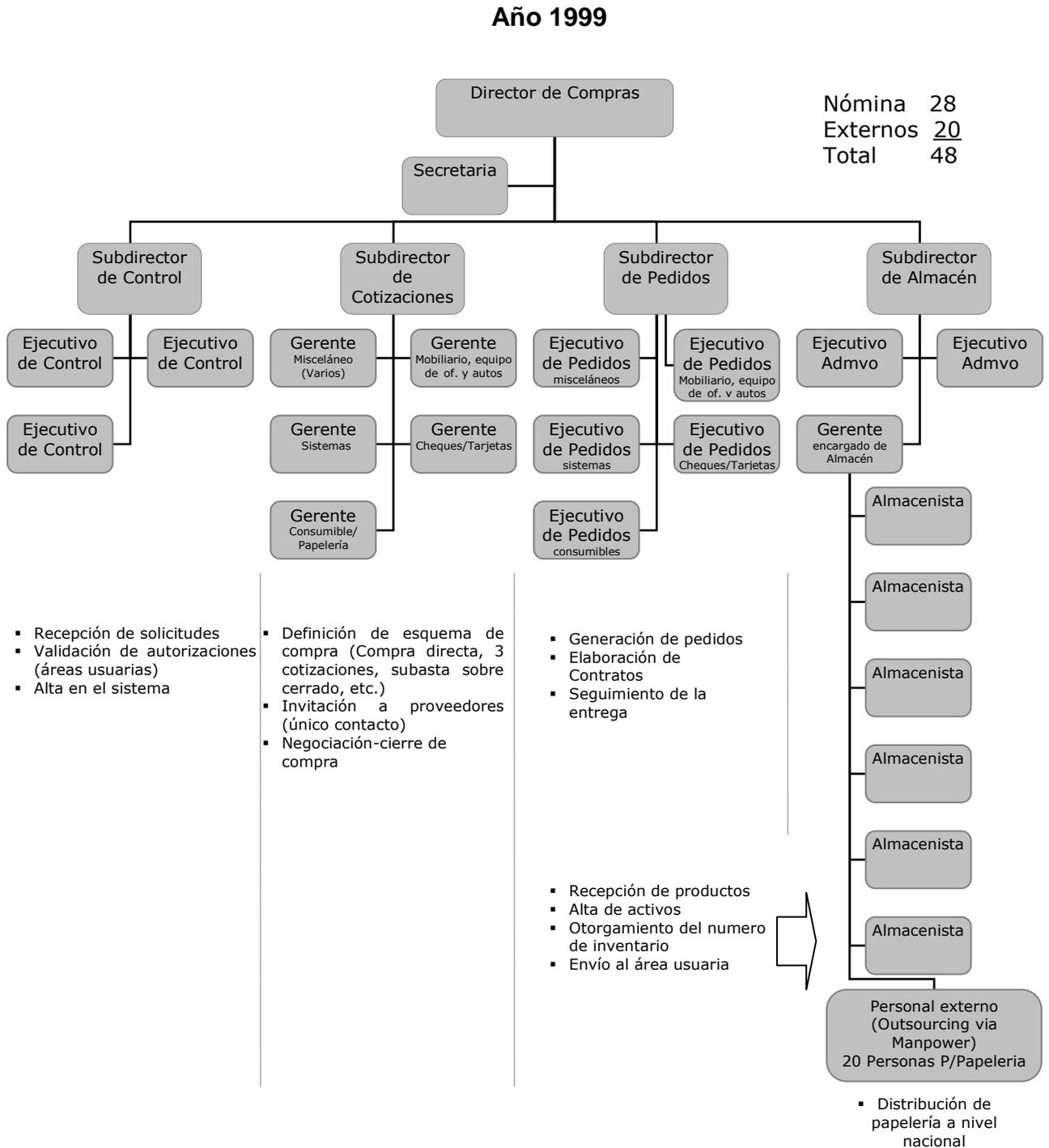
Los gastos del Banco ascendían a 12,000 millones de pesos anuales, de los cuales el 50% correspondían a RRHH, 42% gastos generales y 8% amortizaciones.

El Banco se dividía por regiones, existiendo un Director Ejecutivo Regional para cada zona del país



Fuente: Banco Santander (México)  
DGA Banca Comercial  
Dirección Ejecutiva de Eficiencia Comercial

El área de compras estaba compuesto por 28 personas, el organigrama de la Dirección de compras era el siguiente:



## **Descripción del área de compras**

El área de compras conforme se observa en el organigrama, funcionaba en base a tres equipos de trabajo (que controlaban uno de los tres procesos del flujo de compras en la organización), más un equipo en almacén.

El primer equipo se dedicaba solo a dar de alta las solicitudes de compra de las diferentes áreas usuarias del Banco, daba la recepción y alta en el sistema de compras de las solicitudes, validando las autorizaciones requeridas (firma del director del área solicitante).

El segundo equipo se encargaba de cotizar todas las solicitudes de compra. Este equipo decidía unilateralmente si la compra debía llevarse a cabo vía “compra directa”, a través de “3 cotizaciones”, subasta a “sobre cerrado”, o subasta a “sobre abierto”. Cada gerente de categoría (consumibles/papelería; cheques / tarjetas; sistemas; mobiliario/equipo oficina/vehículos; misceláneos/varios) era el único contacto y negociador permanente de los productos o servicios requeridos, los negociadores no cambiaban nunca de posición o categorías atendidas, aludiendo a la especialización que se requería de cada segmento.

El tercer equipo era quien generaba los pedidos conforme a lo que el equipo de cotizaciones había llevado a cabo. Elaboraba los contratos (según requerimiento) y en teoría se encargaba del seguimiento de la entrega del producto o servicio.

El equipo de almacén realmente dedicaba la mayor parte de su tiempo a la gestión del almacén nacional de papelería. Recibían todos los insumos para a su vez distribuirlos entre las oficinas y sucursales del Banco a nivel nacional. Adicionalmente el almacén se encargaba de recibir todos los productos de compras, así como los activos del banco a los cuales se les debía dar de alta en el sistema de activos, asignando un número de inventario.

**Descripción de puestos del área de compras conforme al organigrama de 1999**

<b>Puesto</b>	<b>Nivel Sueldo</b>	<b>Bono Anual</b>
<b>1. Director de Compras</b>	<b>75,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>2. Subdirector de Control</b>	<b>19,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>3. Subdirector de Cotizaciones</b>	<b>30,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>4. Subdirector de Pedidos</b>	<b>17,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>5. Subdirector de Almacén</b>	<b>25,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>6. Ejecutivo Control de Compras</b>	<b>6,500</b>	<b>3 meses</b>
<b>7. Gerente de Cotizaciones</b>	<b>18,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>8. Ejecutivo de pedidos</b>	<b>6,500</b>	<b>3 meses</b>
<b>9. Gerente de Almacén</b>	<b>12,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>10. Ejecutivo administrativo almacén</b>	<b>6,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>11. Estibador / repartidor</b>	<b>4,500</b>	<b>-</b>
<b>12. Almacenista</b>	<b>3,000</b>	<b>-</b>
<b>13. Secretaria</b>	<b>10,000</b>	<b>-</b>

## IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Director de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$75,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$225,000
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo de Recursos Corporativos		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

### 1. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

## 2. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Dirigir y coordinar los procesos de Adquisición de bienes con los proveedores institucionales, en congruencia con los objetivos del grupo, certificando la obtención de las mejores condiciones comerciales para el Banco con la óptima relación costo-beneficio y con la generación de los niveles de servicio requeridos por las áreas usuarias.

## 3. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Estructurar los planes de compra anual con base en los presupuestos de gasto e inversión de la Institución.
2.	Diseñar las estrategias de compras que garanticen la alineación con los proyectos institucionales del banco.
3.	Vigilar el apego a las políticas institucionales tanto en el proceso de solicitud de las compras por parte de las áreas usuarias, como en propio proceso de compras por parte de los funcionarios del área de compras.
4.	Certificar que se cumplan los tiempos de servicio y atención del proceso de compras desde los registros de solicitudes de compra, pasando por los procesos de cotización y concluyendo con la adjudicación y entrega de los bienes requeridos por las áreas usuarias.
5.	Monitorear los procesos de negociación y cierre de compras efectuado por los funcionarios del área de compras
6.	Elaborar los reportes de operaciones efectuadas de compras para la alta Dirección, mostrando los niveles de servicio obtenidos, y los ahorros logrados en los procesos de negociación.
7.	Supervisar que se cumpla en tiempo y forma, el abastecimiento de material de papelería y artículos de escritorio en toda la red de sucursales y edificios corporativos del Banco.

#### 4. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Director Jurídico	Coordinación de elaboración de contratos con proveedores
2.	Director de cuentas por Pagar	Gestión de pago a proveedores
3.	Director de Auditoria	Revisión del proceso global de compras
4.	Diversos Directores de área	Revisión de las estrategias globales de negocios y requerimientos específicos de compra.

#### 5. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Relación de adquisiciones de bienes requeridos por la Institución.
2.	Directores de Compras de la Banca	Intercambio de estrategias globales de compras.

#### 6. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	5	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:	26	Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	31	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

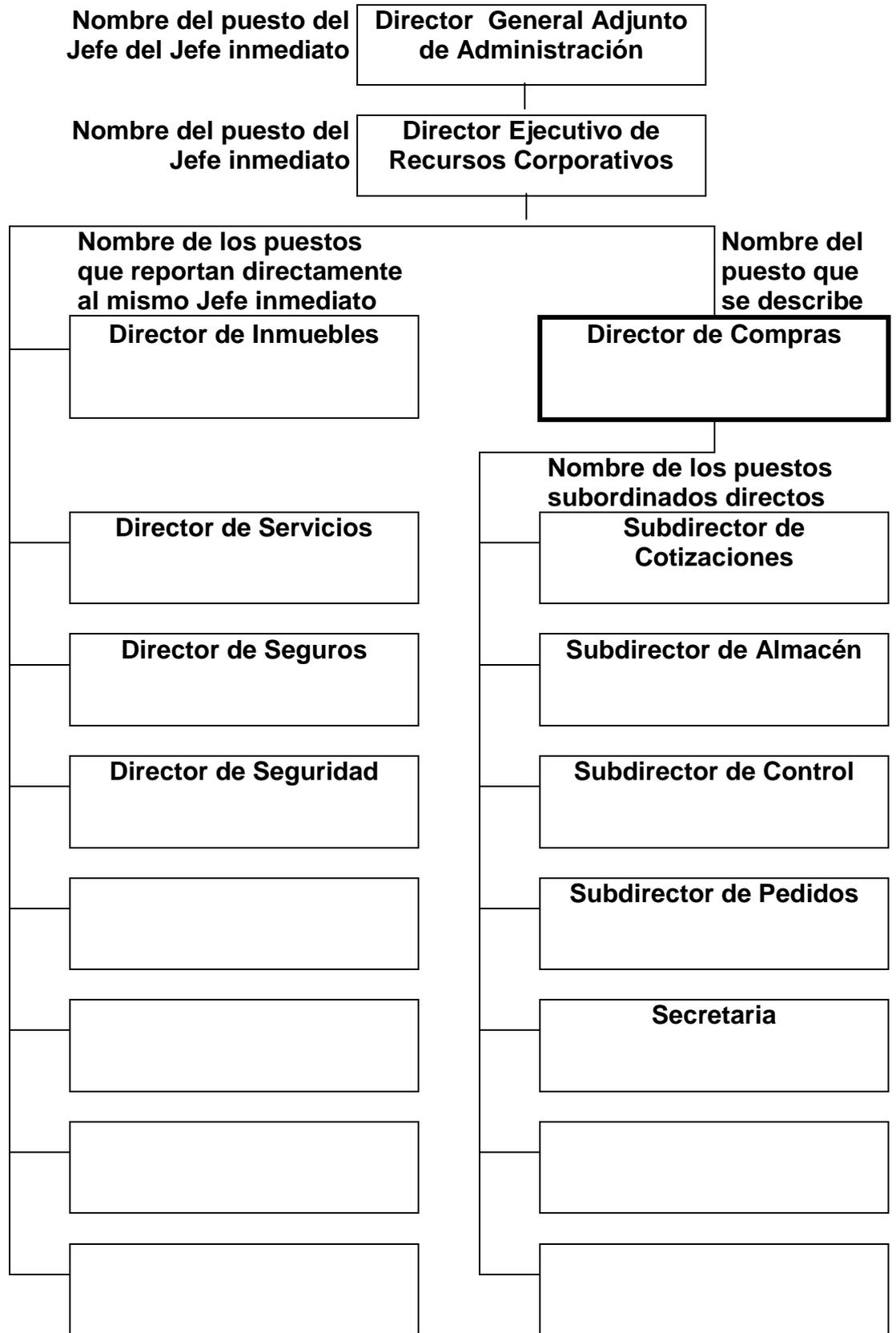
**7. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Implementar un procedimiento automatizado que mejore los tiempos del proceso, que evite el llenado de formatos repetitivos de control.

**8. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	Negociación con proveedores que garanticen el mejor costo beneficio para la institución.
-----------	--

**9. ORGANIGRAMA**



## 10. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Control de inventarios	
Gestión de Equipos de Trabajo	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="50 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Subdirector	5	
Finanzas	Gerente	2	

## IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Subdirector de Control		
<b>Salario Mensual:</b>	\$19,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$57,000
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

### 1. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

## 2. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Tramitar y registrar las solicitudes de compras para garantizar su adecuado flujo dentro del proceso general de adquisiciones y dar seguimiento a los niveles de servicio en tiempo y forma.

## 3. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Supervisar el proceso de recepción y registro de las solicitudes de compra recibidas en la Dirección de Compras.
2.	Certificar que las solicitudes de compra cumplan con los requisitos establecidos en las políticas de adquisiciones en cuanto a niveles de autorización de las mismas.
3.	Asegurar que los productos requeridos cumplan con las especificaciones técnicas necesarias para la compra y en su caso efectuar las aclaraciones pertinentes con las áreas usuarias.
4.	Supervisar la adecuada transición de la solicitudes de compra una vez registradas, al área de Cotizaciones para la continuidad del proceso.
5.	Asegurar que el padrón de proveedores y el catálogo de productos estén debidamente actualizados y que se cuente con todo el soporte documental de las proveedurías registradas.
6.	Gestionar las evaluaciones de proveedores en base a la retroalimentación de tiempos de entrega y calidad en el servicio recabada tanto del área de pedidos de la propia Dirección de Compras, como de las áreas usuarias.
7.	Revisar con proveedores sus evaluaciones para la búsqueda de mejoras o en su caso el planteamiento de las reclamaciones por incumplimientos.

#### 4. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Áreas Usuarias	Recepción y aclaración de las solicitudes de compras, así como retroalimentación de calidad, servicio y oportunidad de los proveedores en cuanto a la entrega de productos adquiridos.
2.	Subdirección de Cotizaciones	Entrega y continuidad de los trámites de las solicitudes de compra registradas.
3.	Gerencia de Pedidos	Retroalimentación del proceso de entrega de productos de los proveedores.

#### 5. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Requerimiento de documentación y retroalimentación de las evaluaciones de servicio generadas.

#### 6. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	2	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	2	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

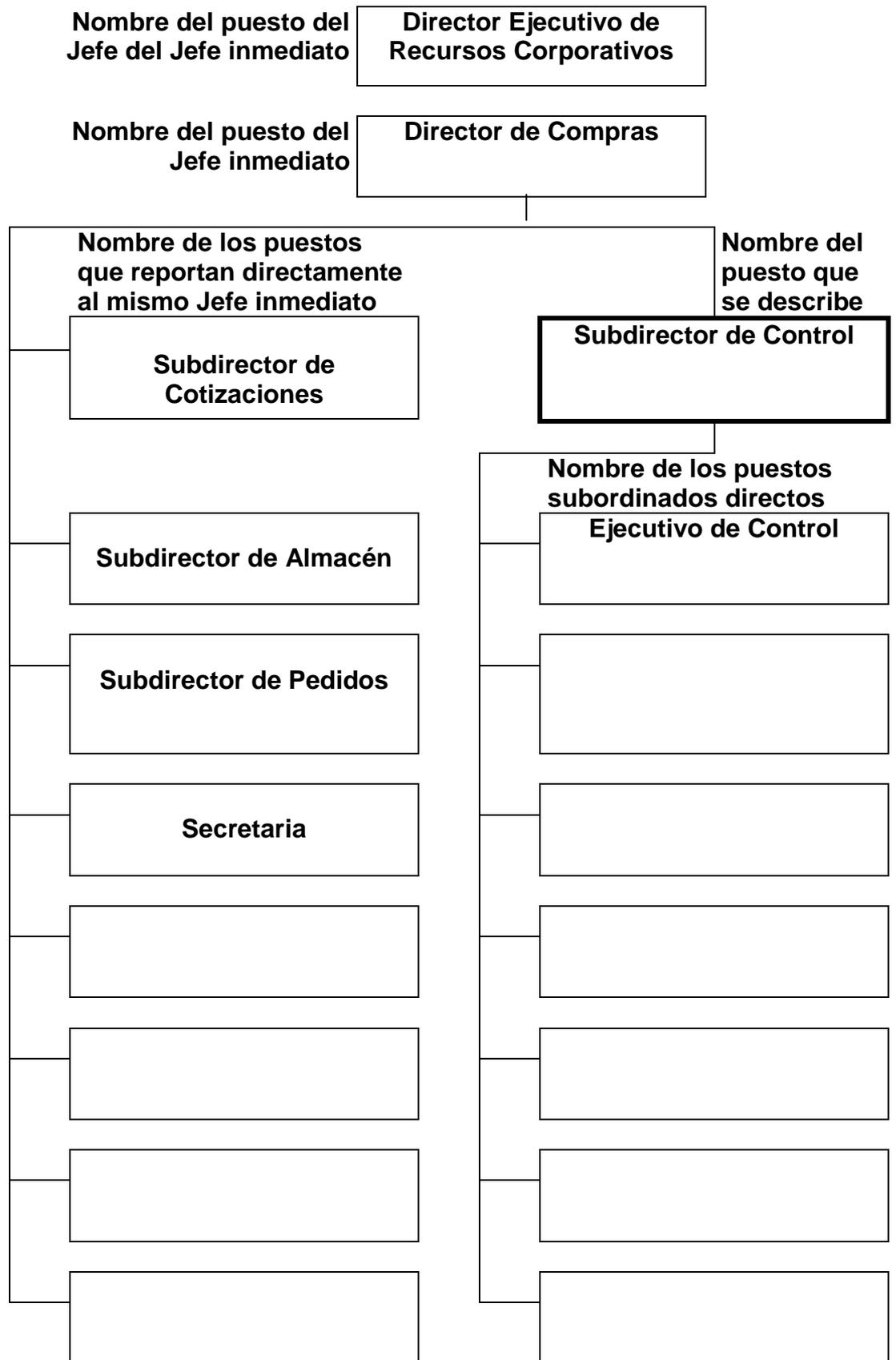
**7. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Inconsistencias de las solicitudes de compra en cuanto a niveles de autorización y especificaciones técnicas claras y suficientes.

**8. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	Evaluar objetivamente a las proveedurías para garantizar la continuidad de sus servicios y proceder a la baja en el padrón de proveedores.
-----------	--

**9. ORGANIGRAMA**



## 10. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Gestión de equipos de trabajo	
Herramientas básicas de cómputo (Excel)	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value=""/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=""/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Subgerente	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Subdirector de Cotizaciones		
<b>Salario Mensual:</b>	\$30,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$90,000
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Monitorear, cuantificar y coadyuvar los procesos de negociación, contratación y adquisición de bienes con los proveedores del Grupo mediante la alineación de objetivos institucionales para obtener el mejor costo-beneficio y altos niveles de servicio que sumen al objetivo estratégico de la organización.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

8.	Distribuir, en función de las categorías de adquisiciones establecidas, las solicitudes de compra recibidas, en las diferentes células por tipología de productos definidas dentro de la Subdirección de Cotizaciones.
9.	Supervisar que se efectúen los procesos de selección de proveedores de acuerdo a las políticas institucionales en función de los montos y tipos de producto, ya sea por adjudicación directa, tres cotizaciones o licitaciones abiertas.
10.	Presenciar los procesos de licitaciones que se efectúen certificando la transparencia de dichos procesos.
11.	Participar con los integrantes de las diferentes células de productos, en los procesos de análisis de ofertas de proveedores recibidas independientemente del modelo de selección que se efectúe.
12.	Participar en las negociaciones estratégicas con los proveedores y cierres de las mismas buscando los máximos niveles de servicio, valor agregado y costo-beneficio.
13.	Revisar y aprobar las actas de selección y asignación de proveedores por el proceso de cotización.

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Subdirector Jurídico	Coordinación de elaboración de contratos con proveedores
2.	Subdirector de cuentas por Pagar	Gestión de pago a proveedores
3.	Subdirector de Auditoria	Revisión del proceso global de compras
4.	Diversos Subdirectores y Directores de área	Revisión de las estrategias globales de negocios y requerimientos específicos de compra.

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Relación de adquisiciones de bienes requeridos por la Institución.
2.	Subdirectores de Compras de la Banca	Intercambio de estrategias globales de compras.
3.		
4.		

## 10. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	7	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	7	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

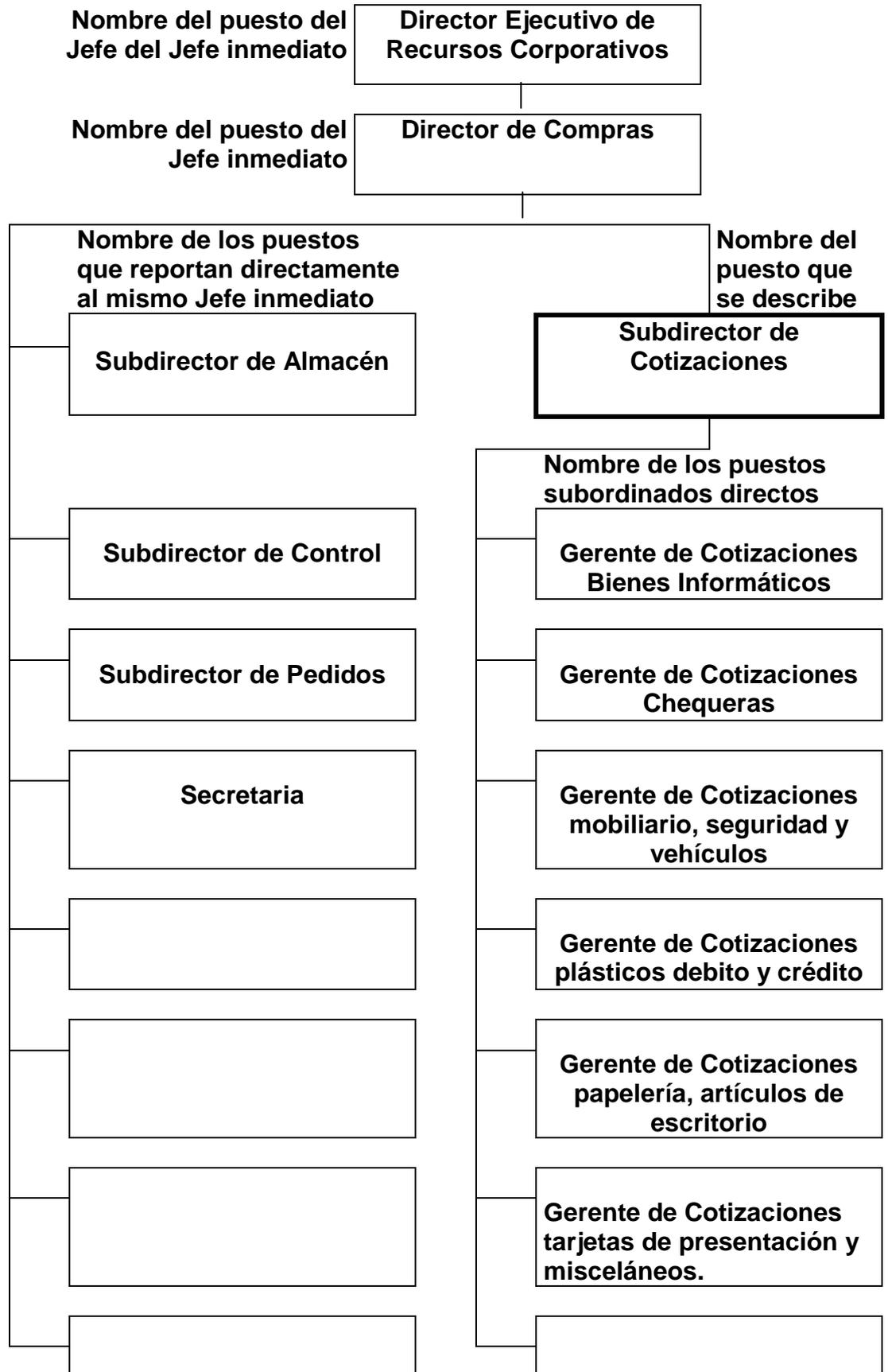
**11. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Situación</b>	
<b>1.</b>	Implementar un procedimiento automatizado en la subdirección de Cotizaciones que mejore los tiempos del proceso, que evite el llenado de formatos repetitivos de control y seguimiento.
<b>2.</b>	

**12. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	Asignar dentro del proceso de selección de proveedores, a aquellos que con total certeza, cumplan con los requerimientos en tiempo y forma planteados por las áreas usuarias
<b>2.</b>	Negociación con proveedores que garanticen el mejor costo beneficio para la institución.

### 13. ORGANIGRAMA



#### 14. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Gestión de Equipos de Trabajo	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="40 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión personal de	Gerente	3	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Subdirector de Pedidos		
<b>Salario Mensual:</b>	\$17,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$51,000
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Gestionar los pedidos a los proveedores institucionales derivados del proceso de cotizaciones de solicitudes de compra, garantizando que los pedidos reflejen los requerimientos originalmente generados por las áreas usuarias y contemplen todos los parámetros de las negociaciones efectuadas y aceptadas en las cotizaciones recibidas.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Supervisar que la recepción de solicitudes de compra y cotizaciones cumpla con la documentación de soporte de las áreas de Control y Cotizaciones de la propia Dirección de Compras.
2.	Garantizar que los pedidos efectuados sean acordes con las cotizaciones recibidas del área de Cotizaciones.
3.	Certificar que sean debidamente elaboradas las actas de pedidos generados y entregada la documentación al área de Control para el archivo final correspondiente.
4.	Estructurar las reuniones con proveedores para la entrega de pedidos formalizados ratificando las condiciones ofrecidas en las cotizaciones previas.
5.	Dar seguimiento a las entregas de productos y retroalimentar al área de Control sobre los niveles de cumplimiento de los proveedores institucionales.
6.	Coordinar con la Subdirección de Almacén las entregas parciales de productos de papelería y artículos de escritorio de acuerdo a las necesidades de distribución del propio Almacén.
7.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Subdirección de Cotizaciones	Recepción de solicitudes de compra con las actas de cotizaciones correspondientes.
2.	Gerencia de Pedidos	Retroalimentación del proceso de entrega de productos de los proveedores.
3.	Subdirección de Almacén	Programación de entregas parciales de artículos almacenables.
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Entrega de pedidos formalizados.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	2	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	2	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

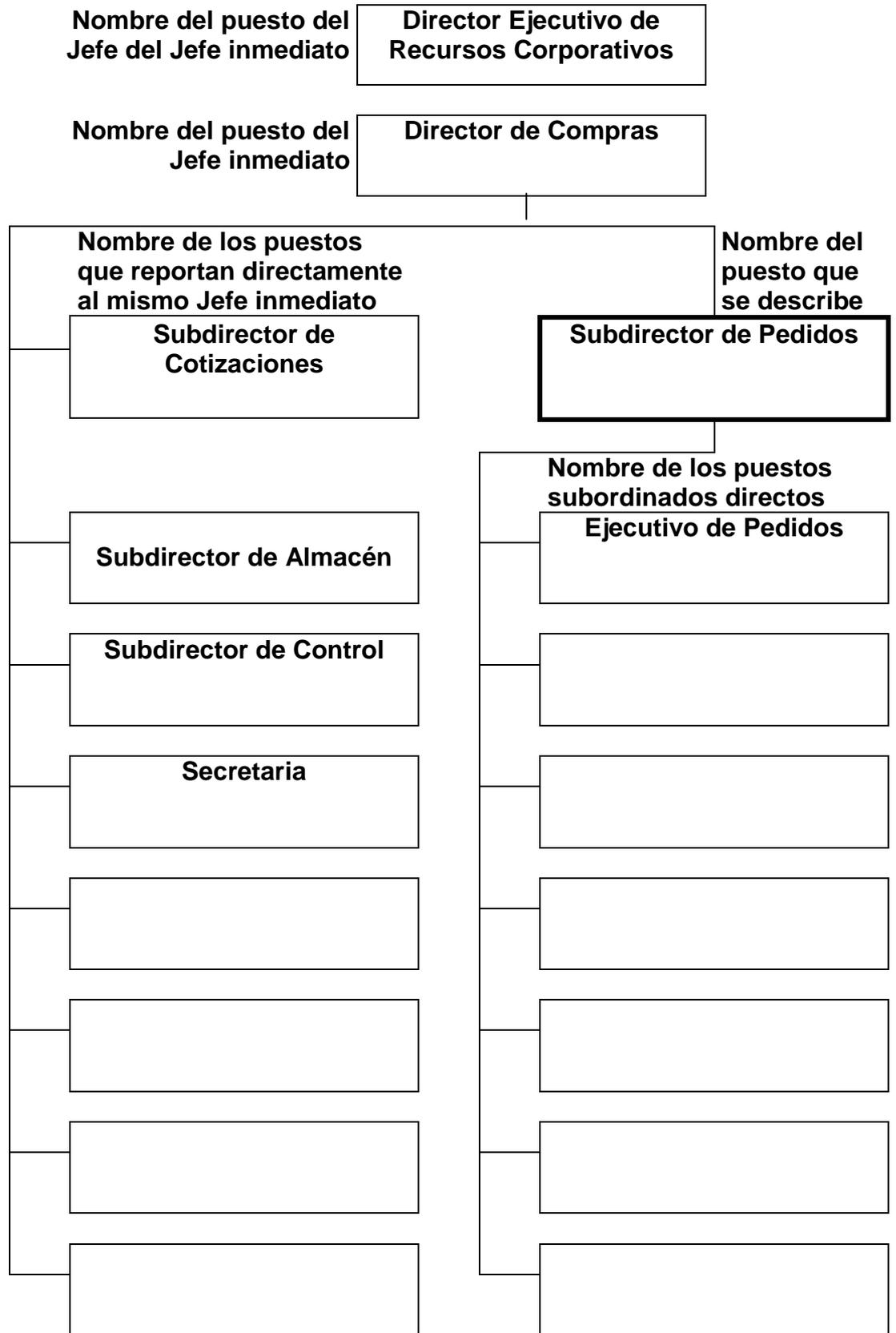
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Inconsistencias de las actas de asignación de compras a proveedores vs. las cotizaciones presentadas por los proveedores.
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

**10. ORGANIGRAMA**



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Gestión de equipos de trabajo	
Herramientas básicas de cómputo (Excel)	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value=""/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=""/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Subgerente	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Subdirector de Almacén		
<b>Salario Mensual:</b>	\$25,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$75,000
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Garantizar el adecuado y oportuno abasto de material de papelería y artículos de escritorio en la red de sucursales y los edificios corporativos del Grupo a nivel nacional eficientando los espacios de almacenamiento institucional.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Supervisar el esquema de requerimientos y solicitudes de papelería y artículos de escritorio para certificar que se procesan adecuadamente y con oportunidad tales requerimientos.
2.	Verificar que se cumplan los calendarios de entrega de mercancía a nivel nacional.
3.	Certificar que los puntos de reorden de los Almacenes, son los óptimos para poder cumplir con las entregas solicitadas y caer en un sobre inventario en las instalaciones.
4.	Supervisar los programas de entregas parciales solicitados por el personal del Almacén a el área de Pedidos.
5.	Supervisar que las instalaciones propias y la infraestructura de distribución se mantengan en buen estado para garantizar la oportuna entrega de productos a nivel nacional.
6.	
7.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Gerente de Pedidos	Coordinar las entregas de mercancía en Almacén y plantear modalidades específicas de entrega.
2.	Áreas Usuarias	Certificar requerimientos y necesidades de insumos de papelería y artículos de escritorio.
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Revisiones de entregas especiales en función de necesidades específicas de almacenamiento.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	8	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:	15	Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	23	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

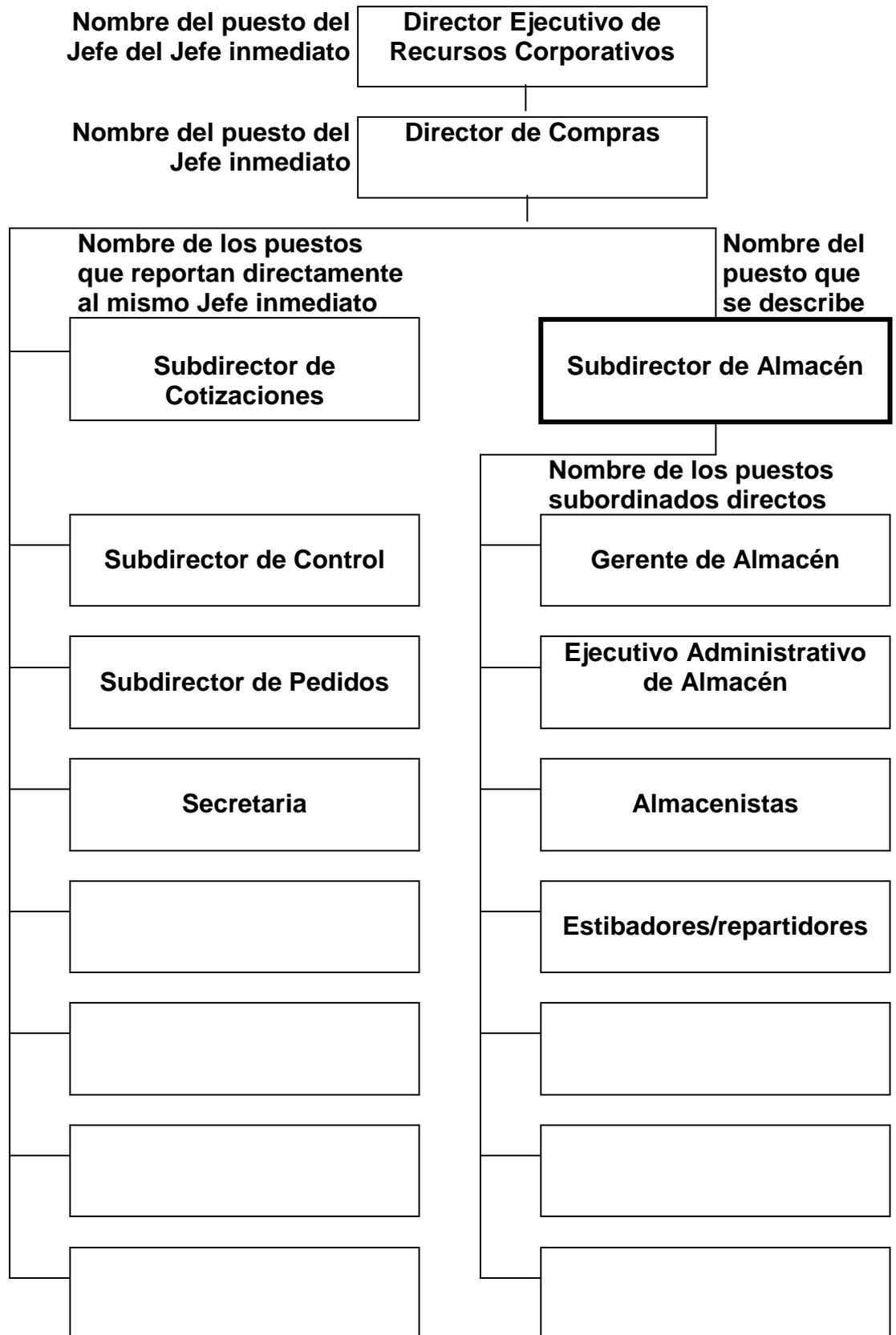
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Posibles requerimientos urgentes por una sobre demanda de artículos por parte de las áreas usuarias.
<b>2.</b>	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	Coordinar un calendario de entregas parcial que no cubra las necesidades de la operación de las áreas usuarias.
<b>2.</b>	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Gestión de Equipos de Trabajo	
Control de inventarios	
IDIOMA INGLÉS <input type="text"/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text"/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Gerente	3	
Control de Inventarios	Gerente	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Ejecutivo de Control		
<b>Salario Mensual:</b>	\$6,500	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$19,500
<b>Reporta a:</b>	Subdirector de Control		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Recibir y registrar las solicitudes de compras revisando el detalle de su contenido para asegurar la claridad del requerimiento y niveles de autorización de las áreas usuarias.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Recibir, fechar y validar la totalidad de las solicitudes de compra que llegan a la Dirección de Compras.
2.	Filtrar y en su caso devolver, aquellas solicitudes de compra que no cumplan con los requisitos de autorización de las áreas usuarias de acuerdo a las políticas establecidas.
3.	Aclarar y en su caso devolver, aquellas solicitudes de compra que no cumplan con las especificaciones técnicas requeridas para el adecuado requerimiento de productos hacia las proveedurías
4.	Elaborar y firmar el reporte de solicitudes de compra registradas para turnarlas a la Subdirección de Cotizaciones.
5.	Recabar autorización del Gerente de Control en el reporte de solicitudes de compra registradas y gestionarlas ante la Subdirección de Cotizaciones.
6.	Elaborar el reporte de evaluación de proveedores en base a la retroalimentación del área de Pedidos de la propia Dirección de Compras, así como la correspondiente a las áreas Usuarias.
7.	Efectuar las actualizaciones del padrón de proveedores y del catálogo de productos institucional.
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Áreas Usuarias	Recepción y aclaración de las solicitudes de compras, así como retroalimentación de calidad, servicio y oportunidad de los proveedores en cuanto a la entrega de productos adquiridos.
2.	Gerente de Cotizaciones	Entrega y continuidad de los trámites de las solicitudes de compra registradas.
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.		
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

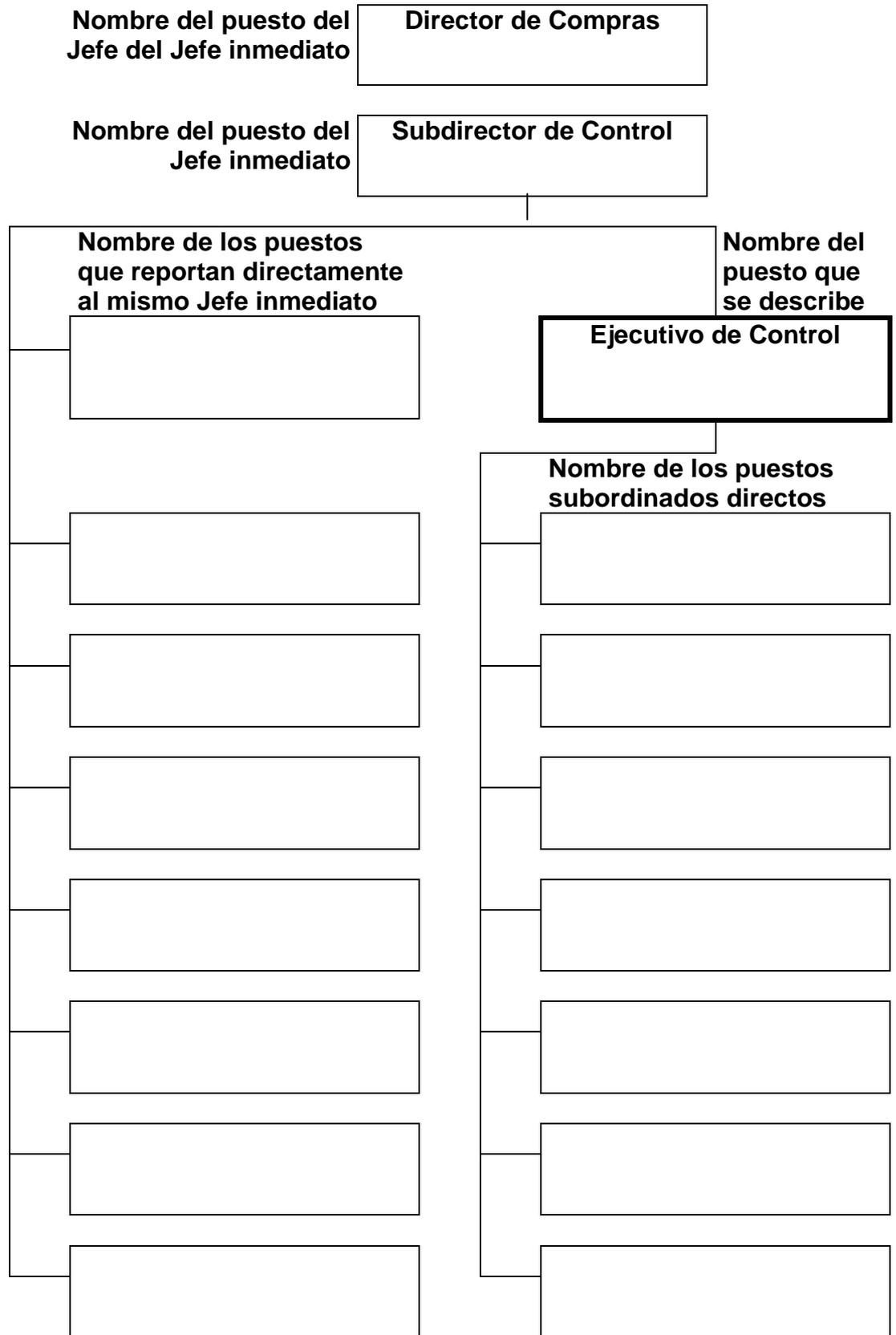
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	Situación
1.	
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Herramientas básicas de cómputo (Excel)	
IDIOMA INGLÉS <input type="text"/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text"/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Áreas Administrativas	Operativo	1	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente de Cotizaciones		
<b>Salario Mensual:</b>	\$18,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$54,000
<b>Reporta a:</b>	Subdirector de Cotizaciones		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Generar los procesos de selección de proveedores de las solicitudes de compra recibidas, que garantice el apego a la normatividad establecida en las políticas institucionales monitoreando el desempeño de dichos procesos para garantizar la transparencia en la selección de las alternativas de compra y que estas cumpla con los requerimientos en tiempo y forma planteados por las áreas usuarias.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Analizar las solicitudes de compra recibidas para establecer la mecánica de selección de proveedores en función del tipo y monto de la operación ya sea por asignación directa, tres cotizaciones o licitación abierta.
2.	Elaborar las solicitudes de cotización y invitaciones a concursos en función a la definición que haya arrojado el análisis de las solicitudes de compra.
3.	Contactar a proveedores institucionales para informarles los procesos de cotización a los que serán invitados dependiendo de cada caso.
4.	Recibir y analizar las cotizaciones de proveedores con independencia de la modalidad de invitación a cotizar, para certificar que cumplan con los requerimientos expuestos en la solicitud de cotización.
5.	Elaboración de cuadros comparativos de cotizaciones escalonando las mejores alternativas de costos, tiempos de entrega, cumplimiento de las especificaciones y valores agregados efectuando las negociaciones finales o en su caso las aclaraciones que den lugar las cotizaciones recibidas, y presentación de alternativas finales a la Subdirección de Cotizaciones.
6.	Elaboración y firma de actas de asignación de operaciones de compra a proveedores y recabar la firma de la Subdirección de Cotizaciones.
7.	Gestión de las actas de asignación de operaciones de compra a proveedores ante la Gerencia de Pedidos para dar continuidad al cierre de la operación cotizada.
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
5.	Ejecutivo de Control	Recepción de solicitudes de compra registradas.
6.	Ejecutivo de Pedidos	Gestión de actas de asignación de operaciones de compras a proveedores.
7.		
8.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
3.	Proveedores	Invitaciones a cotizar solicitudes de compra.
4.		
5.		
6.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

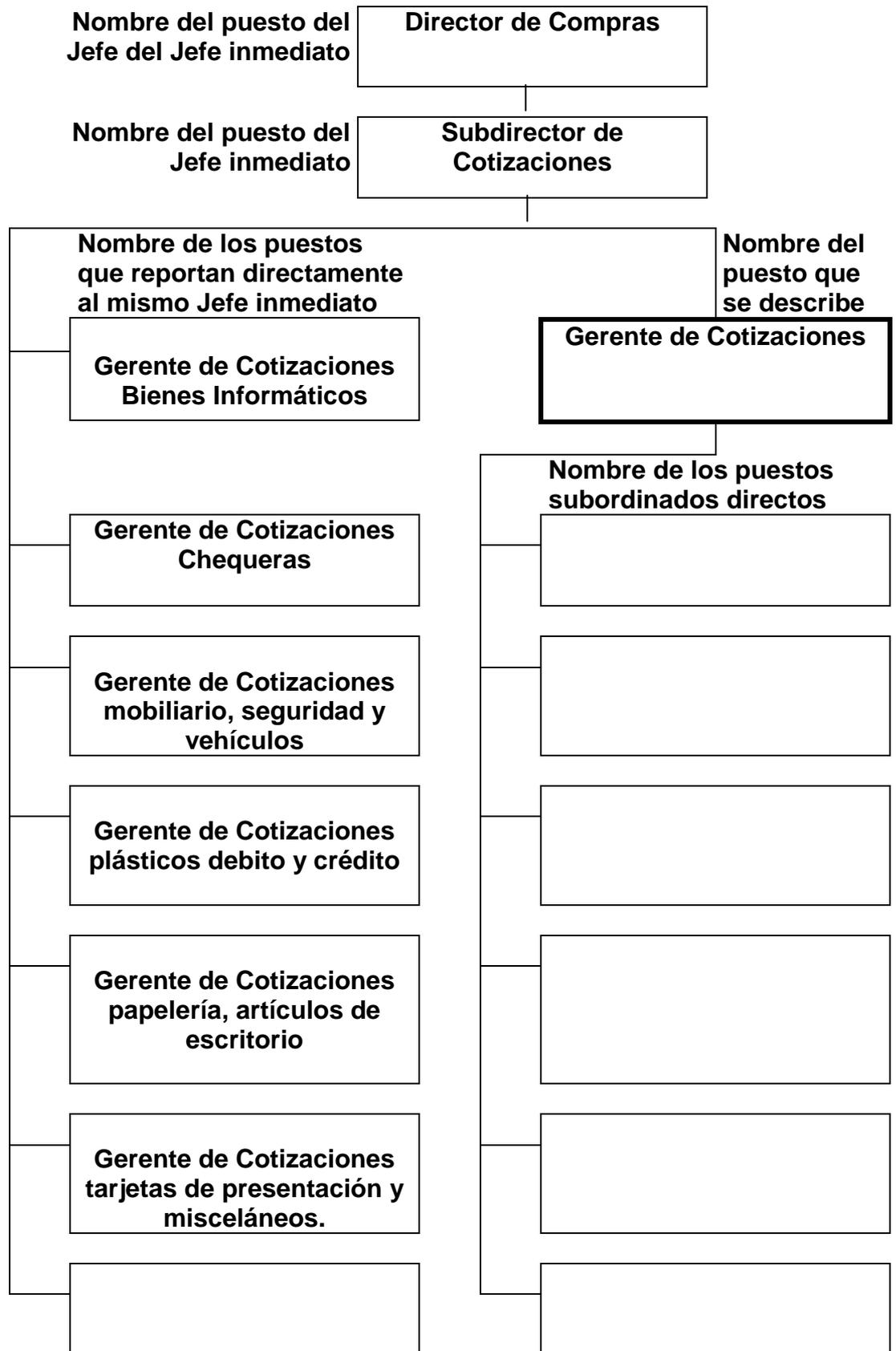
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Aun cuando se hayan efectuado las aclaraciones de solicitudes de compra en el área de Control con las áreas usuarias, que se presenten inconsistencias de carácter técnico al someter las solicitudes de compra al proceso de cotizaciones manifestándose estas situaciones por el o los proveedores invitados.
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value=""/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=""/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Relación con Proveedores	Administrativo	1	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Ejecutivo de Pedidos		
<b>Salario Mensual:</b>	\$6,500	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$19,500
<b>Reporta a:</b>	Subdirector de Pedidos		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Elaborar los pedidos a los proveedores institucionales derivados del proceso de cotizaciones de solicitudes de compra, garantizando que los pedidos reflejen los requerimientos originalmente generados por las áreas usuarias y contemplen todos los parámetros de las negociaciones efectuadas y aceptadas en las cotizaciones recibidas.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Recibir, fechar y validar la totalidad de las solicitudes de compra junto con las actas de asignación de compras a proveedores de parte del área de Cotizaciones.
2.	Cotejar las actas de asignación de pedidos vs. las cotizaciones de proveedores y en su caso, efectuar las aclaraciones pertinentes con el área de Cotizaciones.
3.	Elaborar los pedidos a proveedores institucionales, recabando la autorización de la Gerencia de Pedidos.
4.	Citar y entregar a proveedores los pedidos generados ratificando las condiciones comerciales correspondientes.
5.	Dar seguimiento a las entregas de productos con proveedores de acuerdo a los linamientos establecidos en los pedidos generados.
6.	Coordinar con el Ejecutivo Administrativo de Almacén las entregas parciales de productos de papelería y artículos de escritorio.
7.	Entregar al área de Control la documentación total de cierre de pedidos retroalimentando el desempeño y eficiencia de las proveedurías correspondientes.
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
9.	Ejecutivo de Cotizaciones	Recepción y validación de las actas de cotizaciones de proveedores
10.	Ejecutivo de Control	Entrega y retroalimentación de documentación de cierre de pedidos y desempeño de proveedores.
11.	Ejecutivo Administrativo de Almacen	Programar las entregas parciales de artículos almacenables.
12.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
11.	Proveedores	Entrega de pedidos.
12.		
13.		
14.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Inconsistencias de las actas de asignación de compras a proveedores vs. las cotizaciones presentadas por los proveedores.
2.	

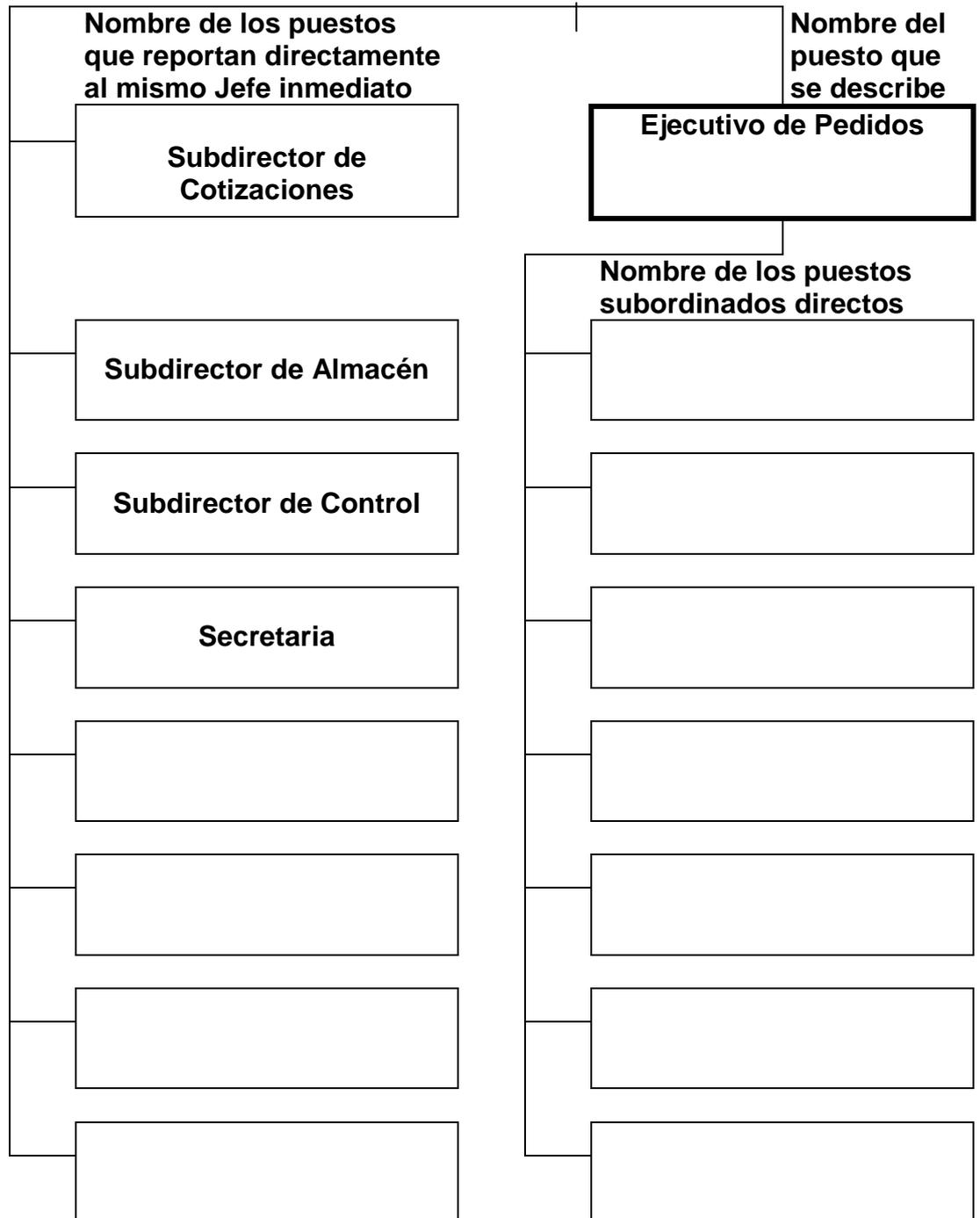
**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA

Nombre del puesto del Jefe del Jefe inmediato **Director de Compras**

Nombre del puesto del Jefe inmediato **Subdirector de Pedidos**



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Herramientas básicas de cómputo (Excel)	
IDIOMA INGLÉS <input type="text"/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text"/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Áreas Administrativas	Operativo	1	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente de Almacén		
<b>Salario Mensual:</b>	\$12,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$36,000
<b>Reporta a:</b>	Subdirector de Almacén		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Almacén General de Vallejo		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Coordinar el almacenamiento y distribución de los insumos de papelería y artículos de escritorio a la red de sucursales y edificios corporativos, eficientando los espacios de almacenamiento y garantizando el arribo oportuno de los productos solicitados por las áreas usuarias.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Planificar las entregas de productos a recibir por los proveedores institucionales de acuerdo a los puntos de reorden determinados y las necesidades de áreas usuarias.
2.	Recibir los insumos de papelería y artículos de escritorio en el Almacén proveniente de los proveedores institucionales, verificando la coincidencia de los productos recibidos con las especificaciones de los pedidos correspondientes.
3.	Enviar por medio de la infraestructura propia de distribución, las mercancías correspondientes en función de las solicitudes de las áreas usuarias previamente avaladas por el Administrativo del Almacén.
4.	Dar seguimiento a las entregas de productos a usuarios e informar la conclusión de las entregas al área Administrativa del Almacén.
5.	
6.	
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Ejecutivo Administrativo de Almacén	Coordinar las entregas de mercancía en Almacén y plantear modalidades específicas de entrega.
2.		
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Recepciones de mercancía.
2.	Areas Usuarias	Aclaraciones de entregas de mercancías.
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	6	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:	15	Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	21	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	Nacional		

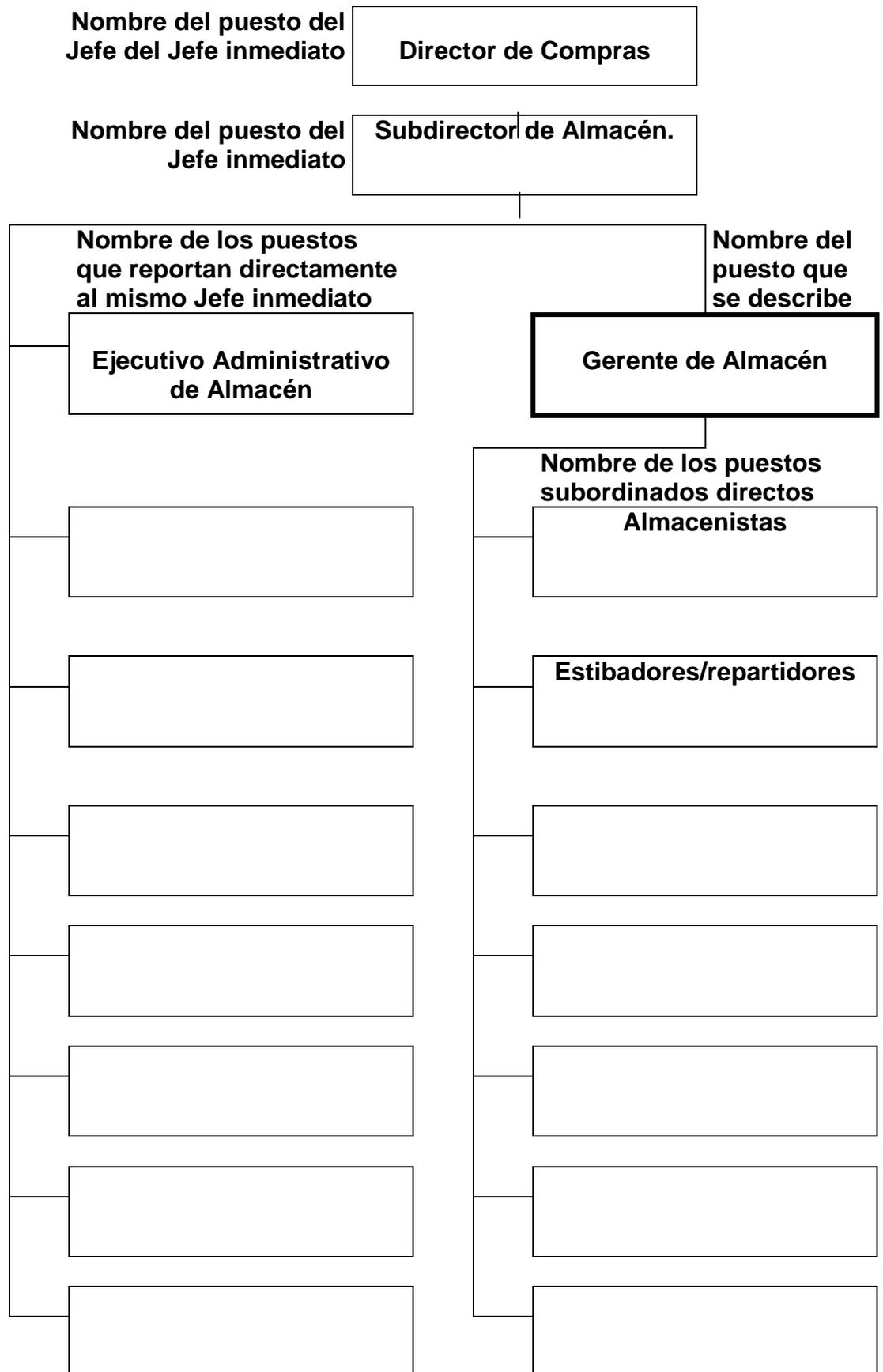
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Posibles inconsistencias en la mercancía recibida de los proveedores institucionales vs. las especificaciones de los pedidos correspondientes.
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Control de inventarios	
IDIOMA INGLÉS <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>	OTRO IDIOMA _____ <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Control de Inventarios	Administrativo	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Ejecutivo Administrativo de Almacén		
<b>Salario Mensual:</b>	\$6,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$18,000
<b>Reporta a:</b>	Subdirector de Almacén		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Efectuar la coordinación del adecuado y oportuno abasto de material de papelería y artículos de escritorio en la red de sucursales y los edificios corporativos del Grupo a nivel nacional.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Recibir las solicitudes de insumos de papelería y artículos de escritorio revisando que se cumplan los lineamientos de autorización y de productos del catálogo de éste tipo de suministros.
2.	Clarificar las posibles desviaciones detectadas en las solicitudes de insumos de papelería con las áreas usuarias.
3.	Canalizar las solicitudes de insumos de papelería y artículos de escritorio a la gerencia de Almacén para su surtido
4.	Coordinar los requerimientos de entregas de productos con la Gerencia de Almacén y con el área de Pedidos de la Dirección de Compras.
5.	
6.	
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Ejecutivo de Pedidos	Coordinar las entregas de mercancía en Almacén y plantear modalidades específicas de entrega.
2.	Gerente de Almacén	Coordinar las entregas de mercancía en Almacén y plantear modalidades específicas de entrega.
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Revisiones de entregas especiales en función de necesidades específicas de almacenamiento.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

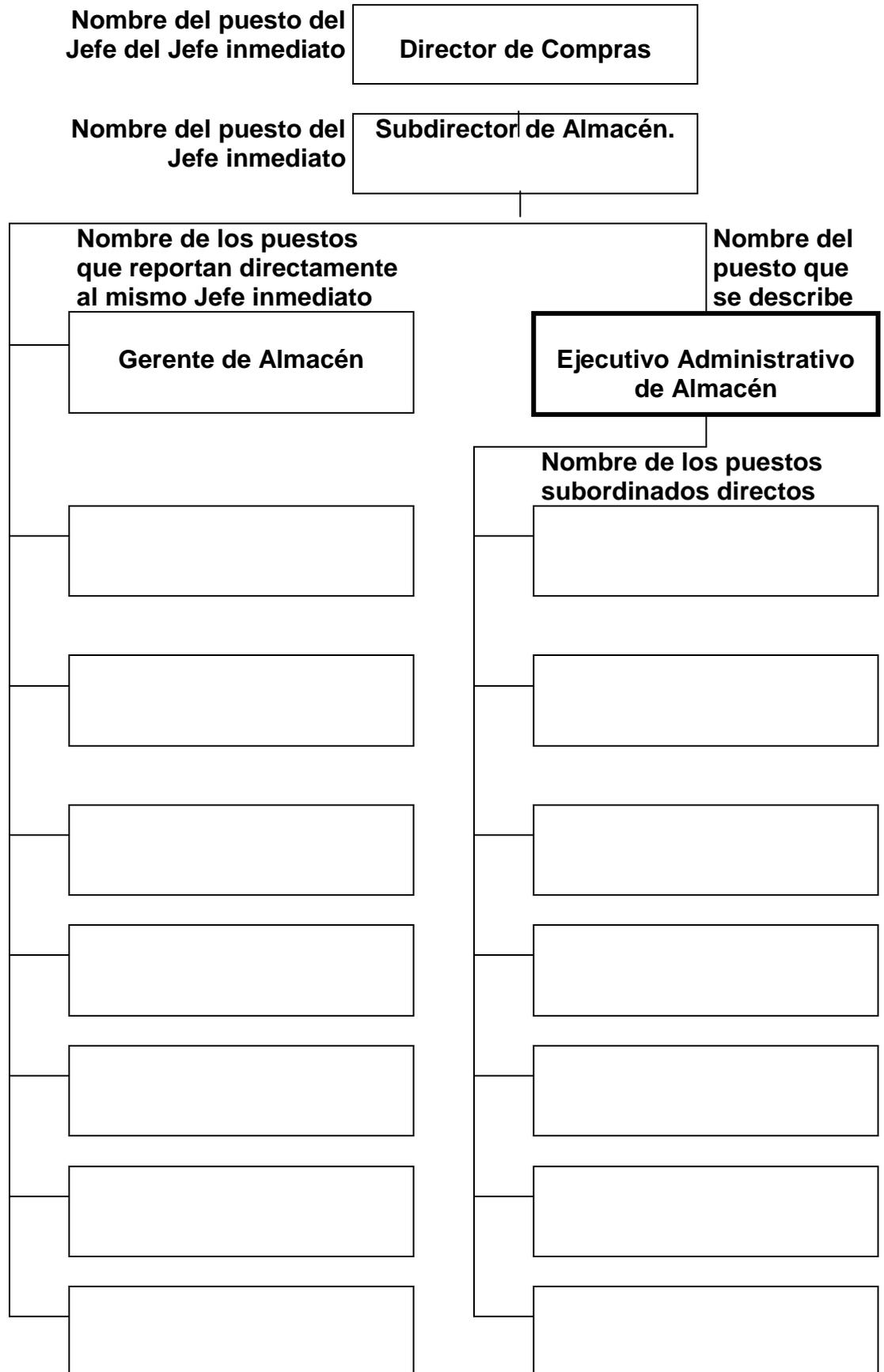
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Posibles requerimientos urgentes por una sobre demanda de artículos por parte de las áreas usuarias.
<b>2.</b>	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Preparatoria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Control de inventarios	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value=""/> %	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=""/> %

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Control de Inventarios	Administrativo	1	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Almacenista		
<b>Salario Mensual:</b>	\$3,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Almacén		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Almacén General de Vallejo		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Estibar los insumos de papelería y artículos de escritorio recibidos por las proveedurías institucionales y preparar las cardas de los mismos productos en la infraestructura de distribución para su entrega a las áreas usuarias.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Recibir los insumos de papelería y artículos de escritorio entregados por las proveedurías institucionales validando su correspondencia vs. los pedidos correspondientes.
2.	Estibar los productos recibidos en las áreas destinadas para ello en el Almacén.
3.	Efectuar la carga de las unidades de transporte propias con la mercancía a distribuir a las áreas usuarias.
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	Puesto / Área	Para qué
1.	Estibadores/repartidores	Carga en unidades propias de mercancía.
2.		
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	Institución	Para qué
1.	Proveedores	Recepciones de mercancía.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

Concepto	Cantidad	Concepto	Cantidad
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	Nacional		

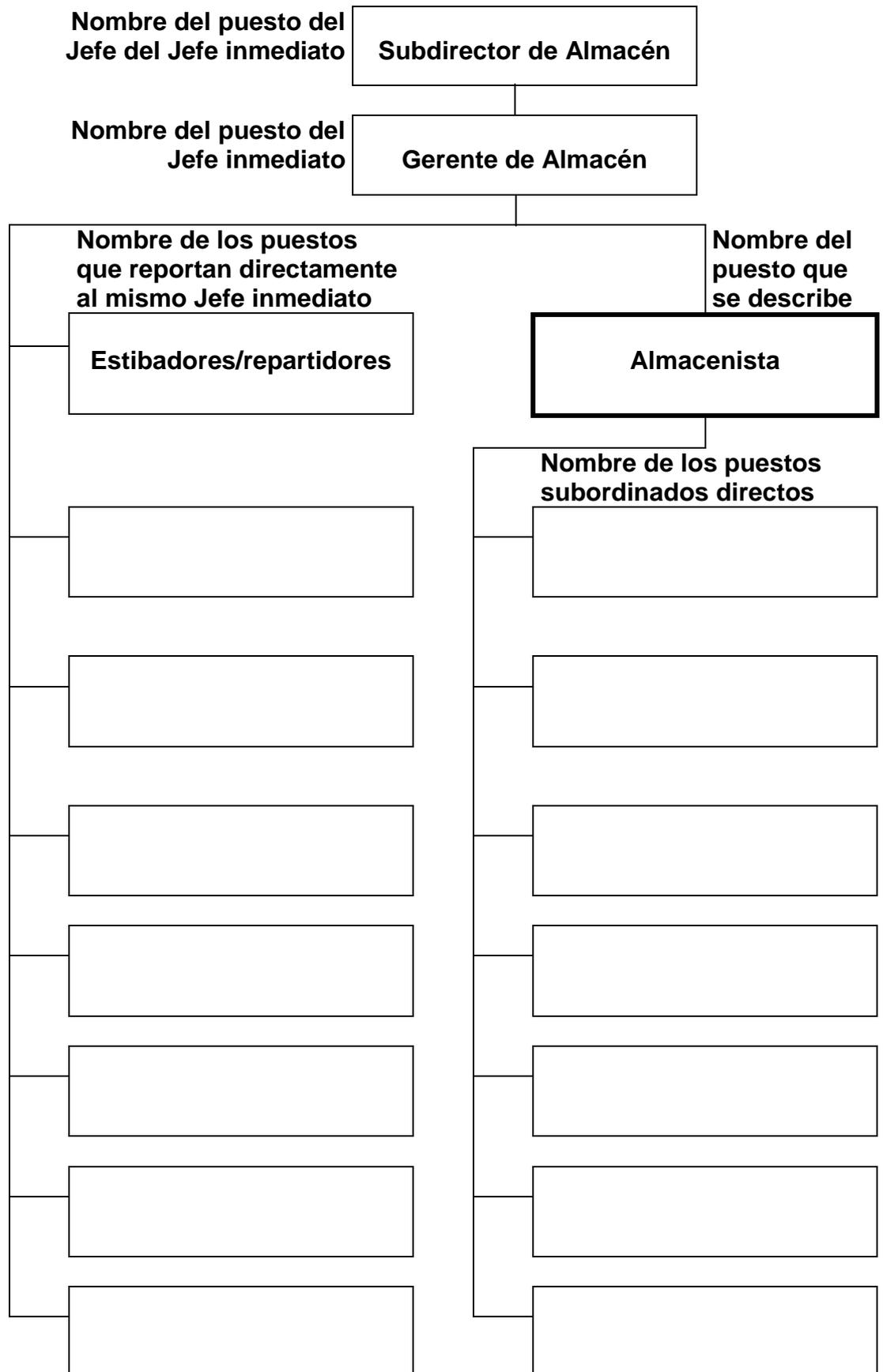
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Posibles inconsistencias en la mercancía recibida de los proveedores institucionales vs. las especificaciones de los pedidos correspondientes.
<b>2.</b>	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Secundaria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Estibación	
IDIOMA INGLÉS <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>	OTRO IDIOMA _____ <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Estibación	Almacén	.5	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Estibador/repartidor		
<b>Salario Mensual:</b>	\$4,500	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Almacén		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Almacén General de Vallejo		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Estibar en las unidades de transporte los insumos de papelería y artículos de escritorio recibidos por los Almacenistas efectuando la distribución de tales productos a las áreas usuarias solicitantes.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Estibar los productos recibidos en el Almacén en las unidades de traslado.
2.	Realizar la distribución de insumos de papelería y artículos de escritorio en las red de sucursales y edificios corporativos del Grupo.
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Almacenistas	Recepción de productos del Almacén.
2.	Áreas usuarias	Entrega de productos en sitio
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.		
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

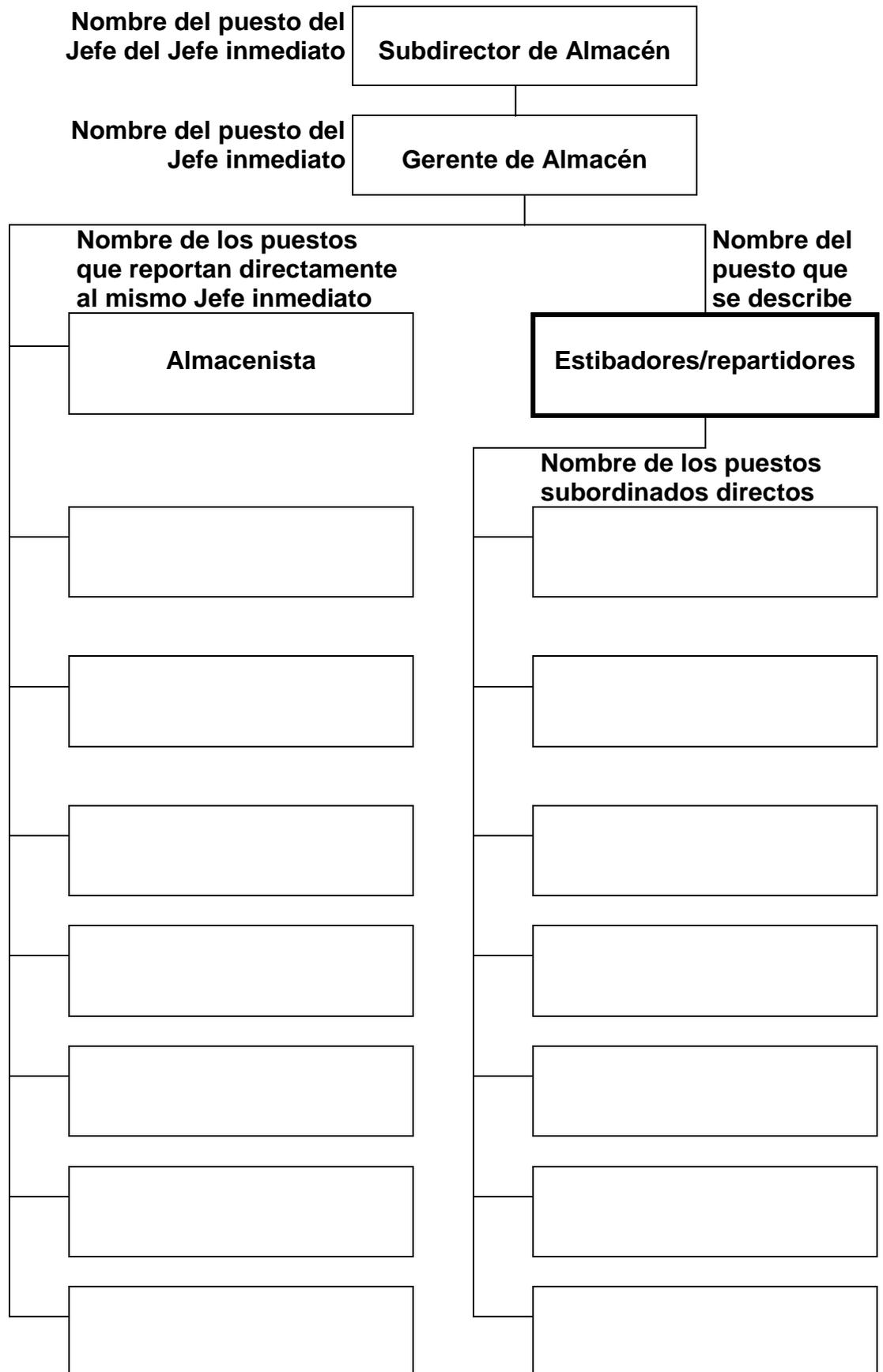
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	Situación
1.	
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Secundaria	

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Chofer	
Estibación	
IDIOMA INGLÉS <input style="width: 50px; border: 1px solid black; border-radius: 5px;" type="text" value="%"/>	OTRO IDIOMA _____ <input style="width: 50px; border: 1px solid black; border-radius: 5px;" type="text" value="%"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Chofer de unidades de transporte	Chofer	2	
Estibación	Almacén	.5	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Secretaria de Director de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$10,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Rafael Checa número 2		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 25, 1999

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Desarrollar las actividades secretariales de la Dirección de Compras gestionando su agenda ejecutiva para priorizar las actividades y coordinando las relaciones y acuerdos actividades con los propios Funcionarios internos del área de Compras así como con las áreas usuarias que así lo requieran.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Atender las llamadas telefónicas inherentes a la operativa de la Dirección de Compras.
2.	Gestionar las reuniones de trabajo de la Dirección de Compras con los Funcionarios de la propia área, con las áreas usuarias y con los proveedores institucionales.
3.	Recibir la correspondencia del área de Compras y canalizarla a las diferentes áreas de gestión.
4.	Elaboración y envío de comunicados internos y externos de la Dirección de Compras.
5.	Controlar y resguardar el archivo documental de la Dirección de Compras.
6.	
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Secretarías de Direcciones	Coordinar enlaces telefónicos y juntas de trabajo de la Dirección de Compras.
2.	Subdirectores, Gerentes, Analistas del área de Compras.	Canalizar la documentación correspondiente a cada área de Compras.
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Coordinar enlaces telefónicos y juntas de trabajo de la Dirección de Compras.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

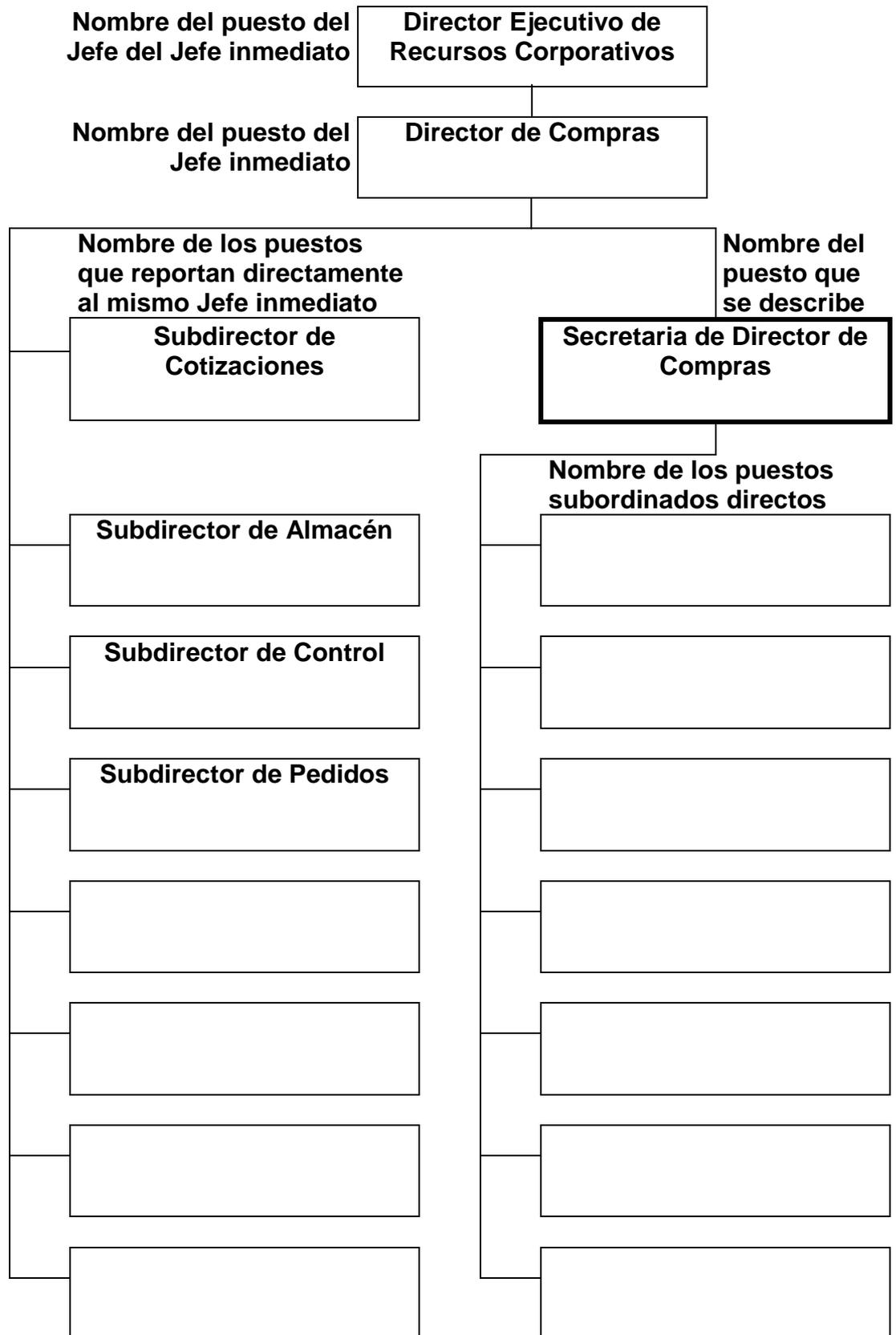
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	Situación
1.	
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Carrera Técnica	Secretarial

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Secretariales	
IDIOMA INGLÉS <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>	OTRO IDIOMA _____ <input style="width: 50px;" type="text" value="%"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Secretarial	Secretaria de Subdirector	2	

## **Problemática**

El área de compras básicamente era un área administrativa de regularización de pedidos. Muchas de las necesidades del Banco ya venían pre-negociadas con los proveedores seleccionados directamente por las diferentes áreas usuarias. Por lo tanto el primer grupo (control) realmente dedicaba su tiempo a dar de alta en el sistema el registro de compras, pero sin ningún cuestionamiento sobre presupuesto autorizado, no se objetaban y revisaban las especificaciones, así como la cantidad requerida.

El área de cotizaciones tenía incongruencia con el rol que debía desempeñar, por una parte cuando la compra ya venía prácticamente pre-definida o cerrada por el área usuaria, solo hacía contacto con el proveedor para confirmar condiciones. Es decir, renunciaba a su derecho de seleccionar proveedor, a utilizar cualquier método de cotización, no objetaba especificaciones y por tanto no controlaba los contactos de proveedores actuales y potenciales. Pero por otro lado, cuando las compras estaban a cargo directamente de dicho equipo (principalmente cheques de bolsillo, papelería, impresos, mobiliario y vehículos) las prerrogativas de compras se inclinaban de tal manera que no había consistencia en la forma de cotizar, los gerentes de categorías nunca cambiaban de segmento atendido por lo cual eran muy conocidos en el mercado creándose vicios de alta relación y amistad con proveedores a los cuales regularmente se les hacían los pedidos. Había un riesgo muy alto dado que nadie más participaba en la decisión de compra ni supervisaba lo que había en el mercado. El 90 % de las asignaciones del equipo de cotizaciones se hacían vía negociación directa, y soportaban su decisión a través de dos cotizaciones “en papel” que tenían alto riesgo porque podrían favorecer al ganador, compartiendo información recibida de mercado, ya que no había un procedimiento en las políticas y normativas que garantizara un proceso totalmente transparente, no había un proceso de homologación de proveedores.

El equipo de pedidos, solo era un área administrativa mas, cuya labor era generar el documento final, solo el 15% de las adquisiciones tenían un contrato

específico, el resto de las operaciones se soportaba con el documento pedido. No se le daba seguimiento puntual a las entregas, ya que decían que dicha labor la hacía el área usuaria que recibiría el producto o servicio. Esto lo que provocaba es que las quejas llegasen directamente al Director del área cuando algo no llegaba a tiempo o con las condiciones solicitadas de origen, el área de compras se enteraba cuando había problemas porque no detectaba con anticipación las anomalías.

No había un control de contratos, mismos que estaban desactualizados o no existían, en la mayoría de los casos solo se trabajaba a través de pedidos que eran el único documento que soportaba las condiciones de compra. Las facultades de compra y liberación de pagos dependían totalmente del Subdirector de Cotizaciones y los Gerentes de la categoría.

El área de almacén estaba enfocada totalmente al trabajo de control de inventarios y distribución de papelería, era un área con alto costo para el banco dado que tenía 10 personas de nómina y 20 personas externas haciendo dicha labor. Otro de los problemas era el control de activo fijo, ya que si bien recibían los activos para verificarlos antes de darlos de alta en el sistema, se les otorgaba un número de inventario (colocando una etiqueta al activo) y se hacía llegar al área correspondiente. Pero por ejemplo, miles de artículos como contadoras de billete, o simplemente sillas en sucursales, no se sabía donde estaban finalmente por los movimientos que a nivel nacional se daban entre sucursales y por la rotación de personal. Por lo tanto todos los activos se concentraban en un solo centro de costos.

Existía una gran cantidad de productos en el catálogo de compras, mismo que estaba desactualizado (ejemplo: más de 600 productos), asimismo había datos de alta en el sistema una gran cantidad de proveedores, donde el 80% no tenía movimiento durante el último año (padrón de 1,800 proveedores donde menos de 200 tenían participación activa ó movimiento en el último año).

El 10% de proveedores con los que se trabajaba de manera regular, tenían un alto contacto y cercanía con los compradores, estableciendo lazos de “amistad”

en el tiempo dado que el mismo funcionario siempre compraba las mismas cosas.

Existía en el Banco una política antigua la cual no se actualizaba respecto a las compras, donde lo único que se normaba era la necesidad de tener 3 cotizaciones antes de fincar un pedido, la aplicación no era uniforme por lo que no se respetaba dicha normativa.

La antigüedad promedio de los ejecutivos de compras era de 21 años en el Banco y los últimos 8 años no se habían dado movimientos por promoción cubriéndose en dicho periodo básicamente las renunciaciones que se hubiesen existido. Había prácticamente nula rotación de personal.

Como se pudo observar anteriormente, existía una alta cantidad de puestos (detallada en las 13 descripciones de puestos mostradas), donde había muchos Gerentes y Subdirectores vs. Ejecutivos de compras (muchos generales), lo que a su vez provocaba una capacidad de fomentar crecimiento de niveles inferiores en el área y planes de carrera (no existían analistas de compras que formaran los cuadros de reemplazo para ser futuros Ejecutivos, Gerentes, Subdirectores y Director del área de Compras) la gente sabía que dada la nula rotación de personal era muy difícil aspirar a un movimiento ascendente, no lo buscaban (generando vicios sobre los puestos que ocupaban), lo cual era incongruente con el tamaño y oportunidades que ofrecía el trabajar en una organización tan grande como el Banco.

La escolaridad promedio era bachillerato, existiendo solo un Ejecutivo con licenciatura y uno de los Gerentes titulados así como tres ejecutivos pasantes (con carrera terminada no titulados)

El área estaba acostumbrada a trabajar con urgencias y bajo presión, existe baja o nula planeación.

Aunque había cierto nivel de contacto, la comunicación con áreas críticas usuarias era prácticamente inexistente (Tarjeta de crédito, Operaciones,

Sistemas, Publicidad, RRHH, Relaciones Publicas). No había acercamientos que permitieran plasmar necesidades anuales y esquemas de atención para cada área. Por lo tanto muchas veces el producto final no era conforme a lo que se necesitaba generando reprocesos y costos por mermas, esto sumado a lo comentado anteriormente como riesgos existentes en el grupo de cotizaciones, provocaba que las áreas usuarias se sintieran con el derecho de buscar y negociar directamente sus necesidades con los proveedores correspondientes.

El área de compras solo participaba en el 25% del gasto total, las compras estaban descentralizadas, con una importante gestión regional, por lo que mucho del trabajo era ser “regularizador” de las compras que ya se habían llevado a cabo. Así mismo no participaba en la contratación de servicios que llevaba a cabo directamente la Dirección de Servicios del Banco (limpieza, mensajería, comedores, transporte de personal, fotocopiado y multifuncionales, etc.).

Adicionalmente diferentes áreas del banco podían hacer adquisiciones de manera directa sin pasar por el área de central de compras (Relaciones Publicas, Publicidad, RRHH, Eficiencia Comercial, Tarjeta de Crédito, Sistemas y Comunicaciones).

# MARCO TEORICO

## EFICIENCIA-EFICACIA

Primero plantearemos lo que debe significar para el área de compras su actuación cotidiana bajo conceptos que han sido muy debatidos.

Son dos conceptos presentados por Peter Drucker: La eficiencia y La Eficacia. Drucker dice: Eficiencia significa hacer correctamente las cosas, y la eficacia significa hacer las cosas correctas.

El libro de Administración de Stoner se plantea un claro ejemplo:

La eficiencia – la capacidad para hacer cosas correctamente las cosas- es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada – por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

Aplicando esto al área de compras debemos preguntarnos si el Director está haciendo eficaz en sus elecciones para la operativa diaria del equipo de compras. Pueden ser vistos como eficientes porque logran obtener los insumos necesarios para la operación del Banco en el tiempo requerido, o porque “apoyan” las decisiones que ya han sido tomadas por las áreas usuarias para la adquisición de un producto o servicio, es decir, ayudan a regularizar y cumplir los pasos necesarios para que no haya ningún problema con la compra, pero elegir las metas acertadas no debe incluir “quedar bien” con las áreas de negocio, sino plantear un beneficio y valor agregado real para la organización,

a través de la generación de utilidades, por lo que no puede ni debe renunciar a las acciones que le permitan conseguir dicho objetivo, para ello no debe omitirse la planeación, cuestionamiento de volumen, especificaciones solicitadas, tiempo y condiciones planteadas, selección de proveedores en el mercado, preparación de la estrategia de compra-negociación, concepto de “precio total” que incluye garantías y servicio post venta para el Banco, así como tener los documentos que garanticen el cumplimiento de las promesas por parte del proveedor o que otorguen los recursos que permitan exigir y obtener los derechos del Banco a través del contrato correspondiente.

Para lograr todo lo anterior es necesario garantizar se lleve a cabo la administración del área de compras a través de cuatro funciones específicas que el Director debe cumplir: la planeación, la organización, la dirección y el control.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas.

### **Planeación.**

En base a lo que muestra el libro de Administración de Stoner: Planificar implica que los administradores piensan con antelación sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática, Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor

jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Es necesario que el Director se asegure que exista la adecuada comunicación y acercamiento del área de Compras con las diversas áreas de la organización. Compras debe interactuar con prácticamente todas las divisiones del Banco.

Por ello es básico el tiempo que se dirige para planear, a fin de conocer todos los requerimientos que tendrán durante el año la diversas áreas de la Institución. Si tomásemos como ejemplo la interacción que debe haber con la división de tarjetas de crédito, Compras debe preguntar:

- ¿Cuántas Tarjetas de débito/crédito deberán ser renovadas durante el año? (por la fecha de vencimiento de los plásticos)
- ¿Cuál es la calendarización de dichas reposiciones?
- ¿Cuántas tarjetas de débito/crédito se estima serán colocadas en el año (cuál es la meta de crecimiento del área de negocio)
- ¿Cuántos diferentes tipos de plásticos hay en el Banco y cuáles son sus características? (débito: Premier, Clásica, Nómina, Tarjetas Universitarias, etc.; crédito: Platino, Black, Unik, Light, Tarjetas de Afiliación como Mexicana, Fiesta Americana, tarjetas pre-embozadas (pre- autorizadas para clientes clave) etc.
- ¿Cuál es la calendarización de sus necesidades?
- ¿En cuánto tiempo se personalizan los plásticos?
- ¿Dónde deben entregarse? (localización de las empresas de personalización).

Con todas las preguntas base anteriores es importante que el área de compras pueda investigar a través del área de finanzas (otra importante interrelación)

cual es el presupuesto autorizado para el año en el rubro de plásticos. Debe revisar las compras históricas para conocer últimos precios de compra ( y revisar si con los últimos precios más los gastos de inflación se puede cumplir con el presupuesto autorizado). Se debe revisar quienes son todos los proveedores actuales y cuáles son los proveedores del mercado.

Preguntarse la razón por las cuales otros proveedores no han trabajado con el Banco ¿han sido contactados? Revisar situación actual de cada proveedor en el mercado, revisar estados financieros para “filtrar” posibles proveedores que por situación actual pudieran incumplir los compromisos de proveeduría con el Banco. Debe planearse la estrategia de compra para dicho producto, conocer la posición del Banco en el mercado vs. el resto de los demandantes del mismo producto en el mercado (¿Cómo ven a Serfin en el mercado los proveedores vs. el resto de los Bancos?).

Debe analizarse como “vestir” de la forma más atractiva para el mercado al Banco (por ejemplo: si el Banco ha estado comprando remesas separadas por diferentes tipo de producto en diferente tiempo con los diversos proveedores, debe consolidarse todo el volumen anual requerido, otorgando contratos a menos proveedores, por estrategia de seguridad por lo menos deben estar listos y calificados dos, nunca uno, pero la consolidación de volumen y un buen esfuerzo de la calendarización estimada ayudan en un ganar-ganar entre proveedor-Banco que puede llegar a generar importantes ahorros.

Debe buscarse la forma adecuada para cerrar el concurso de compra ¿se ha probado la subasta electrónica?

Todo lo anterior evidentemente obliga al Director a planear su propia estructura y proceso de compra que permita cumplir con los objetivos planteados.

Asimismo durante el análisis de una sola categoría de compra pueden surgir nuevas categorías que probablemente no se hayan revisado en el Banco, por ejemplo:

¿Hace cuanto tiempo se llevó a cabo la negociación o concurso del servicio de personalización de plásticos? ¿es posible revisar el tema, obtener alguna sinergia integrando categorías?

Temas tan simples como el “tono” de color de una tarjeta de crédito, se usan como argumento de áreas de negocio para solicitar una asignación directa, porque pueden llegar a decir que “ningún otro proveedor tiene el tono de plástico requerido”.

Esto por supuesto debe cuestionarse, sin buscar romper la imagen requerida por el Banco, pero si generar competencia y el que siempre exista la mayor cantidad posible de proveedores para cubrir las necesidades.

En fin, si como podemos observar, al analizar una sola categoría surgen todas las preguntas señaladas anteriormente confirmamos la importancia de evitar “compras urgentes” sin planeación, donde ya no es posible agregar valor, y para lo cual es fundamental contar con un “plan anual de compras” que permita tener una matriz, un “mapa” de lo que debe atenderse a lo largo del año, con compromisos de ahorro claros en función de las oportunidades detectadas.

Debe iniciarse con las categorías más importantes, analizando cuales pueden otorgar los mayores beneficios más rápidamente, dado que difícilmente en el primer plan anual podrán cubrirse todas las categorías y necesidades del Banco.

Como podemos apreciar la planeación constituye una etapa fundamental del proceso.

## **Organización.**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización de acuerdo con el libro de Administración de Stoner. Por tanto los gerentes deben adaptar la estructura de la organización sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. Así mismo es el proceso de comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

El Director es el responsable de diseño y estructura del área de compras, de la forma como deben delegarse las responsabilidades otorgando la distribución de autoridad requerida para poder cumplir con los objetivos planteados.

Algo fundamental es que lleve a cabo una adecuada administración del personal.

Debe garantizar que cuenta con el personal calificado, que permita cumplir con los objetivos planteados, tener una clara descripción de los puestos a fin de tener nombramientos adecuados conforme a las obligaciones y las responsabilidades, garantizar que tiene la capacitación adecuada, establecer sueldos acordes a la responsabilidad (valuando el valor de la “silla” y no pagando en función de las personas que ocupan dicha “silla”) con planes de carrera claros para los funcionarios que permitan fijar objetivos de crecimiento futuro en función de los logros dentro de la organización.

### **Bases de la organización**

El Director debe focalizar cuatro pasos básicos para empezar a tomar decisiones al momento de organizar:

- Dividir las cargas de trabajo  
Asegurándose que las tareas se cubrirán de manera adecuada y se cumplirán de manera lógica, alcanzable (división del trabajo)
- Combinar / agrupar ejecutivos en forma lógica y eficiente para lograr los objetivos del área

- Establecer una jerarquía clara que evite que todos sean “generales” dentro del área con zonas “intocables” e “incuestionables”
- Establecer mecanismos para integrar las diversas actividades del área (coordinación).

## Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Esto es algo que no estaba haciendo el Director del área en el organigrama de 1999 de Banca Serfin.

La naturaleza interactiva del proceso administrativo



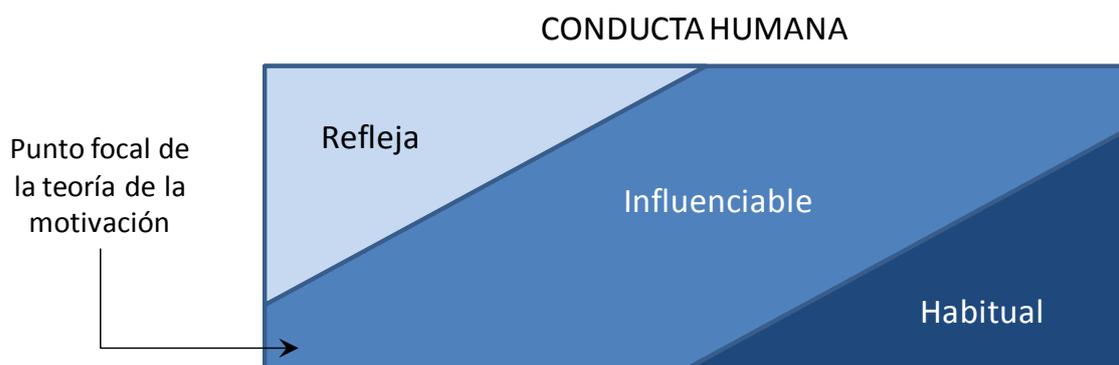
Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006) p.14

## La motivación

La motivación se define como todos aquellos factores que hacen que la gente sostenga una conducta. Por regla general se presupone que la motivación es algo bueno pero que es momentáneo y, por tanto, se tienen que buscar constantemente reactivarla, dado que es un factor clave para el logro de los objetivos.

La motivación y el motivar, según Stoner, se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos: 1) los actos reflejos, por ejemplo, un estornudo y 2) las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes.

### La motivación en un rango de la conducta humana



Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006) p.485

## Primeras ideas de la Motivación

Frederick Taylor suele estar ligado a la administración científica. Los gerentes definían cual era la mejor forma de trabajar, partían de la idea de que los empleados eran holgazanes y tenían que “motivarlos” a trabajar, por lo que diseñaron un sistema de incentivos salariales, para que cuanto más produjeran los trabajadores, más ganaran, el principal motivador era el dinero. En la actualidad, en general a los vendedores se les da comisiones por sus ventas.

Elton Mayo y otros contemporáneos, desarrollaron el modelo llamado de relaciones humanas, partían del supuesto que las actividades rutinarias y

repetitivas, eran desmotivantes. Por lo que investigaron y se dieron cuenta de que para los empleados era relevante hacerlos sentir útiles e importantes y mantener sus redes sociales. En la actualidad, los buzones de sugerencias y la participación de los empleados en las evaluaciones de resultados son herencia de este modelo. Sin embargo ambos modelos buscaban que los empleados aceptaran lo que sus jefes solicitaban.

Douglas McGregor, identificó 2 supuestos de conductas humanas con relación al trabajo, La teoría X que establece que las personas tienen aversión al trabajo, por lo que tratan de evitarlo. Además de que este tipo de personas prefieren ser dirigidas y evitan las responsabilidades. Así que los gerentes deben empujar a los empleados para conseguir que hagan lo que se requiere.

Y por otro lado, la teoría Y, que establece que el trabajo es tan natural como el descanso y el juego, por lo que las empresas si quieren trabajar, por lo que buscan la responsabilidad y quieren utilizar su creatividad para ayudar a resolver problemas.

### **Perspectiva contemporánea de la motivación**

Landy y Becker han clasificado los diversos enfoques modernos en 5 categorías.

Teoría de las necesidades, la teoría de los refuerzos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

### **La teoría de las necesidades**

Dicha teoría establece que las personas tienen diferentes tipos de necesidades las cuales al satisfacerlas hará que lleven vidas gratificantes. Stoner afirma en su libro Administración, “De acuerdo con esta teoría las personas están motivadas mientras no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora.”

## La lógica básica de las teorías motivacionales de las necesidades



Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006), p.490

### Pirámide de Maslow

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten, en un momento dado, más predominantes o poderosas. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias. Parte del principio de satisfacer primeramente las necesidades básicas para después subir a satisfacer el siguiente nivel de necesidades y así sucesivamente.

Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades



El reto para los gerentes, suponiendo que sus necesidades anteriores están satisfechas, es conocer las necesidades de autorrealización que tienen los empleados ya que pueden utilizarse para ayudarlos a cumplir sus metas personales y las de la organización.

### **Teoría de los dos factores de la motivación**

Frederick Herzberg y sus colegas realizaron un estudio de la actitud laboral, en los años 50. Donde los resultados los clasificaron en 16 categorías, de un lado estaban agrupados los que tenían que ver con la satisfacción laboral y en el otro los de insatisfacción laboral. Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción o insatisfacción se debían a dos series independientes de factores.

A los factores de la insatisfacción los llamó “higiénicos”, los cuales incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía, es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. Las calificaciones positivas para estos factores no conduce a la satisfacción en el trabajo, sino sólo a la ausencia de insatisfacción.

Los satisfactores (factores motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo. Ambos factores, están presentes en una persona, por lo que los gerentes al diseñar los programas de motivación deben considerarlo.

### **La teoría de la equidad**

El término equidad se puede definir como la proporción que guarda el esfuerzo, actitud, habilidad, conocimientos como los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales como la remuneración y los ascensos. Según la teoría de la equidad las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Por el contrario, si se sienten desmotivados tratarán de disminuir el esfuerzo para compensar la inequidad. Este tipo de juicio lo realizan las personas comparándose con otras y los beneficios recibidos por determinado esfuerzo. Esta teoría sugiere la importancia de que los gerentes conozcan a su personal y sobre todo consideren que los trabajos se realizan en un contexto de relaciones humanas y solo entonces comenzarán a aquilatar los cálculos de “equidad” que hacen los empleados.

### **Teoría de las expectativas**

Según esta teoría de David Nadler y Edward Lawler, los empleados eligen conscientemente conductas con base a sus expectativas.

Stoner plantea que los tres elementos fundamentales que se presentan en este modelo de expectativas (expectativas del desempeño-resultado, la valencia, expectativas del esfuerzo-desempeño) se pueden plantear en forma de interrogación: ¿Si hago esto, cuál será el resultado? , ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré? , ¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena?

Las personas estarán motivadas cuando encuentren una combinación favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa.

Nadler y Lawler recomiendan:

1. Determinar las recompensas que valora cada empleado.
2. Determinar el desempeño que se desea.
3. Establecer un nivel alcanzable del desempeño
4. Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa
5. Asegurarse de que la recompensa es adecuada

### **Teoría del reforzamiento**

Esta teoría está ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede expresar así:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta futura

Es decir, si las consecuencias son positivas, se refuerzan y el individuo en futuras ocasiones en situaciones similares, tenderá a tener respuestas similares. Por el contrario si las consecuencias fueron negativas, la persona modificará su conducta con el objeto de evitarlas.

Por lo tanto, es importante para los gerentes conocer técnicas de modificación de conducta.

Las siguientes son reglas de Hamner para modificar la conducta:

1. No recompense a todas las personas por igual
2. Recuerde que la falta de respuesta también puede modificar la conducta
3. Asegúrese de decirle a las personas lo que pueden hacer para obtener reforzamiento
4. Asegúrese de decirle a las personas qué es lo que están haciendo mal

5. No castigue delante de otros
6. Sea justo, las consecuencias de una conducta deben ser adecuadas.

### **Teoría de las metas**

Esta teoría de Edwin Locke, establece la propensión natural que poseen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas, siempre y cuando la persona entienda y acepte una meta específica factible de alcanzar, esto es lo que origina su motivación

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de cuatro fases del razonamiento de una persona:

1. Establecer una norma que alcanzará
2. Evaluar si se puede alcanzar
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Las investigaciones muestran que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos, y la motivación es mayor cuando los empleados toman parte en establecer las metas.

### **Liderazgo**

De acuerdo con el libro de Administración de Stoner:

Existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Entendemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas; para esta definición tenemos cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que

transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera que mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

El segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo por regla general el líder tendrá más poder.

Así pues, el tercer aspecto de liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores, el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un ser malo o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Stoner en su libro Administración, establece que después de muchos estudios a través del tiempo para detectar los rasgos de liderazgo, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estas investigaciones se concentran en dos aspectos de la conducta de los líderes: Las funciones y los estilos del líder.

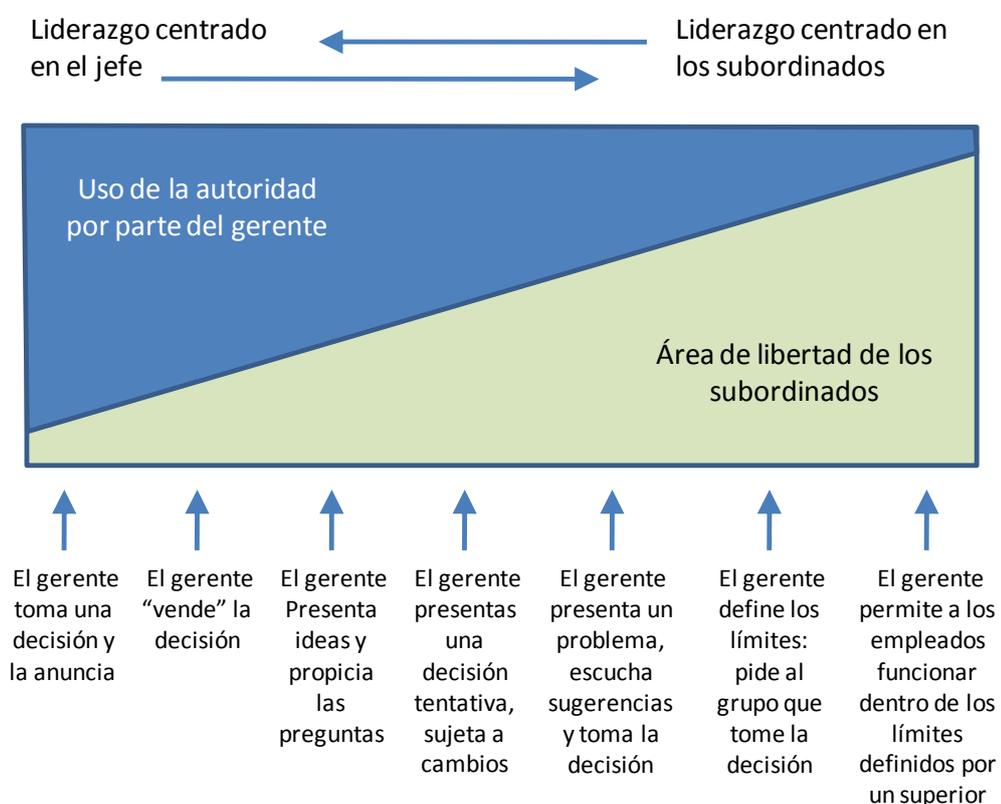
## Funciones del líder

Se requiere que el líder desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas o de la solución de las empresas y las funciones para mantener el grupo lo cual incluye mediar en disputas y asegurarse que las personas se sientan apreciadas por el grupo.

La función de mantener al grupo se expresan mediante dos estilos de liderazgo. El estilo orientado a las tareas y el estilo orientado a los empleados. La mayor parte de los gerentes aplican un poco de cada uno, aunque normalmente tienden a irse a un extremo o al otro.

El estilo de liderazgo que se elija debe considerar las fuerzas de la situación, por organización, por tamaño y cohesión de un grupo de trabajo específico, la esencia de la tarea, y las presiones del grupo, todo ello puede afectar el desempeño del personal.

### Continuo de la conducta del liderazgo



Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006) p.520

## Enfoque de Contingencia en el Liderazgo

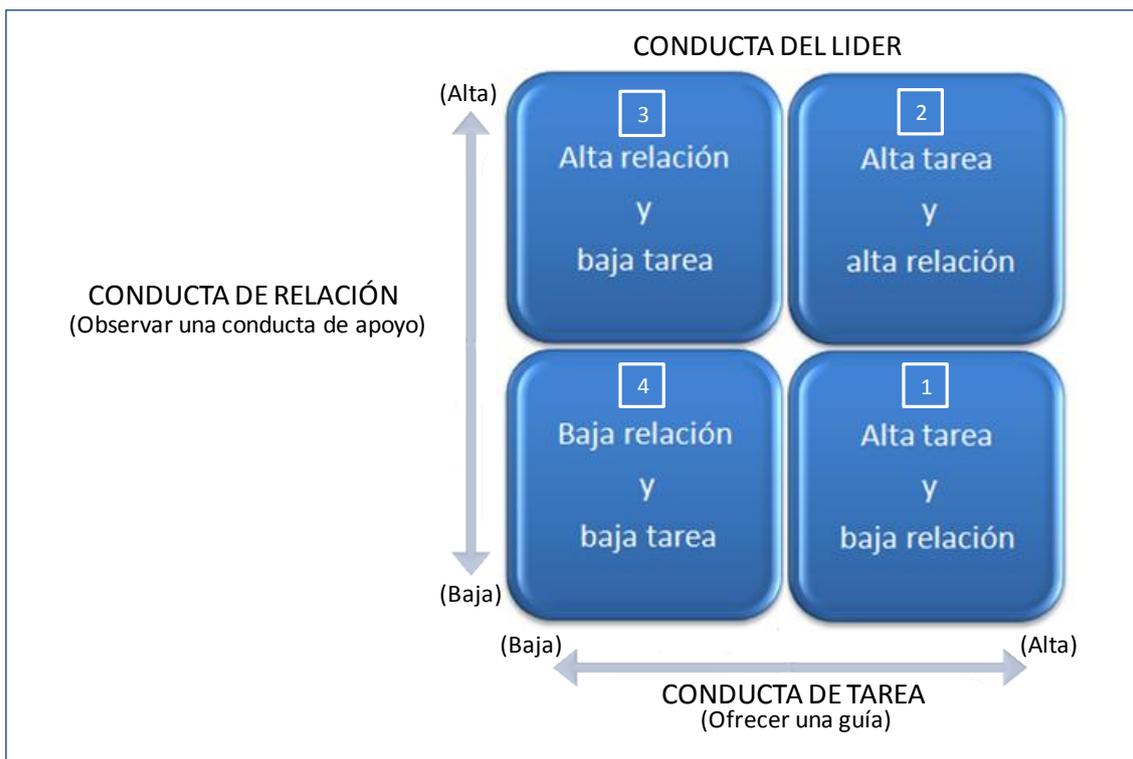
Dado que los investigadores se dieron cuenta que no había un estilo efectivo para todas las situaciones comenzaron a revisar cada situación para identificar los factores que influían en la eficacia de un estilo.

### Liderazgo situacional

Este enfoque fue desarrollado por Hersey y Blanchard y muestra como los líderes deberían adaptarse de acuerdo a la respuesta de los subalternos, en cuanto a la forma, experiencia, capacidad y disposición para aceptar sus responsabilidades.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre los líderes y sus subalternos pasan por cuatro fases que se muestran en la siguiente figura:

### El modelo de liderazgo situacional



Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006) p.526

En la fase inicial de disposición, los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus tareas y el líder debe adoptar diferentes conductas. Por ejemplo, el empleado de recién ingreso no debe dejarse porque tendría confusión y por

el otro lado si recibe demasiada participación y muchas instrucción no se le deja desarrollar su estructura.

En la segunda fase de disposición, los empleados comienzan a aprender sus tarea, la conducta a las tareas sigue siendo esencial, porque estos todavía no pueden funcionar sin la estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumentan conforme el líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.

En la tercera fase, Paul Hersey y Kenneth H., establecen que los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto (de hecho la dirección estrecha puede ocasionar molestia). Sin embargo, el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

En la cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son, cada vez más, autónomos.

La motivación, la capacidad y la experiencia de los subordinados, recomienda Stoner, se debe evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes.

### **Prácticas y conductas fundamentales de los líderes excepcionales**

- a) Retan el proceso
  - Buscan oportunidades
  - Experimentan y corren riesgos
- b) Inspiran una visión compartida
  - Tienen visión del futuro

- Enrolan a otros
- c) Permiten que otros actúen
- Propician la colaboración
  - Fortalecen a otros
- d) Modelan el camino
- Dan ejemplo
  - Planifican ganancias cortas
- e) Alientan el ánimo
- Reconocen la contribución individual
  - Celebran los logros

## **Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que de hecho, la conducen hacia las metas establecidas, Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño, (2) medir los resultados presente (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. El gerente gracias a la función de control puede mantener la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

### **El significado de control**

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

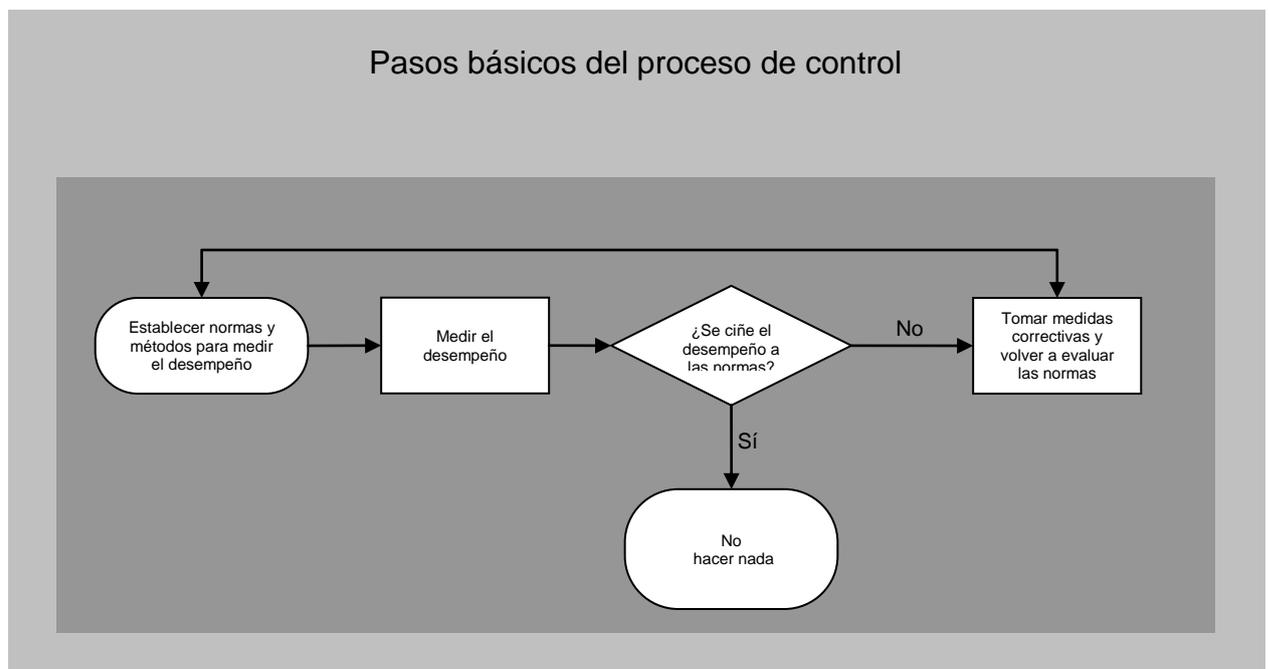
De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

### Los pasos del proceso de control

La definición de Robert J. Mockler del control destaca los elementos esenciales del proceso de control:

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera mas eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

La definición de Mockler divide el control en los cuatro pasos que se presentan a continuación:



Fuente: James A.F. Stoner, Administración, Prentice Hall (México, 2006)

Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y medibles, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos, En primer lugar, las metas definidas en forma vaga, por ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados”, son igual que palabras huecas, mientras los gerentes no empiezan a especificar que quieren decir con “mejorar” y que pretenden hacer para alcanzar esta meta, y cuando. En segundo, las metas enunciadas con exactitud (por ejemplo, “mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de poca actividad como octubre y marzo) se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad que las palabras huecas.

Por último, los objetivos medibles, enunciados con exactitud se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de planificación, mientras que otras se les asignan roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten un teléfono o la cantidad de nuevos clientes que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producido y reciclados los registros de seguridad.

En el tema que nos ocupa, el control en el área de compras puede medirse a través de diferentes premisas:

- ¿Cuál es el perímetro de compras?<sup>(1)</sup>
- ¿Se están atendiendo todas las categorías conforme al plan de compras establecido?

- ¿Se hacen en los tiempos requeridos y contemplados tanto en el plan anual de compras como lo que es necesario para los usuarios correspondientes?
- ¿Se están consiguiendo los objetivos de ahorro en las negociaciones con proveedores?
- ¿Se están utilizando herramientas de transparencia como pueden ser las subastas electrónicas? (debe existir un porcentaje de subastas electrónicas a cubrir como mínimo en el plan anual de compras)
- ¿Se tienen todos los contratos al día para soportar las compras de bienes y servicios?
- ¿Se está cumpliendo con los periodos de entrega de productos por parte del proveedor bajo las condiciones contratadas?
- ¿Se está cumpliendo con los servicios requeridos abarcando todos los temas que fueron negociados?
- ¿Se está ayudando a que cada área usuaria cubra sus necesidades conforme al presupuesto anual autorizado para cada tema?

(1) *Perímetro de compras se refiere al porcentaje de compras que pasa por área central de compras considerando todas las adquisiciones que hace la organización en determinado tiempo.*

*Serfin tenía un perímetro de compras de menos del 20%*

*Hoy Santander tiene un perímetro de compras del 98%*

## **Medir los resultados**

Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. En una planta fabril, por ejemplo, los niveles de las partículas de gas en el aire se tendrían que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá solo tendría que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año. Cabe señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

## **Determinar si los resultados corresponden a los parámetros**

En muchos sentidos, este es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.

Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que “está todo bajo control”, no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

## **Tomar medidas correctivas**

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en uno o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo, el dueño/director de una franquicia podría ver que necesita más empleados de mostrador para alcanzar la norma que espera de cinco minutos por cliente establecido por Mc Donald's. Por otra parte, los controles pueden revelar (y, con frecuencia revelan) normas inadecuadas (demasiados altos o bajos).

Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad. Por

ejemplo los resultados de la división Buik de GM podrían hacer que la gerencia elevara la meta de producción.

En el cuadro presentado con anterioridad también ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. (Aquí, de nueva cuenta, interviene el elemento tiempo.)

Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras contractivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar fracasos pasados.

### **Por que se requiere el control**

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios de ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones en años recientes, este aspecto de control ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Según Fred G. Steingraber, algunos de los cambios ambientales más apremiantes son la índole cambiante de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos-entregas, la importancia de “agregar valor” a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo, los cambios de cultura en los trabajadores y las organizaciones y la creciente necesidad de delegar y de hacer trabajo en equipo en las organizaciones.

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Otro proceso fundamental que debe cuidar el Director del área de compras tiene que ver con el conocimiento básico de administración de personal, y las herramientas correspondientes. Evidentemente este punto es responsabilidad directa en la parte técnica y de apoyo a las diferentes direcciones de la unidad de Recursos Humanos del Banco. Sin embargo, el director debe involucrarse a

fondo, a fin de garantizar que se tienen las bases o diseño adecuado conforme a las necesidades que tiene que cubrir el área de compras. Por tanto se exploran en esta parte teórica los temas fundamentales.

### **Análisis de puestos**

El análisis de puestos, es el proceso por medio del cual se determinan las obligaciones y las características que deberán tener las personas para cubrir un determinado puesto; como resultado de dicha información se elaboran las descripciones de puestos, que son las listas de actividades, tareas y funciones que desempeñara la persona y también surge las especificaciones del puesto, que son los requisitos que deberá tener la persona para desempeñarlo (cualidades, rasgos, habilidades, formación personal)

Por lo general, la información que se recaba con distintos métodos tiene que ver con las actividades laborales, conductas humanas, estándares del desempeño en grados de cantidad y calidad, requisitos humanos como son los conocimientos, habilidades y atributos personales requeridos, máquinas o equipos a utilizar durante el trabajo y por último el contexto laboral como condiciones materiales, horario, personal con el que interactuará, incentivos, etc.

Dicho análisis de puestos sirve para asegurar la asignación completa de actividades y responsabilidades (detecta tareas no asignadas) y es la base para otras funciones de Recursos Humanos como son:

- Selección de personal con el fin de seleccionar al candidato idóneo para desempeñar un puesto y contratarlo.
- Sueldos y compensaciones, esencial para estimar el valor del puesto.
- Evaluación del desempeño, con el objetivo claro de comparar los resultados contra lo requerido.
- Capacitación, para diseñar los programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Algunos métodos para recabar información pueden combinarse al momento de su aplicación, principalmente son:

- Las entrevistas, que pueden ser individuales o grupales cuando existen puesto similares. Es muy útil y rápida sin embargo tiene la desventaja de que los empleados tienden a exagerar en ciertas responsabilidades y a minimizar algunas.
- Los cuestionarios, pueden ser estructurados esperando que el empleado seleccione alguna respuesta, o bien, abiertos donde se le solicita que detalle sus actividades; lo más recomendable es realizar una combinación de ambos tipos.
- La observación, muy útil cuando las actividades incluyen mucha actividad física observable. (un diseñador por ejemplo tiene mucha actividad mental no observable).
- Bitácoras, que se solicita a los empleados para que registren todas las actividades que realizan durante la jornada laboral.

### **Descripción de puestos**

La descripción de puestos es el resultado de la recopilación de información en el análisis de puestos, su objetivo es la formalización a detalle de las tareas, como se hacen y bajo qué condiciones se realizan.

Generalmente las descripciones de puestos contienen los siguientes rubros:

- Nombre del puesto
- Principales funciones del puesto
- Deberes y responsabilidades
- La autoridad del puesto
- Criterios de medida de desempeño
- Condiciones laborales
- Especificaciones del puesto

Como se pudo observar, en el organigrama del área de compras en 1999, existen 13 descripciones de puestos base, mismos que más adelante se corrigieron con una menor cantidad de puestos base pasando de 13 a 4.

### **Capacitación y Desarrollo**

Después de haber realizado el proceso de reclutamiento, selección del personal y su contratación, debe generarse un proceso de Inducción formal o informal pero que introduzca al nuevo empleado con la mínima información básica que requiere para el desarrollo de sus actividades

La capacitación es esencialmente un proceso de aprendizaje a través de diferentes métodos que se utilizan para hacer llegar conocimientos y habilidades a los empleados para que puedan desempeñar sus actividades de la mejor forma.

### **Cinco pasos del proceso de Capacitación y Desarrollo**

Según Gary Dessler, en su libro de Administración de personal, los cinco pasos de Capacitación y Desarrollo los resume de la siguiente manera:

1. Análisis de las necesidades
  - Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
  - Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
  - Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.
2. Diseño de la Instrucción
  - Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- Manejar con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa, ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta, para garantizar la calidad y la eficacia.

### 3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

### 4. Aplicación

- En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

### 5. Evaluación y Seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
- Aprendizaje: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
- Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.

- Resultados: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Fuente: Gary Dessler, *Administración de Personal*, Prentice Hall (México, 2006)

### **Análisis de la necesidad de capacitar.**

Es muy importante determinar de dónde surge la necesidad de capacitar, por ejemplo, no es lo mismo lo que requiere un empleado nuevo inexperto de nivel bajo donde requiere se le capacite para obtener las habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo, o bien un empleado actual donde resulta más complejo identificar si la causa de su bajo desempeño es solamente la capacitación. Para tal efecto, existen 2 formas básicas que ayudan a la identificar las necesidades de capacitar. El análisis de tareas y el análisis del desempeño, existen otras como los informes de los jefes directos, encuestas, la observación, las pruebas de trabajo y la información que brinda el propio empleado.

**Análisis de tareas.**-Frecuentemente se utiliza para empleados nuevos y sin experiencia, por lo que es muy útil la información de la descripción de puesto para detectar las necesidades de capacitación.

**Análisis de desempeño**, antes que nada deberá evaluarse el desempeño del empleado para comprobar una deficiencia significativa en el desempeño de su trabajo, posteriormente deberá identificarse si dicho desempeño mejorará con la capacitación o es otra causa, sistemas, normas, suministros, herramientas o simplemente es otra razón, por ejemplo, “no lo quiere hacer”, por lo que habría que pensar en mejorar el sistema de incentivos. Una vez instaurado el programa de capacitación es vital determinar lo que el empleado será capaz al finalizar el proceso.

Algunas técnicas que ayudan a satisfacer las necesidades de capacitación son las siguientes:

**Capacitación en la práctica (CEP).**- Los empleados aprenden mientras laboran, están bajo la supervisión de un experto que los retroalimenta constantemente, es importante que el experto cuente con conocimientos básicos del proceso de aprendizaje y las formas de transmitir el conocimiento.

**La capacitación de aprendices.**- Consiste en tener durante el día de capacitación, una parte del tiempo una educación teórica y otra parte del día el empleado debe estar cerca del trabajo de un experto que le permita unir la teoría y las mejores prácticas.

**La capacitación para enseñar el trabajo (CET).**- Cuando los trabajos son con base a una secuencia lógica de pasos, se debe comenzar con una lista de los pasos necesarios, junto a estos se debe describir cómo se debe hacer y por qué.

**Las clases presenciales.**- Es la forma de proporcionar conocimientos a grupos grandes, donde se requiera la participación activa de los empleados con preguntas, dudas o comentarios con lo cual también se fortalecen los vínculos de los participantes.

**El aprendizaje programado.**- Permite transmitir conocimientos, presentar preguntas, hechos o problemas, para después dejar que los participantes contesten y al final informarles si sus respuestas fueron o no correctas. Este tipo de aprendizaje es muy utilizado actualmente a través de sistemas e-learning (aprendizaje vía electrónica) lo que favorece el aprendizaje a distancia, al ritmo del propio participante, con resultados inmediatos y con ajustes al contenido que podrían generarse en línea. Es importante aclarar que este tipo de técnica, a pesar de sus múltiples ventajas, no es la idónea para todo el tipo de transmisión de conocimientos o habilidades.

**Técnicas audiovisuales.**-Tales como películas, videos, videoconferencias son muy eficaces cuando se debe mostrar una secuencia en el tiempo que no puede estarse replicando por otro medio, además de que para el participante es más sencillo asimilar la información, esto sin considerar el ahorro en gastos de traslados de personal para recibir capacitación.

**Capacitación de vestíbulo o simulada.**- Lo que se pretende es que se tengan las herramientas en un lugar que tenga las mismas condiciones del trabajo, sin que se corra el riesgo de cometer un error en la realidad ya que podría ser muy costoso.

Por lo anterior, se concluye que dependiendo el análisis de las necesidades de capacitar y el objetivo que se pretende lograr, el presupuesto con el que se cuenta, la cantidad de personal, las distancias a recorrer y la infraestructura de la empresa, se debe seleccionar una o una combinación de técnicas que ayuden a cumplir con el objetivo propuesto.

En el área de compras se utilizó el análisis de desempeño, a fin de diseñar un diplomado acorde con las necesidades identificadas. Se revisó por un comité donde participó el área de Recursos Humanos, a los posibles proveedores que pudieran brindar la capacitación requerida, y se decidió por el programa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Como resultado de este análisis se definieron las siguientes acciones principales:

- Diplomado en compras por el Tecnológico de Monterrey
- Convenios con universidades para apoyar los estudios del personal no profesionalizado.
- Capacitación E-learning vía Intranet para fortalecer temas como ética, manejo de Microsoft Office, (Power Point, Word, Excel).

### **Administración de carrera y trato justo (Plan de carrera)**

La administración de carrera pretende no solo buscar candidatos idóneos que satisfagan las necesidades de la propia empresa, sino que ésta debe contemplar actividades que satisfagan a largo plazo los intereses de sus empleados, de tal modo que les permita el desarrollo de su potencial.

El siguiente cuadro resume las diferencias entre el enfoque tradicional de una empresa y el enfoque de desarrollo de carrera.

**El enfoque tradicional del personal y el de la administración de carrera**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE DEL DESARROLLO DE CARRERA</b>
Planificación de personal	Analiza los puestos, habilidades, tareas, presentes y futuros. Proyecta necesidades. Usa datos estadísticos.	Añade a los datos la información acerca de los intereses, preferencias y demás del individuo. Proporciona información sobre la trayectoria de la carrera
Capacitación y desarrollo	Ofrece oportunidades para aprender habilidades, información y actitudes relacionadas con el trabajo.	Añade orientación para el crecimiento individual
Evaluación del desempeño	Calificación y/o recompensas	Añade planes de desarrollo y establecimiento individual de metas.
Reclutamiento y colocación	Conciliar las necesidades de la organización con individuos calificados	Concilia a las personas con los puestos, basándose en una serie de variables, entre ellas los intereses de los empleados por sus carreras.
Compensación y prestaciones	Recompensas por tiempo, productividad, talento, etcétera.	Añade actividades no relacionadas con el trabajo que son recompensadas como puestos de liderazgo.

Fuente: Gary Dessler, *Administración de Personal*, Prentice Hall (México, 2006) p. 363

Este nuevo enfoque requiere que el propio personal busque su propio desarrollo y que su jefe y la empresa participen en ello. Se muestra cuadro de la forma en que participan cada uno.

### **Funciones en el desarrollo de la carrera**

#### **Persona**

- Asumir la responsabilidad de su propia carrera.
- Evaluar sus intereses, habilidades y valores.
- Buscar información y recursos sobre la carrera.
- Establecer metas y planes para la carrera.
- Aprovechar las oportunidades para desarrollarse.
- Hablar con su gerente acerca de su carrera.
- Llevar adelante planes realistas para la carrera

#### **Gerente**

- Proporcionar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.
- Proporcionar asignaciones y apoyo para el desarrollo.
- Participar en charlas para desarrollar la carrera.
- Apoyar los planes del empleado para su desarrollo.

#### **Organización**

- Comunicar misión, políticas y procedimientos.
- Proporcionar oportunidades para la capacitación y el desarrollo.
- Proporcionar información sobre la carrera y programas para la carrera.
- Ofrecer diversas opciones para la carrera.

Fuente: Gary Dessler, Administración de Personal, Prentice Hall (México, 2006) p.364

### **El choque con la realidad**

En muchos trabajos, existe el “choque con la realidad”, cuando el empleado recién ingresa a la empresa y se encuentra con grandes expectativas laborales y su empleador de inicio lo coloca en un posición de bajo riesgo o realizando actividades mínimas que no concuerdan con las características del trabajo que se ofreció, siendo la etapa inicial la más importante para todo aquel que ingresa a una empresa en cuanto a niveles de auto motivación se refiere; lo mejor sería ofrecer trabajos iniciales con muchos retos, en algunas empresas como AT&T

se realizó un estudio de administración entre jóvenes, arrojando resultados muy alentadores, cuanto más retos tuvieron durante su primer año, más efectivos y exitosos fueron, incluso hasta 5 o 6 años después<sup>1</sup>

También como parte de la administración de la carrera se recomienda:

- Durante el reclutamiento proporcionar información previa realista del trabajo.
- Asignar al nuevo empleado a un supervisor exigente.
- Rotación de empleos y rutas en los puestos de trabajo.
- Realizar evaluaciones de desempeño con orientación en la carrera.
- Ofrecer la tutoría de un mentor.

### **Cómo tomar la decisión de ascender a alguien**

Para llegar a tomar una decisión de ascenso es importante considerar los siguientes puntos:

**¿El ascenso será con base en la antigüedad o competencia?** Desde el punto de vista motivacional la opción sería con base a la competencia, sin embargo se tienen que tener en consideración si son puestos sindicalizados o existe alguna política clara en cuanto a la antigüedad en caso de un ascenso.

**¿Si se decide por la competencia, como se medirá?**, difícilmente se puede saber lo que sucederá en el futuro de una persona cuando recibe un ascenso, sin embargo dados los resultados de su desempeño anterior puede inferirse el resultado futuro; algunas empresas contratan los servicios para realizar estudios sobre su personal para identificar a los ejecutivos con mayor potencial.

**¿El proceso será formal o informal?** Se debe establecer políticas y difundirlas entre el personal con respecto a los ascensos para no romper el vínculo desempeño-ascenso, lo cual se origina tras una decisión en secreto.

**¿Tipo de “ascenso”?** Dada la competitividad actual de las empresa y sus estructuras cada vez mas planas y rígidas, cada vez es más difícil conseguir un ascenso de tipo vertical, subiendo un escalafón, por lo que el “ascenso” podría ser horizontal manteniendo su mismo nivel pero en otra área o función (transferencia), o bien manteniendo su mismo puesto pero enriqueciendo su función.

### **Compromiso de los empleados**

Dado el actual choque de ola, donde la competitividad y la globalización se respiran en el ambiente, es muy difícil que los empleados “vistan la camiseta” de la empresa, porque ni siquiera saben si al final del año tendrán empleo, o bien, dentro de los objetivos y decisiones de la empresa, al parecer, lo que menos contemplan es el bienestar de los empleados, por lo se recomiendan algunas acciones que permitan a los empleados observar que en la empresa existe interés por la administración de la carrera.

Actividades para el desarrollo.-Ayuda para colegiaturas, becas, intercambios, guías vocacionales:

- Evaluaciones orientadas hacia la carrera.-No solo contemplar su desempeño pasado, sino sus necesidades de desarrollo en un plan formal para su carrera.
- Sistemas para anunciar empleos y registros de carreras.- El propósito es que los empleados puedan promoverse internamente con las vacantes y oportunidades dentro de la empresa, pero que también este claras las carreras y lo que un aspirante debe cumplir para ser candidato a determinado puesto.

## **Administrar el trato justo**

La razón de ser justos es muy importante, dado que esto debería hasta superar el escrutinio de los tribunales en caso de una querrela de parte de un empleado. Además algunos empleados se han dado cuenta que aquellos que son más asertivos con sus peticiones son los que más las consiguen, lo cual no es precisamente justo.

Para crear un contexto laboral más justo se sugiere lo siguiente:

- Crea comunicación en ambos sentidos.
- Participación de los empleados en las decisiones que los afectan.
- Explicación de por qué se tomaron las decisiones finales y su razonamiento.
- Claridad en lo que se espera, las normas, derechos obligaciones y en su caso premios o sanciones.
- Programas ¡Di lo que piensas!, abren canales para que los empleados manifiesten sus preocupaciones, quejas, ideas y sugerencias, a través de mensajes de voz, buzones y encuestas.
- Subraye la justicia cuando aplique la disciplina, por lo que deberán existir reglamentos claros y un sistema de sanciones progresivas, con lo cual el empleado conocerá de antemano que conductas serán permitidas, que otras no y cuáles serán las consecuencias. Debe existir un proceso de apelación en el sistema disciplinario para garantizar la justicia e igualdad.
- Disciplina sin sanción, pretende evitar que el empleado se sienta mal por el castigo o que los empleados cumplan solamente cuando está el que aplica el reglamento, por tanto se sugiere comenzar con una amonestación verbal, si se vuelve a presentar se enviaría un escrito con copia a su expediente y si se reitera se le otorgaría un día con goce de sueldo para que lo medite fuera del trabajo y si reincide en un plazo de un año sería el despido.

## **Administrar despidos**

El despido es la medida más drástica que se puede ejercer, sin embargo existe y debe utilizarse cuando sea necesario, así que deben tomarse las medidas pertinentes para prevenir demandas por despidos injustificados. Pero se puede ir más allá, cuando el personal se deba despedir deberá otorgársele todos los derechos que le correspondan para que se perciba como un acto justo. Esto también manda un mensaje de justicia al personal que se queda dentro de la empresa.

## **Entrevista terminal**

- El informar al personal que tendrá que salir de la empresa es una de las situaciones más difíciles por lo que se tiene que preparar para la entrevista final, considere que el empleado puede reaccionar con incredulidad o hasta violencia.
- Planificar la entrevista con gran detenimiento, incluir, los acuerdos con el empleado, el expediente de personal y la comunicación interna y externa del despido.
- Describa al empleado la situación laboral que llevó a tomar la decisión, en lugar de atacar sobre algo personal.
- Repase los elementos del paquete de separación e identifique el siguiente paso.

## **Las entrevistas de salida**

Los empleados que van de salida por su propia voluntad tendrán claro los motivos por los que tomaron dicha decisión por lo que es importante conocer ese tipo de información sobre lo que va mal en la empresa. Sin embargo es importante dar seguimiento tiempo después de la salida para volver a preguntar los motivos de la salida, suelen cambiar algunos cuando los empleados ya están fuera de la empresa.

## **Alternativas para evitar los recortes**

- Reducción voluntaria del plan salarial; muchas empresas presentan la situación a los empleados y acuerdan reducción de salarios para evitar el despido de personal.
- Tiempo libre en forma voluntaria.-Se puede optar por tomar tiempo libre sin pago, con lo cual se reduce el gasto de la nómina de forma inmediata.
- Planeación de vacaciones en periodos bajos.- Los empleados concentran sus vacaciones en periodos bajos, para que cuando lleguen las temporadas altas no se tenga que contratar personal eventual.

## **Como manejar la fusión**

En las fusiones normalmente los empleados que son absorbidos son altamente sensibles al trato de la empresa adquiriente, por lo que se debe asegurar que los empleados que llegan sean justos en su trato con el resto de empleados, además de vigilar que los empleados que tengan que ser despedidos también sean tratados justamente. Por lo que se sugiere; Evitar proyectar la apariencia de poder y la actitud de ganador o perdedor, se debe mantener una actitud profesional, se debe tener presente que la forma en que se trate al grupo adquirido afectará la confianza, productivas y compromiso de los restantes.

## **Asesoría para la Jubilación**

Se debe ofrecer información al personal, con el propósito de facilitar el tránsito a esta condición. Además existe la tendencia a recontratar de medio tiempo a este personal, con lo cual se envía el mensaje de trato justo.

## **Compensaciones, sueldos y salarios**

Por compensación se entiende todas aquellas remuneraciones, servicios, bienes y prestaciones que reciben los trabajadores por su trabajo, y básicamente se componen pagos monetarios directos (sueldos, bonos, comisiones) y los pagos indirectos en forma de beneficios económicos (vacaciones, uniformes, deportivos, uso de automóvil utilitario).

Existen cuatro factores para diseñar un plan de sueldos y salarios

- Los legales
- Los sindicales
- Los de las políticas
- Los de la equidad

### **Los legales**

La legislación en México en materia laboral está regida en su mayoría por la Ley Federal de Trabajo; a continuación se enlistan los artículos que deben considerarse para diseñar un plan de sueldos y salarios, los cuales están contenidos en el título tercero.

### **Título Tercero de la Ley Federal de Trabajo, Condiciones de trabajo**

**Artículo 56.** “Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.”

**Artículo 57** “El trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurren circunstancias económicas que la justifiquen. El patrón podrá solicitar la modificación cuando concurren circunstancias económicas que la justifiquen.”

- **Jornada de trabajo:** Del artículo 58 al 68
- **Días de descanso:** Del artículo 69 al 75
- **Vacaciones:** Del artículo 76 al 81
- **Salario:** Del artículo 82 al 89
- **Salario mínimo:** Del artículo 90 al 97
- **Normas protectoras y privilegios del salario:** Del artículo 98 al 116.

- **Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas:**

Del Artículo 117 al 131

### **Los sindicales**

Los sindicatos, en este caso no se tocarán dado que todos los integrantes del área de compras son contratados como personal de confianza.

### **Los de las políticas**

Se deben generar las políticas de compensaciones sobre los pagos y prestaciones que la empresa paga, estas son generadas frecuentemente en conjunto por el personal de compensaciones y la alta Dirección.

### **Los de la equidad**

La equidad es sumamente importante al definir las tarifas y tabuladores salariales, dado que esto representará un mensaje claro hacia fuera de la empresa y un atractivo importante para atraer los mejores talentos o por el contrario a la empresa le costara retener al personal importante después de haber invertido en entrenamiento y capacitación, además de que los salarios deben ser equitativos de forma interna.

El proceso para asegurar que los salarios sean equitativos dentro y fuera de la empresa, requiere:

1. Una encuesta salarial.- Se enfoca al mercado externo y cuantificar lo que los competidores y otras empresas pagan por desempeñar cierto trabajo o puesto.
2. Una evaluación de puestos.- Donde se debe evaluar cada puesto y asignarle un valor dentro de la organización.
3. Escalas salariales.- Donde se agrupan puestos similares de acuerdo a escalas salariales.
4. Curvas salariales.-Fijando el precio a cada escala.
5. Afinar las tarifas salariales.

## **Como establecer tarifas salariales (Stoner, Administración 2006)**

### **Paso 1. Determinar el valor de cada puesto: Encuesta salarial**

La encuesta salarial pretende determinar del mercado los salarios en general de determinados tipos de puestos (puestos de referencia). Existen encuestas formales a través de cuestionarios y otras informales como periódicos, revistas especializadas, bolsas de trabajo por internet. También existen encuestas salariales que realizan organismos o empresas externas que pueden utilizarse como fuente.

### **Paso 2. Determinar el valor de cada puesto: la evaluación del puesto**

#### **El propósito de la evaluación del puesto**

La evaluación del puesto pretende determinar el valor relativo de éste. Se trata de una comparación formal y sistemática de los puestos, con el objetivo de determinar cuánto vale un puesto con relación a otro, al final de cuentas, produce una jerarquía de sueldos o salarios. El procedimiento básico consiste en comparar el contenido de un puesto en relación con otros, por ejemplo en base a esfuerzo, responsabilidades y habilidades. Cuando se sabe como fijar precio a puestos y usa la evaluación del puesto para determinar el valor relativo de los demás puestos de su empresa, se tendrá un gran avance para poder fijar un precio equitativo a todos los puestos de su organización.

#### **Factores compensables**

Se trata de los factores que determinan la definición del contenido del puesto, sirven para comparar unos puestos con otros y establecen la compensación que pagara por cada uno de ellos.

Puede adoptar dos enfoques básicos para comparar distintos puestos

1. Intuición: Podría decir que un puesto es “más importante” que otro y no indagar mas en las causas, en función de factores específicos relacionados con el trabajo
2. Equiparar: Revisión de factores básicos que tienen en común distintos puestos.

La identificación de los factores compensables desempeña una función central en la evaluación del puesto. En esta, cada uno de los puestos suele compararse con todos los puestos comparables. Así, el empleador evalúa los mismos componentes elementales de cada puesto y está en mejor posición para compararlos (por ejemplo: grado de habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo de cada uno de ellos).

### **Como planificar y preparar la evaluación del puesto**

La evaluación del puesto es, básicamente, cuestión de opinión y exige la estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas en personal y los empleados y sus representantes sindicales.

Es importante identificar los puntos a evaluar en un empleo. Por ejemplo, la insatisfacción que genera la rotación elevada de personal, las interrupciones del trabajo o las discusiones podrían ser resultado de desigualdades al pagar a los empleados distintos salarios por trabajos similares.

Hay que conseguir que los empleados cooperen con la evaluación, puede argumentar que la evaluación ofrecerá un mecanismo para tomar en cuenta las quejas manifestadas, y que sus tarifas salariales no se verán afectadas negativamente.

Forme un comité para la evaluación de los puestos. Primero, el comité sacara a la luz los puntos de vista de diversas personas conocedoras de los puestos en cuestión, y cada una de ellas podría tener una perspectiva distinta de la naturaleza de los puestos. Segundo, si el comité está compuesto, cuando menos en parte, por empleados, el enfoque del comité garantizaría que los empleados aceptaran mejor los resultados de la evaluación de los puestos.

Cuando se haya designado cada uno de los miembros del comité deberán recibir un manual que explique el proceso para la evaluación de puestos, así como instrucciones especiales que expliquen cómo realizar la evaluación de los mismos.

El comité de evaluación tiene tres funciones básicas:

1. Primero: Suele identificar entre 10 o 15 puntos de referencia clave. Así evaluarán primero estos puestos, que serán las anclas o los puntos de referencia que permitirán comparar la importancia relativa, o valor, de todos los puestos.
2. Segundo: El comité podría elegir los factores compensables (si bien por lo normal los elige el departamento de persona, como parte del proceso para determinar la técnica específica de evaluación de puestos que se usará).
3. Tercero: El comité atacará su función más importante: evaluar, de hecho, el valor de cada puesto. Para ello, es probable que el comité usara alguno de los siguientes métodos para evaluar puestos: de jerarquía, de clasificación de puestos, de puntos o de comparación de factores.

### **El método de jerarquía para la evaluación de puestos.**

El método más sencillo para evaluar los puestos es clasificar cada uno de los puestos por orden jerárquico, con relación a todos los demás y, por lo normal, a partir de un factor general como “dificultad del puesto”. El método de jerarquía consta de varios pasos.

1. Obtener información acerca de los puestos: El primer paso es el análisis del puesto. Y consiste en preparar descripciones para cada puesto que, por lo general, sirven de base para el orden jerárquico
2. Seleccionar a los calificadores y los puestos que serán evaluados: Muchas veces no es práctico establecer una sola calificación de todos los puestos de una organización. El procedimiento más común es clasificar los puestos por departamento o en “grupos”. Esto elimina la necesidad de comparar en forma directa, por decir algo, los puestos de fábrica con los de oficina.

3. Seleccionar factores compensables: El método de jerarquía por lo común sólo usamos un factor y jerarquizamos los puestos con base en el trabajo entero. Sea cual fuere el número de factores que elija, es aconsejable explicar en forma minuciosa la definición del factor o factores a los evaluadores, de modo que sea consistente su evaluación de los puestos-
  
4. Jerarquizar los puestos. La forma más sencilla es entregar a cada calificador un conjunto de fichas, cada una con una breve descripción de un puesto. Luego estos ordenan las fichas de la más baja a la más alta. Como por lo general es más común elegir los extremos, este enfoque facilita el procedimiento para ordenar por jerarquía.

ORDEN DE JERARQUIA	ESCALA SALARIAL ANUAL
Gerente de oficina	\$33,000
Jefe de enfermeras	\$32,500
Tenedor de libros	\$24,000
Enfermera	\$22,500
Cocinero	\$21,000
Ayudante de enfermera	\$18,500
Afanadora	\$15,500

5. Combinar las calificaciones: Por lo normal, distintos calificadores clasifican de manera independiente los puestos. Luego, el comité evaluador sacará el promedio de estas clasificaciones.

### **Método de la clasificación (u ordenación de en categorías) para evaluar puestos**

La clasificación de puestos es un método sencillo y muy usado, en cuyo caso los puestos se concentran en grupos. Los grupos se llaman **clases** si contienen puestos similares o **categorías** si contienen puestos con grado parecido de dificultad pero por lo demás son diferentes.

El procedimiento común consiste en elegir factores compensables y, de allí, se elaboran las descripciones de las clases o las categorías, describiendo cada clase en términos de la cantidad, o nivel, del o los factores compensables de los puestos.

El método de clasificación de puestos ofrece varias ventajas. La principal es que casi todos los empleadores, a final de cuentas, acaban clasificando los puestos, sea cual fuere el método que usen para evaluarlos. Lo hacen para no tener que trabajar o fijar precio a una cantidad inmanejable de puestos; con el método de clasificación de puestos todos quedan agrupados en clases. Las desventajas serían la dificultad para redactar las descripciones de las clases o las categorías, y el buen juicio requerido para aplicarlas.

### **Método de puntos para evaluar puestos**

El método de puntos es una técnica más cuantitativa para evaluar los empleos. Implica identificar 1) Varios factores compensables, cada uno de ellos con diferentes grados, así como 2) el grado en que cada uno de estos factores está presente en el puesto.

### **Método de la comparación de factores para evaluar puestos**

El método de la comparación de factores también es una técnica cuantitativa e implica decidir que puestos contienen mayor cantidad de factores compensables que haya elegido. Con el método de jerarquía por lo normal se considera que cada puesto es una entidad y se clasifican los puestos de acuerdo con algún factor general, como la dificultad del puesto. En el caso del método de comparación de factores, se clasifica cada puesto varias veces; es decir, una por cada factor compensable que haya elegido.

### **Las evaluaciones computarizadas de puestos**

La mayoría de los sistemas de evaluación de puestos asistida por computadora (computer aided job CAJE), tienen dos elementos básicos.

1. Dispone de un cuestionario estructurado que contiene elementos como “introduzca el número total de empleados que informan funcionalmente a este puesto”
2. Todos los sistemas CAJE se basan en modelos estadísticos que permiten que el programa de computo ponga precio en forma semiautomática, basado en la información de entrada sobre cuestiones como el número de empleados que informan a los puestos, los precios de los puestos de referencia, los salarios actuales y los puntos centrales de los escalafones salariales corrientes.

### **Paso 3. Agrupar los puestos similares dentro de escalafones salariales**

Cuando el comité ha usado un método de evaluación de puestos para determinar el valor relativo de cada uno, entonces se podrá a la tarea de asignar tarifas salariales a cada puesto, pero por lo normal los agrupara primero dentro de escalafones salariales.

Un escalafón salarial está compuesto por puestos de un grado de dificultad o importancia aproximadamente igual determinado por el valor del puesto.

Es probable que el comité agrupe los puestos similares en escalafones para efectos de los pagos. En lugar de tener que manejar cientos de tarifas salariales, tal vez solo tendría que concentrarse en, por decir, unas 10 o 12.

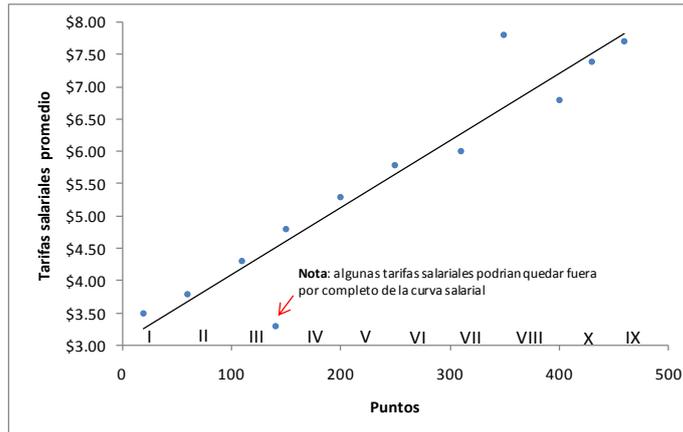
### **Paso 4. Fijar precio a cada escalafón salarial: las curvas salariales**

El siguiente paso consiste en asignar tarifas salariales a sus escalafones salariales. Por lo normal las tarifas salariales se asignan a cada escalafón salarial con una curva salarial.

La curva salarial describe, en forma grafica, las tarifas salariales que se pagan en la actualidad por los puestos dentro de cada escalafón salarial, con relación a los puntos o jerarquías asignados a cada puesto o categoría en la evaluación del puesto.

El siguiente es un ejemplo de la curva salarial donde las tarifas salariales aparecen en el eje vertical y los escalafones salariales (como puntos) se presentan en el eje horizontal, nos muestra la relación entre el valor de cada puesto (determinado por algún método de evaluación de puestos), y las tarifas salariales promedio corrientes para sus escalafones.

**Trazado de una curva salarial**



### **Paso 5. Afinar las tarifas salariales**

Afinar significa corregir las tarifas que están fuera de línea y (por lo normal) elaborar rangos de tarifas.

### **Rangos de tarifas**

Una forma de describir los rangos salariales para cada escalafón es mediante una estructura salarial. Una estructura salarial describe, de manera grafica, el rango de tarifas salariales.

El uso de los rangos salariales para cada escalafón ofrece varias ventajas. Primero el empleador puede adoptar una posición más flexible ante el mercado de trabajo, con esto puede atraer a empleados con experiencia y remuneración alta a un escalafón salarial donde el salario inicial del primer paso podría ser demasiado bajo como para atraer a este personal con experiencia.

Los rangos salariales también le permitirán considerar las diferencias en el desempeño de los empleados dentro de un mismo grado o de aquellos con distinta antigüedad. Casi todos los empleadores estructuran sus rangos salariales de modo que se traslapan un poco, de forma que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar que uno en el nivel de ingreso en el siguiente escalafón salarial superior.

El rango de las tarifas por lo general se fundamenta alrededor de una línea o curva salarial. Una alternativa sería decidir, en forma arbitraria, cuál será la tarifa máxima y la mínima para cada escalafón, como 15% arriba y por debajo de la línea salarial.

### **Como corregir las tarifas que están fuera de línea.**

La tarifa salarial de un puesto podría estar muy fuera de la línea salarial o muy fuera del rango salarial o muy fuera del rango salarial de su escalafón. Esto significa que la retribución promedio para ese puesto es, en la actualidad, demasiado alta o demasiado baja, con relación a otros puestos de la empresa. Si un punto queda muy por debajo de la línea, se requerirá un aumento salarial para el puesto. Si el punto queda muy por arriba de la línea salarial, se requeriría recortar la retribución o congelarla.

Debe aumentar los salarios de los empleados mal pagados al mínimo del rango salarial para su escalafón, suponiendo que quiere retenerlos y que tiene fondos para hacerlo.

Las tarifas que se pagan a los empleados por arriba de la línea se conocen como círculo rojo, con bandera de aviso o salarios sobrevalorados, y existen varias formas de resolver este problema.

1. Congelar la tarifa pagada a los empleados en este escalafón, hasta que los incrementos generales de los salarios los pongan en línea con los otros puestos
2. Otra alternativa es trasladar o ascender a algunos de los empleados involucrados, o a todos, a puestos por los que se les pueda pagar, de manera legítima, las tarifas salariales corrientes.

3. La tercera alternativa es congelar la tarifa seis meses, mientras trata de trasladar o ascender a los empleados con sueldos sobrevalorados. Si no pudiera, entonces la tarifa que se paga a estos empleados se reduce al máximo dentro del rango de pagos para su escalafón salarial

## LA ÉTICA EN COMPRAS

### **Ética y estándares profesionales**

La ética se define como las pautas o reglas de conducta que dirigen nuestro vivir. Además, se afirma, se ha comprobado que las compañías que han fomentado los estándares éticos son más saludables en el largo plazo, por lo que es indispensable considerar este tema como marco básico de actuación para las actividades que se desempeñan en cualquier empresa, más aún, conociendo que el personal de compras es una de las posiciones más hostigadas desde el punto de vista ético.

Se debe considerar que el comportamiento ético del personal en toda situación de compra refleja su propia reputación así como la de su empresa.

### **Gratificaciones y Regalos.**

Se estima que es difícil distinguir entre gastos legítimos de la promoción comercial (obsequios, diversiones) y el soborno. En la mayoría de los casos su finalidad es dar muestras de agradecimiento y de aprecio por los negocios recibidos o por recibir. Además de que todas las gratificaciones hechas por el proveedor tarde o temprano influyen en el juicio del comprador.

Bajo este principio, toda persona que esté en contacto con los proveedores es propensa a ser afectada en su juicio, para evitar también un daño para el comprador y librarlo de la sospecha y los celos que se despiertan, es necesario tomar medidas pertinentes.

### **Conflicto de Intereses**

Existe conflicto de intereses cuando en el proceso de compras, sobreviene una contraposición entre los intereses propios del empleado y los de la empresa,

por ejemplo, Inversiones en la compañía de los proveedores, el cliente o la competencia.

Se recomienda que al personal que desempeña funciones de compras se le haga firmar una declaración de que está de acuerdo con la política de la empresa sobre conflicto de intereses, de tal manera cuando se presenta un problema el individuo que lo ha creado es considerado responsable, no la empresa.

**También existen consideraciones con proveedores que son parte de la ética.**

- No ponga días y horas de visitas arbitrarias.
- No haga esperar mucho a sus proveedores, si está ocupado pida a su asistente que se lo haga saber.
- No se deben revelar los precios de la competencia.
- No se debe dar información falsa en las solicitudes de cotización.
- Debe tenerse cuidado de no buscar un beneficio inmediato a expensas de uno a largo plazo como puede ser el dejar de comprar a un proveedor

## E-PROCUREMENT

José Ochoa, Master in administration of information technologies. Tecnológico de Monterrey, N.L México (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas EGADE) en su artículo **E-procurement: una herramienta para lograr la integración y colaboración en la relación proveedor-cliente**, menciona que el desarrollo de las tecnologías de información ha permitido mejorar la comunicación dentro y fuera de las organizaciones de una manera significativa y que un objetivo importante de las empresas es lograr la integración y colaboración de sus proveedores como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento en la industria, procesos con tiempos de ciclo más cortos, reducción de costos de operación y administración, eliminación de excesos de inventario, aprovechamiento de espacio manteniendo niveles de inventarios menores de cinco días, entrega de materia prima justo a tiempo, control de material en tránsito, evitar paros de líneas de producción por falta de materiales, etc. y que para ello han surgido tecnologías que permiten la procuración electrónica de materiales utilizando el internet (e-procurement), la cual es parte de una estrategia de negocios de plataforma electrónica (e-business).

Así mismo entendemos que la globalización, y el desarrollo tecnológico demandan procesos con tiempos de ciclos más cortos y esbeltos, mejor aprovechamiento de recursos, y un manejo de información ágil y confiable para que las empresas proveedoras de productos y servicios puedan competir y convertirse en líderes.

La economía y de la industria buscan empresas innovadoras en productos y servicios, y en sus procesos internos basados en nuevas tecnologías que logren ventajas competitivas.

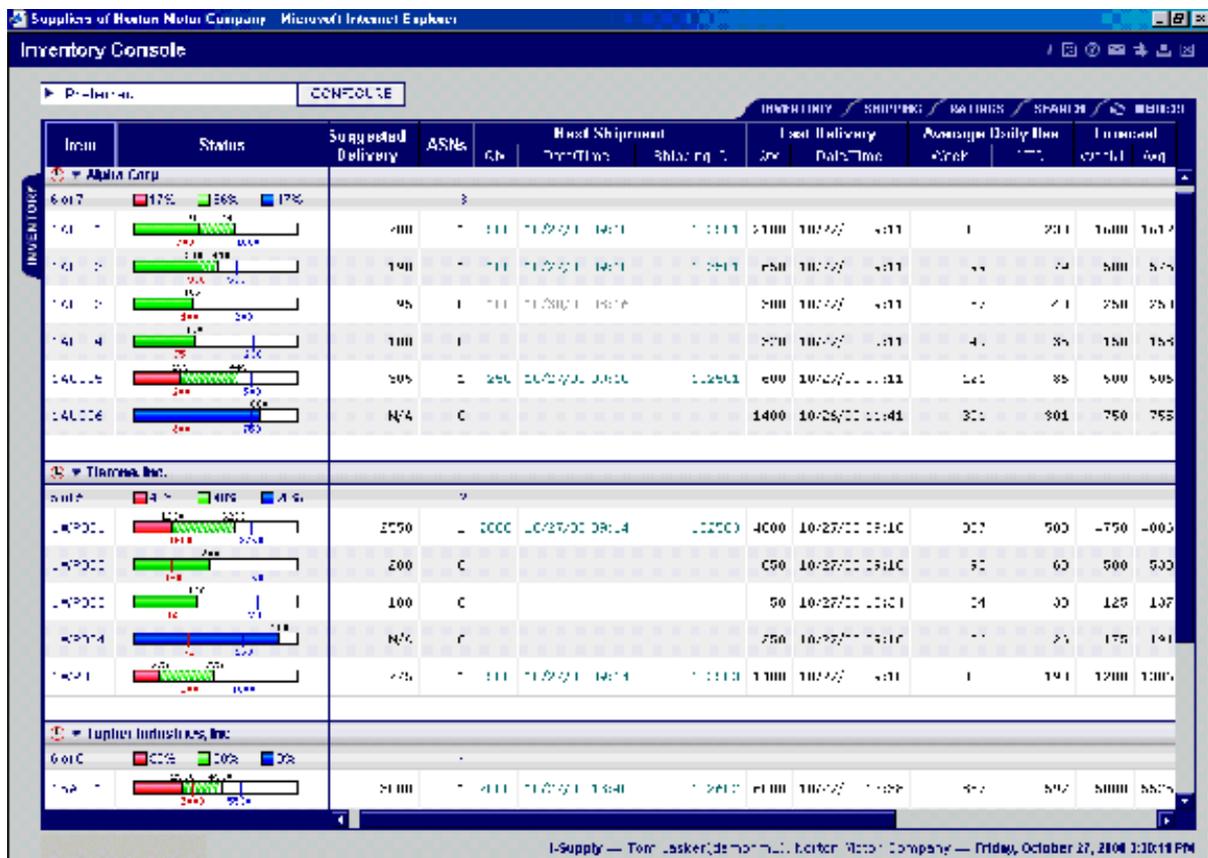
Estas tecnologías, sobre todo de información, son vitales para la administración de negocios, a fin de optimizar la planeación, organización, comunicación e integración de los procesos y datos internos de la empresa, sistemas para la administración de la cadena de suministros, y la administración de las relaciones con el cliente.

La tecnología de procuración electrónica de materia prima (e-procurement) es una de las principales aplicaciones surgidas que refuerzan el nuevo esquema de negocios electrónicos (e-business).

Como igualmente lo menciona el autor, E-procurement es la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor. El flujo de información se realiza en tiempo real, y permite conocer los datos al instante de producirse algún cambio en las variables.

Otra ventaja que se destaca, es el acceso remoto y directo prácticamente desde cualquier punto vía Internet sin importar las distancias geográficas, o estar fuera de las instalaciones de la empresa, además de proporcionar seguridad en el proceso de comunicación y transaccionalidad que se esté estableciendo.

### Consola para manejo de inventarios en e-procurement



## **Beneficios de inversión**

Se considera que el Retorno de Inversión (ROI) de este esquema es mayor a otros sistemas de tecnologías de información aportando reducción de costos en un tiempo corto en relación a su implementación, sobre todo basado en estos aspectos:

- Menores niveles de inventario.
- Requisición de materia prima en base a necesidades reales de cliente.
- Eliminación de excesos.
- Apego a planes de producción.
- Menores gastos de por transportación.

Además basado en la infraestructura de comunicación que se establece entre cliente-proveedor, e-procurement fortalece la comunicación interna y externa en la organización reflejando las siguientes ventajas:

- Monitoreo del proveedor en tiempo real.
- Información del desempeño del proveedor.
- Administración de procesos para órdenes de material.
- Administración de inventarios.
- Administración del transporte de material (logística).
- Detectar problemas potenciales en el suministro de material.

Es importante destacar que el tema tecnológico no es el único factor a revisar por las empresas previo a la implementación de e-procurement, ya que el tema del factor humano es vital para la consecución de los buenos resultados , en virtud de lo cual el equipo de trabajo que tenga a cargo esta función, deben contar con conocimientos y habilidades que permitan la toma decisiones basada en el propio intercambio de información.

El éxito de la integración consiste en la buena comunicación entre proveedor y cliente, siendo de vital importancia que los proveedores conozcan las necesidades de sus clientes y efectúen las adecuaciones necesarias en su organización para cumplir con los requerimientos, detectando principalmente los siguientes aspectos:

- Proyección de requerimientos futuros.
- Inventarios de productos.
- Cantidad de material recibido para procesar la facturación
- Establecimiento de cantidad mínima y máxima (puntos de reorden) de materiales.
- Considerar tiempos de traslado.

Por su parte el cliente es necesario que conozca de parte del proveedor la siguiente información base:

- Cantidad de material embarcado.
- Fecha de embarque del material.
- Transporte seleccionado para embarque (terrestre, marítimo o aéreo).
- Guías de embarque.
- Cantidades y fechas de futuros embarques.
- Alertas de material defectuoso (cantidad y guía).

Un aspecto adicional que proporciona esta herramienta, es que los compradores evalúan el desempeño de los proveedores para tomar la decisión de continuar o no con la relación de negocios, en base a información totalmente fidedigna y oportuna por tenerla en línea. .

La tabla a continuación detallada, refleja un esquema objetivo de medición de resultados en una empresa al haber aplicado e-procurement, en función de

parámetros muy claros que inciden en costos operativos en las empresas y que se ven reducidos a través del uso de ésta tecnología.

#### Aplicación de Resultados de e-procurement

<b>Variables para la medición del desempeño de una herramienta de <i>e-procurement</i></b>	<b>Porcentaje de reducción utilizando <i>e-procurement</i></b>
Inventarios.	60%
Vuelos de materia prima.	70%
Costos administrativos.	80%
Tiempo muerto.	80%

El uso de e-procurement permite prácticamente adherir a la empresa con sus proveedores, facilitando la cadena de suministros y automatizar los procesos de procuración de materiales y los procesos de intercambio de información interna y externa. Los beneficios económicos se presentan rápidamente, obteniéndose la cultura de producción just in time y de uso mas eficiente de espacio.

E-procurement permite la comunicación negocio a negocio (B2B), cumpliendo con altos índices de seguridad en la información sin necesidad de una alta inversión de equipo tecnológico especializado

Dado que la integración de las empresas es también parte de las nuevas tendencias de la industria y clave del éxito de las tecnologías de información, E-procurement es una perfecta opción para facilitar la integración y colaboración de una empresa con sus proveedores.

La renovada Dirección de Compras en Banco Santander, se dio a la tarea de profundizar en el tema de e-procurement buscando obtener la mejora de integración empresa-proveedores buscando los beneficios implícitos del uso de

esta herramienta, sin embargo dado que ésta operativa tiene un mayor enfoque a los procesos de manufactura clásicos (sin ser limitativa), se fueron adoptando paulatinamente principios del e-procurement que podían desarrollarse con cierta facilidad y flexibilidad como fueron los casos de Tienda Virtual para el abastecimiento de los insumos de papelería y artículos de escritorio, y el establecimiento de subastas electrónicas.

### **Tienda virtual**

EL esquema de tienda virtual, es una herramienta electrónica en línea que fue desarrollada en conjunto por la Dirección de Compras y una empresa especializada en el ramo de distribución de papelería y artículos de escritorio a quien se le otorgó el Outsourcing total del servicio, que además de establecer el esquema de surtido electrónico, permitió eficientar la plantilla y recursos materiales (almacenes, unidad de transporte, etc.), al no requerir el Banco infraestructura fue propia de distribución.

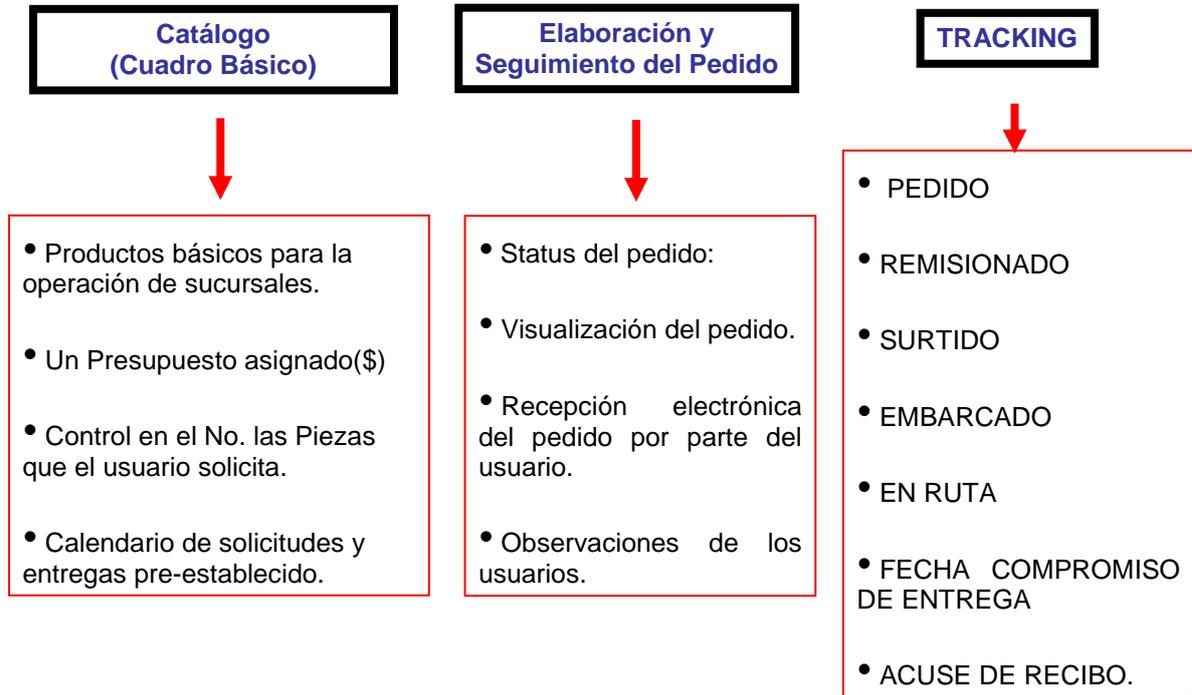
La tienda virtual permite a los usuarios del Banco, solicitar la totalidad de sus insumos de papelería y artículos de escritorio de una forma racional y homogénea con la garantía de servicio oportuno eficientando los tiempos administrativos y presupuestos ya que si bien es cierto que los usuarios solicitan los artículos que requieren, existes “techos” presupuestales y de productos que racionalizan los pedidos existiendo candados de autorización para casos especiales. Un dato adicional de beneficio es que de forma inmediata en su implementación, la Tienda Virtual, logró disminuir un 20% el gasto en la cuenta de papelería del Banco, y a la fecha se continúan haciendo ejercicios de eficiencia en función de los reportes que el sistema brinda

A continuación se esquematiza un comparativo de ventajas de la herramienta así como el flujo operativo conceptual y gráficas de catálogos y usuarios en torno a los que gira este sistema.

## Abastecimiento de insumos de papelería

ANTECEDENTES HISTORICOS	OPERACIÓN ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se operaba mediante una base de usuarios y suministros controlada de manera manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se estableció una base detallada de usuarios autorizados, artículos autorizados y topes de gasto por artículo y usuario, cargada en el sistema de tienda virtual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El usuario llenaba un formato solicitando el abastecimiento y se enviaba al almacén central vía fax o correspondencia interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El usuario genera solicitud vía intranet, con acceso al catálogo que individualmente tenga autorizado, ejerciendo su presupuesto una vez al mes en calendarios preestablecidos y cargados en la herramienta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El almacén abastecía de acuerdo a solicitud, empacaba y embarcaba al destino vía la mensajería interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El Outsourcing operador logístico, recibe vía sistema el requerimiento del usuario, abastece, empaca y envía controlando vía tracking el pedido durante todo el proceso</li> </ul>
CARENCIAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No se contaba con controles automáticos de inventarios y consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El inventario y el consumo se controlan vía electrónica en el sistema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El requerimiento en algunos casos no llegaba al almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los requerimientos viajan vía sistema dejando rastro del proceso y culminación del servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El proceso desde el inicio hasta el cumplimiento del servicio era lento y manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los procesos están automatizados y calendarizados para garantizar el cumplimiento y el usuario sabe de manera anticipada los tiempos determinados para el cumplimiento del servicio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hay transparencia en la operación al acotar los requerimientos a un catálogo homologado preautorizado, contando con información histórica que permite el seguimiento del gasto y la toma de decisiones.</li> </ul>

## Proveedor Actual – Esquema operativo



## Catalogo de Artículos y Usuarios

Se generan un promedio de 1700 pedidos al mes tanto de Sucursales como de usuarios de oficinas con un factor de cumplimiento de entregas en tiempo y forma del 98% en promedio medido de manera mensual

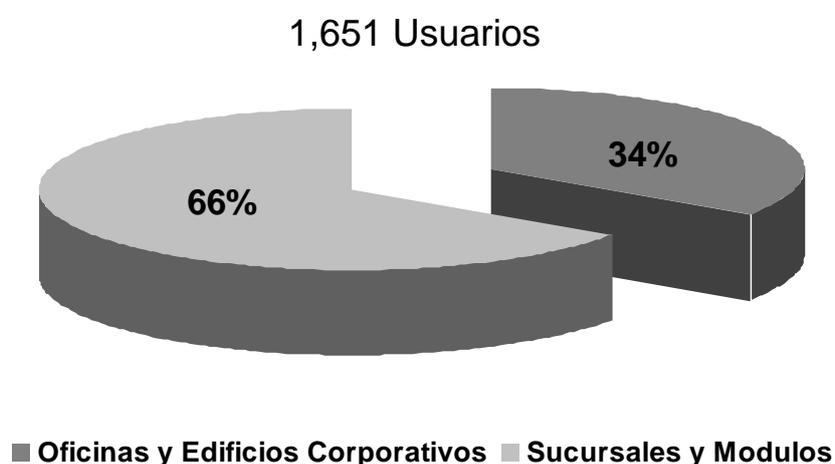
### 211 Artículos de Papelería



1 Catálogo de Artículos del Outsourcing

2 Catálogo de Artículos (consignados) dados al Outsourcing por Santander (México)

- El catalogo del Outsourcing contiene 140 iTems
- El catalogo de Santander de productos consignados que tiene con el Outsourcing es de 71 items
- 1,083 usuarios de sucursales
- 568 usuarios de oficinas y Edificios Corporativos



### **Subastas electrónicas**

El esquema de subastas electrónicas implantado por la Dirección de Compras, consistió en el desarrollo propio de un sistema que mediante la tecnología de Internet, puede ser accesado con altos niveles de seguridad de la información mediante claves de acceso, solamente por aquellos proveedores seleccionados para participar en este tipo de eventos en donde ellos tendrán toda la información del bien o servicio a subastar con las delimitaciones o parámetros de participación necesarios en aras de que al final se ofrezca por parte de los participantes, su mejor postura económica.

Esta implantación trajo como consecuencia, una eficiencia en la operativa y transparencia en las operaciones de adquisiciones del Grupo, ya que se logró

establecer una relación comercial eficiente con las proveedurías institucionales porque además de la participación individual y secreta en el proceso de cada proveedor, se certificaron todos aquellos que cuentan con niveles competitivos para cumplir con los requerimientos técnicos y de servicio a los usuarios del Banco, utilizando la subasta electrónica al final para obtener el mejor costo-beneficio dado que la herramienta proporciona parámetros claros y transparentes para que los proveedores depositen sus mejores ofertas con la certeza de ser una información confidencial y fidedigna.

El establecimiento de las subastas electrónicas, debe ir acompañado de una serie de actividades previas que garanticen tanto la certeza de que los aspectos técnicos estén claramente identificados desde los usuarios hasta los proveedores como que las condiciones de “competencia” sean homogéneas y claras para todos los participantes por lo que a continuación se enlistan los aspectos importantes a considerar.

### **Aspectos administrativos y operativos a considerar en la implementación de subastas electrónicas**

- Homologación de proveedores
- Efectuar juntas previas con áreas usuarias para clarificar requerimientos y aspectos técnicos.
- Plasmar acuerdos con usuarios en base a las estrategias de revisión.
- Revisión de alternativas de mercado previo al uso de la herramienta.
- Aportar sugerencias a los usuarios en función del conocimiento técnico y de mercado
- Elaborar documentos de requerimientos de información a proveedores para conocer la situación estándar de mercado. (RFI)
- Elaborar documentos de invitación de participación a subastas a proveedores (RFQ).
- Capacitación técnica a los proveedores en cuanto a l uso de la herramienta y explicación de los parámetros del concurso.

En términos generales esta implantación ha sido una historia de éxito en el grupo ya que aun con la variabilidad de compras existentes, se estima que los

beneficios obtenidos son del orden de un 30% de ahorro en los presupuestos destinados para este tipo de operaciones.

En lo futuro se seguirán implementando aspectos de transacciones electrónicas buscando llegar a un esquema de un depositario electrónico robusto, en donde se pueda depositar un alto porcentaje de de necesidades y requerimientos de la Institución y que una serie de proveedores y socios de negocios, puedan acceder al mismo para ofrecer soluciones integrales con el mayor costo-beneficio para el Banco.

## MISIÓN AREA DE COMPRAS

Una clara definición de la misión en el área de Compras permitirá que cada uno de los integrantes de dicha área, tenga claro el rumbo a seguir aportando sus esfuerzos individuales para la contribución al éxito del área y como consecuencia, el éxito de toda la organización.

La misión debe tener como característica, una redacción clara y concisa en donde se destaque con claridad lo que se persigue, pudiéndose destacar como lineamientos primordiales de una misión en el área de compras los siguientes:

- Asegurar el suministro constante de materiales que requiera la empresa.
- Proveer materiales de óptimo valor que mantenga un balance de calidad, servicio y costo.
- Desarrollar e implementar estrategias de compras a corto y largo plazo con soporte en los planes de negocios y reducciones de costos.
- Buscar activamente información de nuevas tecnologías y tendencias en materiales y compartirlas con las áreas apropiadas de la empresa ara evaluar su potencial.
- Desarrollar y distribuir información sobre costos de materiales y tendencias de disponibilidad.

Haciendo referencia a la estructura de Compras que existía en el Banco, el Director de Compras no desarrollo una Misión del área creándose una falta de

homogeneidad en la operación así como una carencia de rumbo en la consecución de objetivos globales, sin desarrollo del Equipo de Trabajo con la consecuente falta de resultados.

En base a la nueva estructura que se generó en el área de Compras, el Director de Compras se dio a la tarea de definir claramente la Misión del área para que el Equipo de Trabajo tuviera un claro rumbo a seguir para la consecución de los objetivos del área y en consecuencia los institucionales.

### **La nueva Misión del área de Compras**

Dirigir, coordinar y ejecutar los procesos de negociación, contratación y adquisición de bienes y servicios con los proveedores institucionales, mediante la alineación de objetivos entre las áreas usuarias analizando el costo-beneficio e incrementando los niveles de servicio, con la finalidad de maximizar los recursos del Grupo Financiero Santander.

### **Objetivo**

EL planteamiento del objetivo en las áreas de Compras resulta primordial ya que dejarán ver a los integrantes del equipo, los aspectos específicos a conseguir que en su conjunto, permitan lograr la consecución de la misión definida.

Dadas las diferentes categorías y requerimientos que se concentran en las áreas de Compras, es conveniente definir distintos tipos de objetivos que sean priorizados en las diferentes del proceso propio de las adquisiciones, por lo que es conveniente definirlos como:

- **OBJETIVOS PRIMARIOS**
- **OBJETIVOS SECUNDARIOS**
- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

**Objetivos Primarios.**- Son aquellos que deben marcar una pauta ineludible a conseguir en cualquier tipo de negociación independientemente del tipo de categoría que se esté operando destacando los siguientes:

- Control del flujo de efectivo.
- Abastecimiento eficiente de materiales y servicios a las áreas de la empresa; o productos a comercializar.
- Contribuir en la estrategia de diferenciación en el mercado.

**Objetivos Secundarios.**- Son aquellos que se definen como “deseables” y que deben presentarse como consecuencia del cumplimiento de las premisas definidas en los objetivos primarios y van conformando un valor agregado al proceso como pueden ser :

- Realizar compras con inversión mínima.
- Continuidad en el abastecimiento.
- Evitar desperdicios de materiales.
- Mantener la competitividad en el mercado.

**Objetivos Específicos.**- Son aquellos que marcan una guía mas de carácter operativo y que dan la pauta que al ejecutarlos, se logra dar valor total al proceso por que garantizan un optimo costo-beneficio y cumplimiento de las necesidades técnicas requeridas para las adquisiciones en general, tales como:

- Vigilar el estricto cumplimiento de las Políticas de compras.
- Elaborar y cumplir el Plan de Abastecimientos.
- Negociar los precios de bienes y/o servicios.
- Desarrollar proveedores o socios de negocio.

- Participar en la planeación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Cumplir con los presupuestos y proyección de costos.
- Prevenir y en su caso reclamar y reponer, todo rechazo de materiales.
- Atender y buscar solución a problemas de pago a proveedores.
- Vender o permutar los materiales obsoletos o de lento movimiento.
- Sugerir y participar en programas de reducción de costos.
- Contribuir en programas de estrategia de diferenciación de productos o servicios finales.
- Buscar tecnología de punta en procesos y los últimos avances técnicos en materias primas, materiales, envases, empaques y embalajes.
- Negociar contratos con proveedores o socios de negocios.
- Evaluar el desempeño de los proveedores.
- Establecer políticas de reconocimiento al personal y a proveedores.

Otra tarea primordial que desarrollo en principio la nueva Dirección de Compras, fue definir y difundir claramente los objetivos del área en base a las siguientes premisas:

1. **Acercamiento con las áreas usuarias.-** Con el fin de entender y atender con toda claridad y oportunidad sus requerimientos además de hacerlos partícipes e integrarlos en la definición clara de los propios requerimientos y crear un ambiente de cordialidad y sinergia en todo los procesos de adquisiciones.
2. **Centralización de adquisiciones.-** Para lograr homogeneidad en los bienes y servicios adquiridos por el grupo, generar economías de escala, evitar relaciones aisladas de usuarios con proveedores de dudosa procedencia y calidad y crear un catálogo de proveedores certificado y

unificado que cumpla con los niveles de servicio requeridos institucionalmente.

3. **Creación de un plan de compras.**- Permitted definir claramente las categorías por atender en función de las necesidades institucionales, definiéndose niveles de servicio a cumplir por parte de la Dirección de Compras, estructurando las proyecciones de ahorros por obtener y definiendo los objetivos secundarios y específicos, que fueran la serie de lineamientos corporativos a seguir en todo tipo de negociaciones.

## NEGOCIACIÓN

### **Concepto de negociación**

Es buscar acuerdos beneficiosos entre las partes involucradas. En una negociación desde el primer momento hay que dejar claro que es lo que se busca y definir qué es lo que se consigue en el proceso, al lograr acuerdos se pueden pactar los compromisos que tendrán lugar.

### **¿Para qué sirve?**

Mediante la obtención de negociaciones exitosas una empresa tiene más posibilidades de lograr un crecimiento constante a corto y a largo plazo en mercado que hoy en día cada vez es más competitivo.

Los resultados son derivados de nuevos esquemas actuales, por ejemplo el departamento de Compras puede ser capaz de generar utilidades por medio de negociar mejores precios, condiciones de compra y establecer acuerdos de largo plazo, cuando antes solo se consideraba un área de servicio donde lo primordial era no quedarse sin mercancía, elaborar la documentación del área y seguir políticas y procedimientos.

## ¿Cómo se lleva a cabo?

Este proceso se desarrolla por medio de interacciones verbales, escritas o gesticulativas entre personas donde existe el intercambio de satisfactores, tales como mercancías, servicios, dinero, condiciones, otros.

## Características personales del buen negociador

Son muchas características que definen al buen negociador que inclusive lo pueden diferenciar del mero “vendedor-charlatán”. Entre las importantes podemos señalar las siguientes:

- **Integro:** Se desenvuelve por distintas áreas de conocimiento que le permiten siempre hacer lo correcto, es decir todo aquello que se considere un bien para beneficio del negocio.
- **Confiable:** Se tiene la certeza que no ejecutara acciones malintencionadas deliberadamente, y que el negocio no correrá riesgos innecesarios.
- **Honesto:** Negocia con buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple con lo acordado.
- **Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses.
- **Experiencia:** Tiene conocimientos derivados de observación y vivencias que le favorecen a resolver o dar el seguimiento adecuado a cada tipo de negociación.
- **Conocimientos:** Es una persona capacitada, con gran formación, no deja nada al azar.
- **Persuasivo:** Sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados y que más le puedan interesar.
- **Buen planificador:** Conoce las etapas que lleva una negociación y las operaciones las lleva a un ritmo que conviene respetar, siempre le da seguimiento.
- **Eficaz comunicador:** Sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte.

- **Resistencia a la tensión:** El buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- **Habilidad para percibir y explotar su poder:** Capta los rasgos principales de las necesidades del interlocutor así como sus intenciones, las cuales son canalizadas para alcanzar un buen acuerdo.

Es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base práctica.

### **¿Cuándo es apropiado negociar?**

Cuando se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo.

*Por ejemplo, si uno quiere alquilar una casa de verano, un momento adecuado para iniciar contactos pueden ser los meses de marzo y abril. No resulta conveniente esperar a julio (demasiado tarde), ni tampoco hacerlo en octubre del año anterior (demasiado pronto).*

*Si una empresa juguetera quiere vender sus productos a través de una cadena comercial debe iniciar negociaciones con tiempo suficiente para la campaña de navidad y no esperar al mes de diciembre para iniciar conversaciones.*

*Si se tiene un alto volumen de compra, es conveniente negociar con el proveedor un descuento que me permita seguir compitiendo en el mercado y me genere mayores utilidades.*

*Existe un cambio en las especificaciones de un producto o servicio es necesario negociar las condiciones que favorezcan ambas partes.*

Hay que planificar el momento de iniciar las negociaciones. Hay que estimar el tiempo que éstas pueden prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna.

### **Premisas de la negociación.**

La puesta en marcha de un proceso de negociación resultará en mejores logros para las partes involucradas en la medida que, racionalmente, se tenga conciencia previa de que negociar implica desarrollar las actitudes personales y grupales que faciliten la búsqueda de acuerdos.

Son también premisas de la negociación el alto costo que generan, requieren de personal con preparación, realizar un levantamiento de datos y análisis de los mismos y en ocasiones viajar para cerrar negociaciones.

### **Etapas de la negociación**

Cada una de las etapas debe contribuir al desarrollo del proceso de negociación, y dar confianza al negociador, para cumplir con los objetivos.

A continuación se enlistan las 4 etapas de la negociación en orden de ejecución:

1. Preparación y planificación
2. La apertura (Inicio del dialogo)
3. Las concesiones (Argumentación)
4. El acuerdo (Cierre)

### **Etapas 1. Preparación y planificación**

#### **Preparación**

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:

En la etapa de preparación hay que realizar un trabajo de **investigación** muy a conciencia.

*Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez.*

*Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse más seguro de sí mismo y, en definitiva, negociar mejor.*

En esta etapa se definen con precisión los **objetivos**, y la estrategia que vamos a emplear y las tácticas que vamos a emplear.

Hay que conocer con exactitud el **margen de maniobra**, hasta donde podemos ceder, que tipos de acuerdos podemos firmar y que otros requerirán autorizaciones de los órganos superiores.

Un negociador debe de tener un total entendimiento de los objetivos de sus superiores, a fin, de que puedan hacer demandas o concesiones que tengan un respaldo.

### **Planeación**

Debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones durante la planeación de una negociación.

**Lugar fecha y la hora de la negociación:** Se determina por mutuo acuerdo y debe ser la mejor opción para ambas partes de las partes negociadoras. En relación con el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades:

- a) Negociar en nuestras oficinas
- b) Negociar en sus oficinas
- c) Negociar en terreno neutral

Cada una de estas opciones tiene algunas ventajas.

a) Negociar en nuestras oficinas

*Mayor tranquilidad emocional al sentirse uno en casa.*

*Se dispone de toda la información necesaria. Además, es fácil consultar con algún especialista de la empresa si fuera necesario.*

*Permite elegir la sala de reunión (tamaño, tipo de mesa, disposición de las personas, etc.), seleccionando aquella que nos resulte más cómoda.*

*Permite disponer mejor de los tiempos: comienzo, pausas, almuerzo, café, reanudaciones (se puede utilizar en beneficio propio).*

*El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento (recogerle en el aeropuerto, invitarle a almorzar, enseñarle unas modernas instalaciones, tener todo perfectamente organizado...).*

b) Negociar en sus oficinas

En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior pasan a beneficiar a la otra parte. No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas.

*Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.*

*Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo: con la excusa de que no se dispone allí de ciertos datos o de que hay que consultar con algún especialista de la empresa, se puede solicitar levantar la reunión y quedar en reanudarla más adelante.*

c) Terreno neutral

En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno.

*Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su oficina y que también podría poner al servicio del visitante.*

*Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.*

**Conocer a la contraparte:** Hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte.

Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación.

Entre otras informaciones nos interesan las siguientes:

*Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.*

*Estrategias, objetivos, metas que persigue.*

*Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, característica personales del los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.).*

**Analice los antecedentes del proveedor:** Siempre es conveniente analizar los antecedentes del proveedor con el cual negociaremos, los aspectos más

importantes se basan en sus tiempos de entrega, calidad en sus servicios, experiencia en el mercado, y que sea una empresa legalmente constituida.

**Seleccionar su equipo de negociación y revisar el plan:** Si la negociación requiere de un equipo de trabajo, es importante que la selección de los miembros del mismo cuente con los conocimientos y experiencia necesaria para lograr los objetivos establecidos.

Es necesario que el equipo de negociación revise el plan establecido para despejar las dudas y que en ningún momento existan contradicciones y males entendidos al momento de negociar.

### **Etapa 2. La apertura (Inicio del dialogo)**

Esta etapa comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación.

Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza:

#### **Consideraciones vitales durante la apertura**

1. Las demandas altas logran establecer acuerdos más altos.

***Pida bastante:** Existe siempre una probabilidad de que el comprador esté mucho más interesado en su producto de lo que usted cree.*

***O baje su oferta:** Existe siempre una posibilidad de que el vendedor quiera deshacerse de su producto, al precio que sea.*

Es un riesgo, para cualquiera de las partes, de tal forma que al encontrarse con una resistencia seria, no admita marcha atrás.

2. Ninguna de las partes espera llegar a un acuerdo con la cantidad que comenzó a negociar. Ambas partes se concederán “Un amplio margen”, para ceder a un acuerdo realista.

3. La credibilidad es primordial durante la apertura, Ambas partes deben equilibrar cuidadosamente el deseo de un acuerdo alto o de una primera postura baja, con el riesgo de perder credibilidad y así verse obligados a hacer grandes concesiones para evitar el estancamiento.

### **Herramientas usadas durante la apertura**

Empleando las herramientas a continuación enlistadas mostraremos una actitud positiva desde el comienzo, además de tener grandes posibilidades de cerrar con éxito la negociación:

- a) Motivación
- b) Equilibrio en el dialogo
- c) Comunicación efectiva

a) Motivación: Si bien la motivación son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir a ellas para su culminación.

Aplicado a la negociación podemos hacer mención que la motivación es la parte donde el vendedor trata de elevar la autoestima de su cliente, lo cual se logra conociendo sus necesidades, sentimiento y motivos que lo impulsan a vivir.

Lo anterior se logra con técnicas de “saber escuchar”, donde el enfoque es promover que el locutor manifieste sus objetivos, motivos y exprese sus temores y limitaciones. Es primordial para llevar la técnica a cabo evitar obstáculos tales como distracciones, prejuicios, desinterés e interrupciones.

Una vez logrado lo anterior pasa al planteamiento de su propuesta, usando un tono y volumen adecuado de voz, complementado con cuestionamientos guiados.

Las preguntas o cuestionamientos constituyen un medio para sondear a la contraparte y es conveniente aplicar técnicas de “saber preguntar” que nos pueden ser útiles para guiar al oponente a donde queremos. Por mencionar algunos consejos que se deben aplicar durante esta técnica, debemos en lo posible preparar los cuestionamientos anticipadamente y no tratar de improvisar, con el fin de reconfirmar algún dato, haga preguntas aunque ya conozca las respuestas, después de efectuar una pregunta no hable hasta que alguien responda, evite hacer preguntas hostiles.

b) Equilibrio en el dialogo: En una negociación es un error abrumar a un cliente con mucha información en el menor tiempo posible, con el propósito de influir sobre él tan profundamente que ya no haya lugar para objeciones, esto origina desconfianza y en muchas ocasiones una imagen de charlatán.

El comprador realmente espera datos sólidos y claros de forma pausada que inspiren confianza, en esta etapa el vendedor aplica la técnica del silencio, con ella puede influir en la contraparte hacia donde quiera.

c) Comunicación efectiva: Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características.

1. El **transmisor** debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos. Se debe ser asertivos y usar preguntas conscientes dirigidas con precisión.

2. El **mensaje** debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).

3. El **receptor** debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.

Se deben reforzar los comentarios positivos y dar importancia a los negativos y analizarlos.

### **Etapa 3. Las concesiones (Argumentación)**

Las concesiones son modificaciones cuidadosas de la oferta o de la demanda inicial. A continuación se enlistan los pasos durante la etapa de concesión:

- a) Presentación de argumentos
- b) Las concesiones
- c) Manejo de las objeciones

Presentación de argumentos: En la negociación hay que emplear aquellos argumentos que mejor respondan a los intereses reales de la otra parte. Es conveniente presentarlos siguiendo el siguiente patrón.

1. Argumentar: El vendedor expone los argumentos desarrollados a la medida y necesidades de su cliente, la argumentación no es suficiente para impactar al cliente.

2. Explicar: El vendedor explica al cliente el significado de cada argumento presentado así como los beneficios que le brinda. El cliente ante esta explicación, tiene la posibilidad de entender y aceptar uno tras uno, cada uno de los argumentos.

3. Cuestionar: En este paso es continuar la argumentación mediante preguntas que le interesan al cliente y que motiven a responder afirmativamente.

b) Las concesiones: Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.

Durante una negociación siempre existen dos perspectivas: la del Comprador y la del Vendedor. Como cada uno quiere lograr el mejor beneficio para su compañía, al iniciar la negociación se arranca con las demandas más altas. Sin embargo la única manera válida de proceder para rebajar esas demandas es mediante las concesiones.

Debemos tener cuidado de no hacer muy radical la modificación de la concesión, ya que menos confiable resulta ser la oferta o demanda inicial.

Las concesiones se otorgan, y también se retienen. El peligro obvio de otorgamiento de concesiones es el de dar demasiado. El oponente no sólo aceptara sino que interpretara debilidad y empezara a hacer mayores demandas, rehusando otorgar más concesiones por su parte.

El comprador, en general, observa con escepticismo las concesiones inesperadas y solicita una algo mayor. El vendedor sabe que lo está poniendo a prueba, para conocer su límite. Si el vendedor está desesperado e impaciente podría ofrecer otra rebaja.

¿Entonces como ofrecer una concesión? El truco está en saber ofrecer algún pretexto o simulación para su rebaja. Ejemplo: Pedir una tregua, telefonar al jefe, calcular costos de nuevo, hablar con sus ingenieros, utilizar el valor de las relaciones de muchos años, etc.

c) Manejo de las objeciones: Cuando se presentan argumentos con el que se pretende convencer a la otra parte es frecuente que se planteen objeciones. Para su manejo podemos seguir las siguientes recomendaciones.

1. Preguntar: En la fase de preparación hay que tratar de anticipar las posibles objeciones que nos pueden plantear y preparar las respuestas oportunas a las dudas generadas por su contraparte.

2. Comprender: La objeción no hay que interpretarla negativamente, como un obstáculo que surge en nuestro camino hacia el acuerdo, sino que es una señal de que la otra parte está interesada en la negociación (en caso contrario no se molestaría en objetar, simplemente se limitaría a finalizar la negociación).

3. Identificar: Además, la objeción es una fuente de información ya que nos indica qué es realmente lo que le preocupa a la otra parte. Hay que distinguir cuando se tratan de objeciones reales y no excusas para ganar tiempo

4. Empatizar: Identificando lo que le preocupa a la otra parte nos da la posibilidad de afinar mejor nuestra oferta y de ser más selectivo en nuestra argumentación.

5. Probar: Esta consiste en presentar al comprador algunas alternativas o “supuestos” que incluyan las objeciones presentadas por él.

#### **Etapa 4. El acuerdo (Cierre)**

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito.

*Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias.*

*Es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador.*

Cuando finalmente se alcanza un acuerdo hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal.

Un comprador para sentirse seguro antes de cerrar una negociación debe estar convencido de lo siguiente

*El vendedor es un profesional, representa a una organización y todo lo que ha dicho es cierto e intachable.*

*El producto o servicio que se le está vendiendo funciona satisfactoriamente y cumple con los beneficios prometidos.*

*El mismo entiende lo que está recibiendo a cambio de su dinero.*

*Asegurar que algún problema de postventa el vendedor y su compañía cumplirán sus compromisos sin invertir más tiempo y dinero.*

*Todas las dudas fueron aclaradas y no existe ninguna dificultad que le impida hacer la compra.*

Aplicar técnicas de calidad para el cierre de negociaciones nos serán útiles de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Clasificar y cuantificar: Generalmente se aplica cuando el comprador pide tiempo para pensar una respuesta. Es aquí cuando un vendedor apoyado en una hoja tratara de que el comprador enumere sus objeciones

2. Averiguar y comprender: Es cuando el vendedor resume las dudas o inquietudes del comprador, tratando de expresar cada punto en una palabra. No se debe descartar nada por ambiguo que parezca. Con ello está averiguando lo que el cliente requiere o persigue.

3. Lista completa: En esta etapa el vendedor pregunta al comprador son todos los puntos que se desean aclarar. Si la respuesta es SI, se habrán delimitado las objeciones del cliente y sabe ahora sobre que debe de enfoca toda su habilidad y experiencia.

4. Iniciar un compromiso: El vendedor aplica lo que se conoce como cierre preliminar. Un compromiso firme basado en una lista de puntos del cual pueda asegurar el pedido. Es en este momento donde el vendedor puede preguntar “¿Si logro aclarar cada uno de estos puntos a su entera

satisfacción, puedo dar por hecho que haremos el pedido?”, la probabilidad de que la respuesta sea SI será muy elevada.

5. Descomponer y responder: El vendedor comienza a responder cada punto de la lista. Normalmente dejará para el final los puntos de mayor dificultad. Es aquí donde puede volver a preguntar “¿Si puedo resolver estos puntos difíciles, nuestro negocio será un hecho?”

6. Afianzar el compromiso: Es aquí cuando se pone todo el empeño en definir los términos de los puntos difíciles siempre y cuando no sean posiciones intransigentes del cliente. Lo anterior se lleva a cabo por medio de la aplicación del convencimiento razonado.

7. Definir el cierre: A un comprador convencido no le quedara de otra, más la de establecer el compromiso con el vendedor por medio de un pedido.

### **Resultado de una negociación**

El resultado de una negociación puede tener tres perfiles diferentes que darán como consecuencia la estabilidad y durabilidad de la negociación

Ganas= Gano	Genera relaciones de largo plazo
Gano= Pierdes	Genera relaciones de corto plazo
Pierdo= Pierdes	Ruptura

### **El estancamiento**

Es importante mencionar que el resultado de algunas negociaciones (realmente muy pocas), llegaran a punto muerto, después de haber logrado un acuerdo en todo detalle.

Si se llega al estancamiento, será mejor recordar que es de sabios mantenerse calmado y amigable en medio del ambiente de rompimiento, porque, como ya se ha visto, el estancamiento se puede superar, a veces.

En los negocios, un solo estancamiento importante puede dañar la imagen de los negociadores.

El estancamiento como táctica, se debe evitar, no buscar.

### **Poder de negociación**

Se puede percibir como la ventaja del fuerte sobre el débil. El poder se ejerce por medio de premios o castigos. El poder en las negociaciones nunca es absoluto con todos se puede negociar aunque sea un Monopolio (Pemex, Telmex, CFE)

El propósito del uso del poder en la negociación no es el de derrotar al oponente, como si fuera un duelo, sino el de persuadir al oponente que rebaje sus demandas.

### **Riesgos al negociar**

El éxito o la falla de una sola negociación podrían afectar seriamente las pérdidas y ganancias de una compañía.

El negociador experimentado, debe reconocer que las situaciones que lo conducen a caer en errores al negociar se pueden presentar en cualquier momento.

Una llamada telefónica, en la que su oponente comienza una plática amistosa, que desarma, y entonces interpone la propuesta, hace que Ud. Pierda el ambiente de negociación y le va envolviendo para llevarlo a una respuesta.

La llamada es un paso deliberado para pescarlo con la guardia abajo y lograr un acuerdo rápido. Jamás realice negociaciones por teléfono.

## **Análisis del valor**

El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no más. Es utilizado por equipos multidisciplinares en la fase de Identificación de oportunidades de mejora y, sobre todo, en el Diseño de soluciones.

A continuación se desglosa una lista para revisar la factibilidad de un Análisis de valor

1. ¿Puede el artículo ser eliminado?
2. ¿Si el artículo no es estándar, puede cambiarse por uno que si lo sea?
3. ¿Si es un artículo estándar, cumple completamente su función?
4. ¿El artículo tienen una capacidad as grande que la requerida?
5. ¿Puede el peso ser reducido?
6. ¿Hay algún artículo en inventario que pueda ser sustituido?
7. ¿Son las tolerancias especificadas más cerradas que lo necesario?
8. ¿Son necesarios los acabados finos especificados?
9. ¿Puede fabricar más barato el artículo en la planta?
10. ¿Pueden los costos de empaque ser reducidos?
11. ¿Han sido los proveedores cuestionados por sugerencias para reducir costos?

Las ideas para ahorrar encuentran siempre alguna objeción.

El proceso de mejorar el valor va muchas veces en contra del flujo principal de trabajo, por que los ingenieros esperan normalmente que los compradores no los molesten. Casi ningún cambio importante de valor es aceptado sin reparos la primera vez que se presenta. Muchas personas se resisten que alguien fuera de su esfera trate de decirles como pueden mejorar su trabajo.

## **Aspectos básicos de negociación**

**Precio:** La determinación del precio a pagar es una de las decisiones más importantes para los negociadores.

**Precio Justo:** Un precio justo es el más bajo que asegure el suministro continuo con la calidad apropiada donde y cuando se necesite.

**Relación Costo-Precio:** Una de las razones para que el precio sea considerado como de gran importancia es porque el precio de compras es un costo para la empresa.

En muchos casos el establecimiento de un precio de compra se determina de dos maneras:

1. Los precios relacionados con los costos
2. Los precios relacionados al mercado

**Descuento:** El descuento es un medio muy utilizado en las negociaciones como herramienta para hacer más atractiva una oferta.

**Calidad:** La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Es necesario en una negociación asegurar que los productos o servicios a adquirir cumplen los requisitos necesarios para satisfacer una necesidad. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

## BASES MINIMAS DE MICROECONOMÍA

Como parte del marco teórico se expondrá de manera muy resumida como se determinan los precios en el mercado, a través de la ley de la demanda y la oferta. Se revisarán conceptos básicos, elasticidades y la estructura de mercado (competencia perfecta, competencia monopolítica o mercados segmentados, mercados oligopólicos y mercados monopolísticos).

### Economía

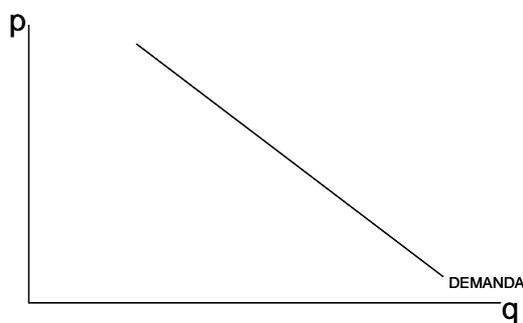
Es la ciencia que estudia la asignación de recursos escasos para satisfacer necesidades ilimitadas.

### Demanda

**Principio de no saciedad:** para cualquier bien, la gente prefiere siempre más que menos (base económica)

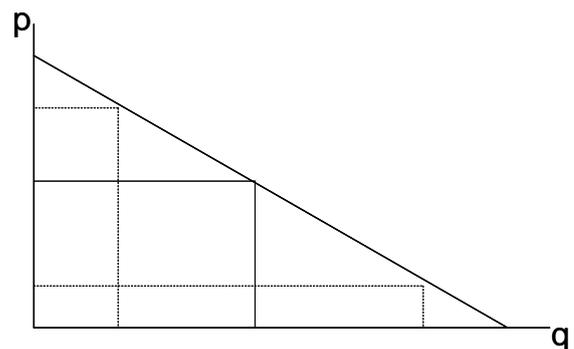
**Ley demanda:** a medida que sube el precio la gente tiende a consumir menos de ese bien

### Curva de demanda



Pendiente negativa.  
Efecto sustitución e ingreso

### Relación inversa precio - cantidad

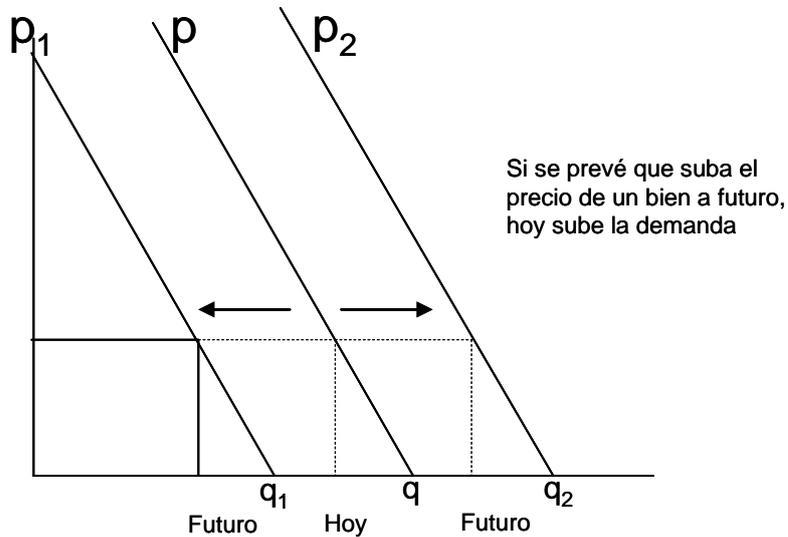


Si el precio sube, la cantidad demanda baja y viceversa

### Factores que inciden en la demanda de un bien

- Precio del bien (endógeno)
- Precio de los bienes relacionados (sustitutos, complementos, a partir de aquí todos los factores son exógenos)
- Precios futuros esperados
- Ingreso (ejemplo: promesa de incremento de sueldo lleva al aumento hoy de demanda)
- Gustos y preferencias
- Más o menos consumidores (población)

### Precios futuros esperados



Si baja el precio de un auto a futuro, hoy baja la demanda

## Bienes relacionados

### Bien sustituto

A es sustituto de B si

$$\uparrow P_A \longrightarrow \uparrow D_B \quad \uparrow P_B \longrightarrow \uparrow D_A$$

Tienen que ser productos relacionados

### Bien complemento

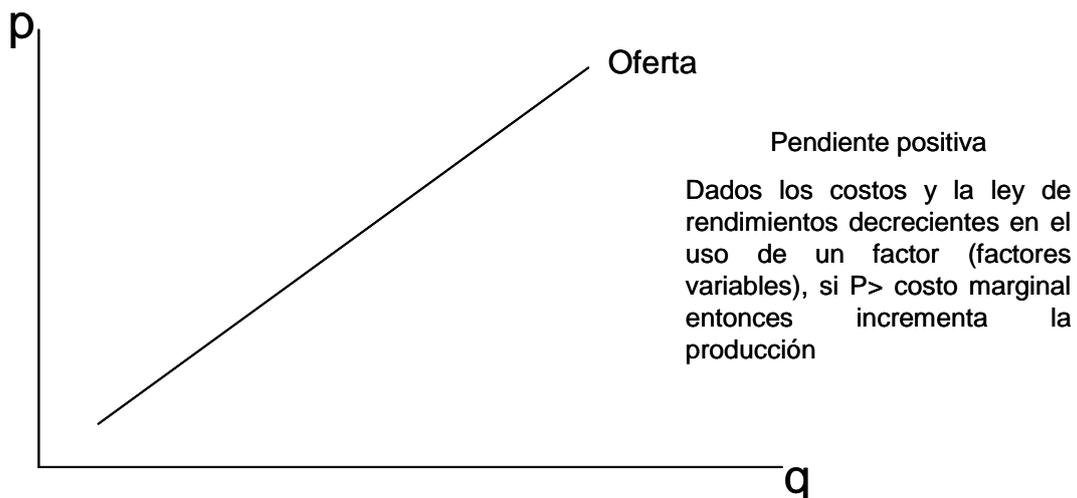
X es complemento de Y si

$$\uparrow P_X \longrightarrow \downarrow D_Y$$

$$\uparrow P_Y \longrightarrow \downarrow D_X$$

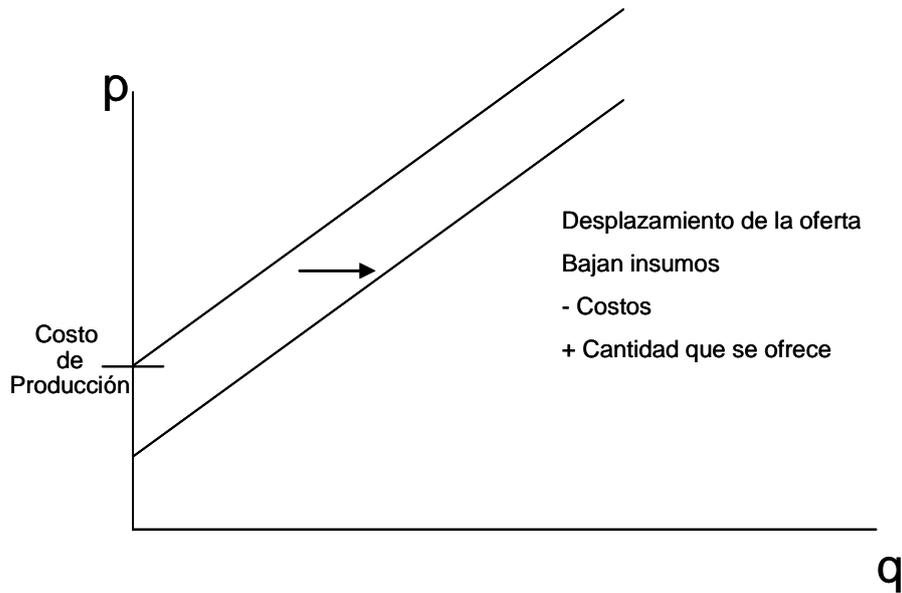
## Oferta

Ley oferta: si sube de precio un bien, se ofrece más de dicho bien



Consumidores maximizan utilidad y productores maximizan beneficios  $\Rightarrow \text{Img} = \text{CMg} = P$

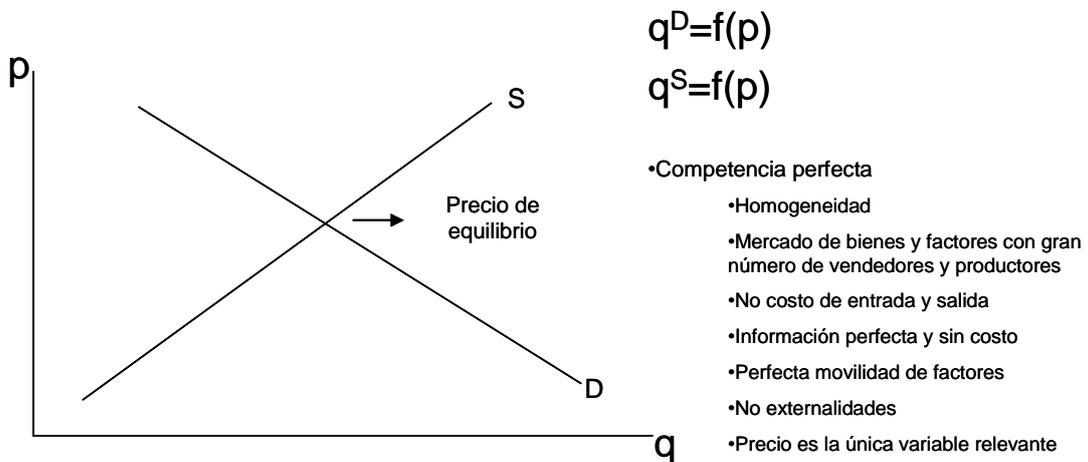
Ley oferta, ofrecimiento de bienes a partir del costo de producción.



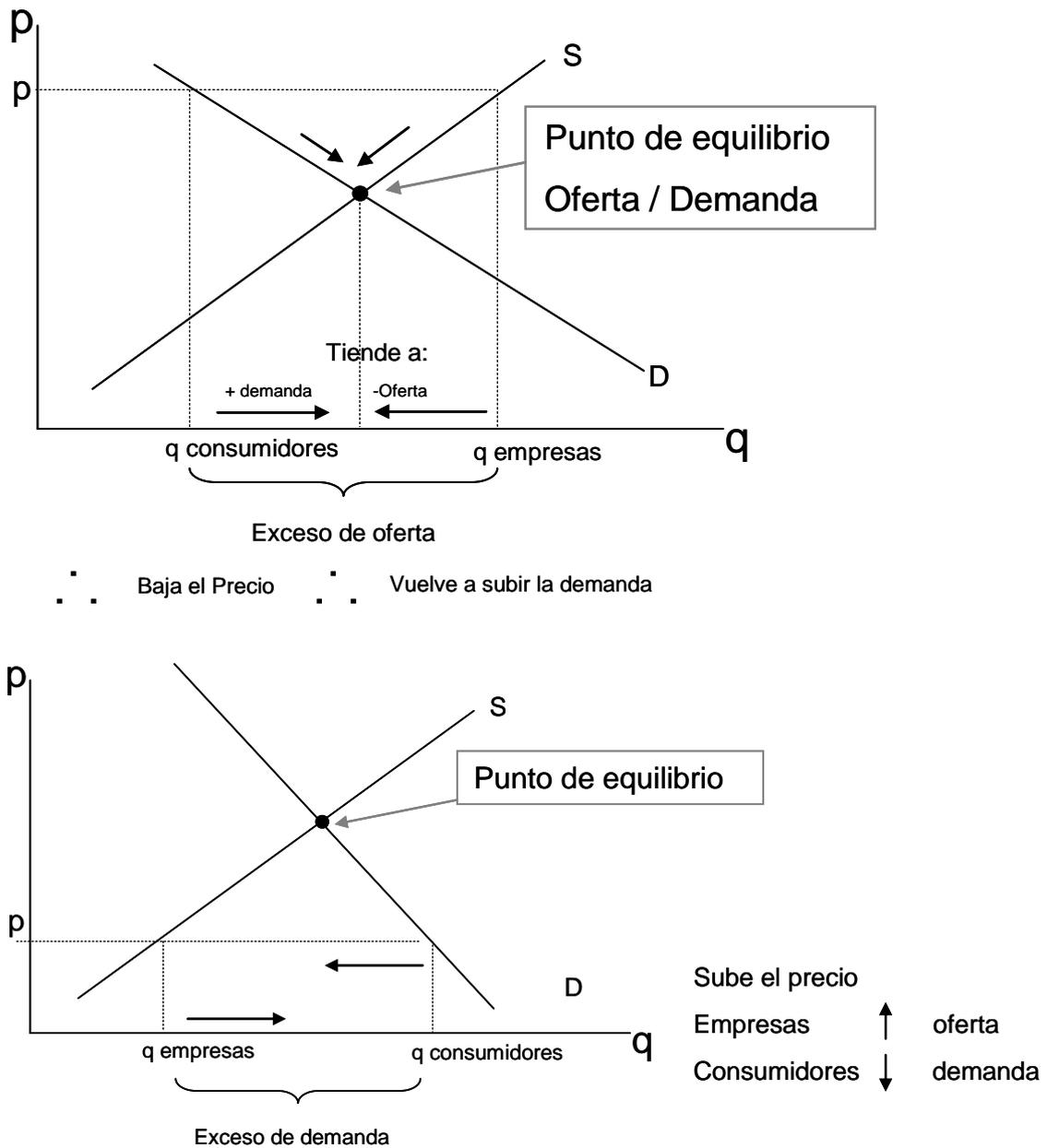
**Factores que inciden en la oferta**

- Precio del bien (endógeno)
- Precio de los insumos (a partir de aquí el resto son variables exógenas)
- Precio de los bienes relacionados
- Precios futuros esperados
- Cambios tecnológicos

**Donde se equilibran la oferta y la demanda**



## Punto de equilibrio

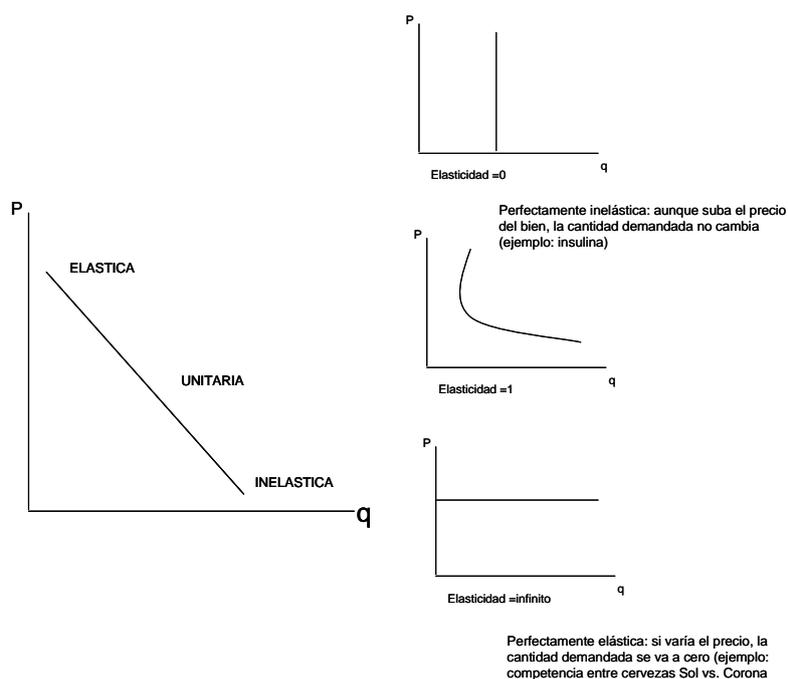


## Elasticidad

Es una medida de la respuesta de la cantidad demandada de un bien a cambios en el precio, independiente de las unidades de medida, asumiendo lo demás constante.

$$E_{pd} = \frac{\Delta \% q}{\Delta \% p}$$

## Cambio porcentual en la cantidad dado un cambio porcentual en el precio



Con la base anterior podemos entender cómo se determinan los precios en el mercado.

Es necesario conocer las condiciones de la oferta (costos)

- Las características de la demanda
- Competencia en el sector en el que se actúa

El margen de libertad en el que se mueve la empresa para fijar el precio a sus productos viene impuesto por las características del mercado en el que se mueve (estructura de mercado)

### Estructuras de mercado

- Mercados de commodities (Competencia perfecta)
- Mercados segmentados (competencia monopolítica)
- Mercados oligopólicos
- Mercados monopolísticos

### Mercado de Commodities

Son un gran número de productores (empresas) y compradores, el bien o producto de las diferentes empresas es idéntico (no hay diferenciación), los vendedores y los compradores saben los precios prevalecientes (información

perfecta). Es fácil abrir empresas nuevas que entren a ese mercado (no hay barreras de entradas).

Ejemplos: mercados de productos agrícolas, mercado de activos financieros, mercado de divisas.

### **Mercados segmentados**

Hay muchos productores pero cada uno puede diferenciar un producto o servicio, cada empresa tiene “nicho” de mercado y cada empresa fija su propio nivel de precio de acuerdo al nicho que satisface.

Ejemplos: gasolineras, restaurantes, misceláneas, tiendas de autoservicios, tortillerías, etc.

Existen implicaciones para la empresa en un mercado segmentado ya que son sensibles al precio que fijan las empresas (hay sustitutos), las empresas no pueden fijar precios demasiado altos porque se “saldrían de mercado”, y pueden tener estrategias como:

- Diferenciar su producto o servicio mediante los cambios en sus características, mediante mejorar en el servicio o mediante la publicidad.
- Reducir sus costos para fijar precios menores y ganar mercado

### **Mercados oligopólicos**

Podemos decir que son empresas “Grandes” que tienen capacidad para fijar sus precios de acuerdo a su “poder de mercado”, Pueden haber oligopolios con productos idénticos (cemento) pero también oligopolios con productos diferenciados (cigarros o automóviles)

Ejemplos: armadoras de automóviles, cemento, cerveza, televisión, servicios telefónicos, refrescos de cola, etc.

En general en los oligopolios existe algún mecanismo de coordinación de los precios, que pueden ir desde el “liderazgo de precios” hasta la formación de un “cártel”

Se tienen implicaciones para la empresa en un oligopolio cuando no existe coordinación efectiva de los precios y puede generarse “una guerra de precios”.

Son diversos factores los que dificultan la coordinación de los precios entre las empresas como por ejemplo: Un mayor número de oligopolistas, mayores diferencias en las estructuras de costos de la empresa, un mayor número de líneas de productos.

Puede haber oligopolios con trato “respetuoso” entre las empresas rivales (participantes de mercado estables), pero puede haber también oligopolios con alta rivalidad y participaciones de mercado inestable.

### **Mercados monopolícos**

Existe un solo producto o vendedor en el mercado, la empresa generalmente vende al precio que más le conviene, afectando a los consumidores, puede haber monopolios neutrales que producen a un costo menor que si hubieran mas empresas. Los monopolios neutrales son sujetos a regulación de sus precios para proteger a los consumidores.

Ejemplos: compañías de televisión por cable en ciertas ciudades, distribuidoras de gas entubado, compañías protegidas por patentes, las únicas farmacias del pueblo, etc.

Las principales razones para que el gobierno otorgue concesiones monopolícas son: la existencia de economía de escala, el estímulo a la investigación y desarrollo, aspectos de seguridad nacional y factores políticos.

## Regulación de prácticas monopólicas en México

El objetivo de esta regulación es “proteger la libre competencia” y se rige por medio de la Ley federal de Competencia Económica, la cual entró en vigor en 1993.

La ley no castiga el hecho de que haya solo un productor sino las conductas anticompetitivas. Algunas de las prácticas anti-competitivas prohibidas por la ley son:

*Cualquier contrato, convenio o arreglo entre empresas competidoras para fijar, concertar o manipular los precios de venta queda prohibida y será castigada.*

*Cualquier acuerdo entre los competidores para limitar la producción o distribución de productos.*

*Cualquier arreglo entre competidores para dividirse el mercado, asignándose a cada uno de ellos ciertos clientes, proveedores, tiempos o zonas geográficas.*

*Cualquier acto de competidores para coordinar entre sí posturas o abstenciones en licitaciones, concursos o subastas.*

El Director de Compras debe tener conocimientos básicos de microeconomía y debe hacer un análisis de los productos que requiere en el mercado, respondiendo por lo menos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan concentrado está el mercado de proveedores?
- ¿En el mercado específico hay muchos proveedores o hay pocos proveedores?
- ¿Quiénes son los proveedores mas grandes y cuanto concentra? (a fin de identificar el margen de negociación)
- Investigar si es posible buscar en mercados globalizados.
- Si no compro algún producto, que otra cosa puedo adquirir con dichos recursos (ejemplo: decisión de comprar plumas para una

campaña de lanzamiento del área de negocio vs. Comprar otros productos).

- Entender fuerzas que rigen la demanda y la oferta de bien a adquirir
- Tener clara la estructura del mercado al que va a acceder para la adquisición de bienes o servicios.

# DIAGNOSTICO

Después de haber señalado la problemática observada en el área de compras (síntomas y desarrollar los temas teóricos que darán sustento al planteamiento de soluciones) nos concentraremos en el diagnóstico de los principales problemas a resolver.

Para ello inicialmente presentaremos el análisis OFDA (Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas) del área de compras:

## **ANALISIS OFDA**

Área de Compras

Organigrama 1999

### **OPORTUNIDADES (Externo)**

- Cambiar imagen de dispendio de la Banca
- Mejorar imagen de profesionalización en área de compras del gremio bancario y en especial de Banca Serfin
- Mandar señal de eficiencia/eficacia al mercado, que repercuta en mejores precios de compra
- e-procurement (primer fase: subastas electrónicas, strategic sourcing)

### **FORTALEZAS (Interno)**

- Especialización de los ejecutivos
- Baja Rotación
- Conocimiento profundo de los proveedores

### **DEBILIDADES (Interno)**

- Debilidad en el margen de negocio “El negocio está en la compra”
- Mejorar costos adquisiciones (ahorros).
- Rediseño de la estructura del área de compras a favor de la eficacia, eficiencia, transparencia, imagen y buen nombre de la organización.
- Rediseño del proceso de compras atacando los puntos de oportunidad dada las condiciones bajo las que opera actualmente.
- Profesionalización del equipo
- Baja planeación derivado de muchas urgencias
- Mejorar perfil de los ejecutivos

- Crecimiento con base a resultados
- Fortalecer comunicación con áreas críticas
- Intervención en todos los procesos de compras en la organización
- Baja comunicación con áreas críticas
- Imagen de bajo perfil en la organización (no profesionales)
- Proceso no homogéneo
- Mala imagen de honestidad / transparencia
- Bajo ó nulo apego a políticas institucionales
- Sin economía de escalas
- Contrataciones con precio final total inadecuado para el Banco
- Sin cultura de “Negociación Efectiva”
- Desarrollo de departamentos de compras alternos que debiliten el poder de negociación del Grupo
- Presupuesto limitado para desarrollo de personal / plan de carrera

#### **AMENAZAS (Externo)**

- Poca información para desarrollo de e-procurement
- Difícil romper paradigma en el gremio bancario de que “fortaleza bancaria” “es igual a recursos ilimitados y dispendio bancario”

Era necesario modificar los objetivos en el área de compras, que permitiesen pasar de ser solo un departamento de “tramite y servicio” a ser un verdadero centro generador de utilidades, coadyuvando a través de su operación y desempeño a cuidar el prestigio y buen nombre del Banco en el mercado. Para ello se debía aplicar el proceso administrativo en cada una de las fases (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Era necesario rediseñar la estructura y la forma de operar, haciendo un nuevo análisis de puestos, modificando las descripciones de puestos, bajo políticas y procedimientos que aseguraran claridad y transparencia en el área de compras, contribuyendo en la solución de problemas planteados en el área, para ello directamente al siguiente punto: Planteamiento de Soluciones

## PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

Se estableció un esquema de rotación de gerentes de cotizaciones (esquema que se denominó “Plan McDonald’s”), con el fin de evitar los riesgos de tener compradores exclusivos y dedicados permanentemente a una sola categoría, lo cual podía llegar a viciar la relación con los proveedores. Adicionalmente el tener un esquema de rotación facilitaba y garantizaba la aplicación de modelos de cotización y negociación homogéneos para todas las categorías y por todos los integrantes del equipo de trabajo.

Se restablece el esquema de compras centralizadas, evitando que ya sea por región o por diferentes áreas se hicieran negociaciones directas, eliminando a su vez funciones de compras que generaban una gran diversidad de “mini departamentos” de adquisiciones. Se busca concentrar volumen y tener economía de escala.

Establecer alto contacto con las áreas usuarias, a fin de poder elaborar un plan anual de compras, donde cada categoría de productos pudiese prepararse con tiempo antes de llegar a la negociación final de cierre. Las urgencias deben ser la excepción, no la regla.

Se reestructuraron las políticas de compras, actualizando la normativa e integrando al proceso a las áreas de auditoría y prevención de riesgos, obligando a su cumplimiento.

Debe incentivarse la profesionalización del personal de compras, invirtiendo en capacitación y desarrollo.

Se debe desarrollar un nuevo esquema de control y distribución de papelería, a fin de abatir costos a través de un modelo integral de outsourcing. Esto permite reducir personal (Subdirección de almacén y las 20 personas externas), manteniendo al gerente del almacén y almacenistas (reducción de

dos personas) pero migrando la función de control de activos hacia el área de contabilidad. Se aplicó la “Tienda Virtual” detallada en el Marco Teórico.

Se deben revisar y reducir los catálogos tanto de proveedores como de productos autorizados, a fin de consolidar volumen y mejorar precios.

Se requiere implementar un proceso de homologación y posterior certificación de proveedores para medir eficiencias, premiando a los mejores y revisando los peores calificados (a fin de concentrarse en estos últimos para buscar o desarrollar sustitutos en el mercado).

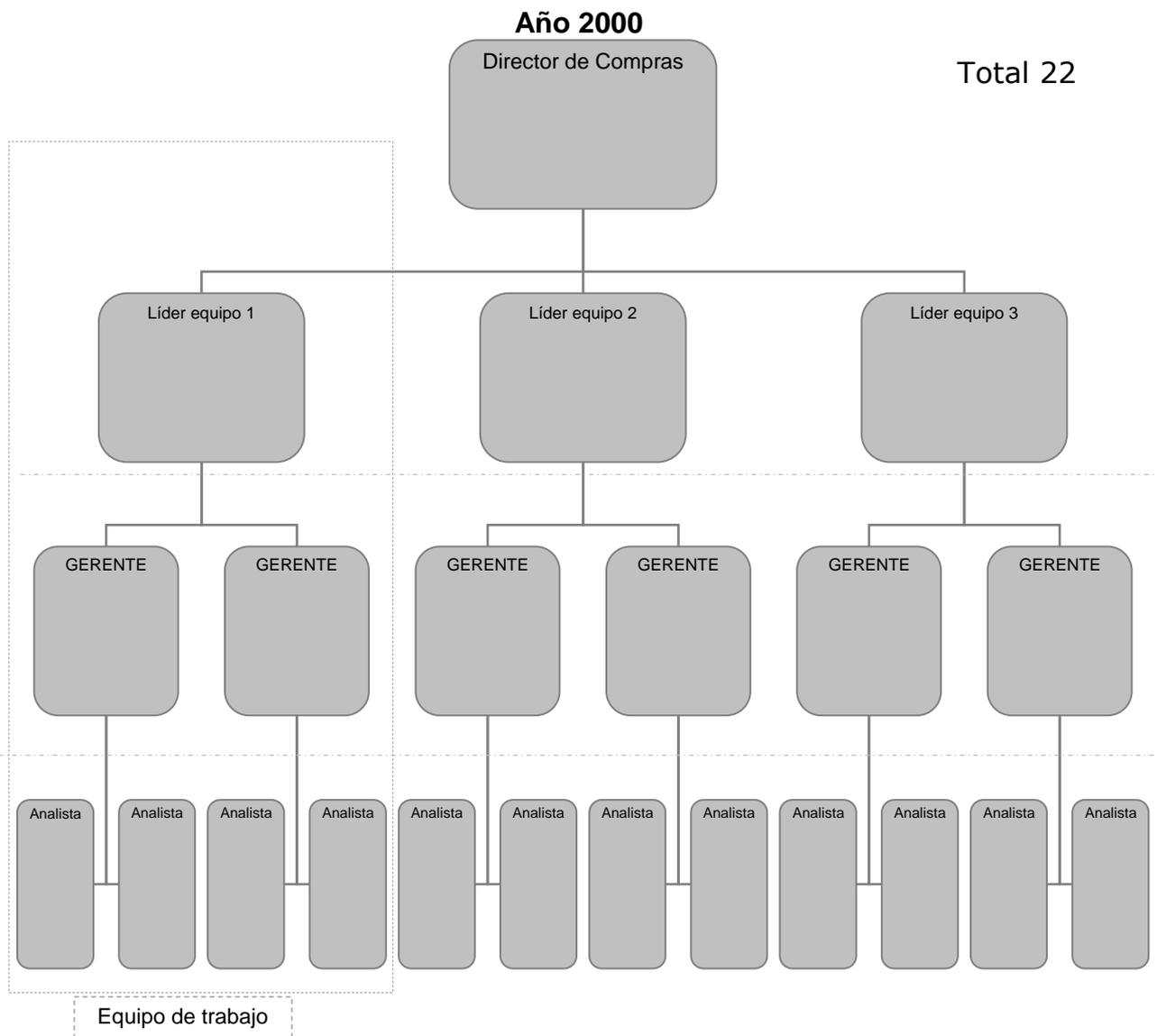
Se inicia con primera etapa de e-procurement, lanzando esquema de subastas electrónicas en línea (total transparencia, mejores precios de compra al generar subastas inversas) y nuevo modelo de apoyo a las áreas para implementar “strategic sourcing”

Se debía cambiar al Director del área (¿donde ha estado el Director todo este tiempo?) y al Subdirector de cotizaciones quienes no habían cumplido con sus funciones de manera adecuada.

## FUNDAMENTOS DE LA SOLUCION ELEGIDA

Al establecer un esquema de rotación en el grupo de trabajo de cotizaciones y romper el modelo que se tenía en el banco de compras, obtienen; Equipos dedicados desde el principio hasta el final del proceso de la adquisición de temas específicos. Con esto se evita tener ejecutivos que sean simplemente regularizadores o tramitadores de papeles, generando ahora un nuevo ejecutivo que visita al área usuaria, entiende perfectamente sus requerimientos y necesidades, cuestiona varios puntos a favor del banco (cantidades, especificaciones, proveedores solicitados, entregas, tiempos, etc.), ratifica que la compra este autorizada y tenga presupuesto en el banco, informa al área usuaria de nuevos proveedores en el mercado, en todos los casos busca llevar a cabo subasta electrónica o por lo menos subasta a sobre cerrado con la participación del área usuaria y de manera aleatoria de un representante del área de auditoría, es un negociador (preparado y capacitado para tal efecto), se encarga de que con el apoyo de su equipo de trabajo queden perfectamente bien plasmadas las condiciones en un contrato que garantice el cumplimiento de los acuerdos, da seguimiento al cumplimiento de las promesas antes de cerrar la categoría.

Para ello el nuevo organigrama queda de la siguiente forma:



### 1er Nivel

- Subdirector de compras (líderes de equipo)
  - Mayor especialización
  - Menor rotación

### 2do Nivel

- Gerentes de Compras (Unidades de trabajo)
  - Modelo homologado
  - Alta rotación

### 3er Nivel

- Analistas de apoyo

- El Director ya no tiene secretaria asignada, se le atenderá a través de un pool secretarial (una secretaria por cada 3 Directores).
- El área de almacén se propone que dependa ahora del área de contabilidad (solo se migra al Gerente mas cuatro almacenistas).
- El área de papelería (Almacén de papelería) será outsourcing (total-integral). Administrada por la Dirección de Servicios del Banco, para lo cual se efectuará subasta con empresas participantes especializadas en el tema (Papelería General, FESA, Carvajal, Office Depot).
- Se buscará la inmediata centralización de todas las compras a nivel nacional y de todas las áreas del Banco, así como la participación de compras en todas y cada una de las contrataciones de servicios generales.

<b>Puesto</b>	<b>Nivel Sueldo</b>	<b>Bono Anual</b>
<b>1. Director de Compras</b>	<b>90,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>2. Subdirector ( Líder de equipo)</b>	<b>50,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>3. Gerente de compras</b>	<b>30,000</b>	<b>3 meses</b>
<b>4. Analista de compras</b>	<b>18,000</b>	<b>3 meses</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Director de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$90,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$270,000
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo de Recursos Corporativos		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Corporativo Santa Fe Módulo 307		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Dirigir y coordinar los procesos de negociación, contratación y adquisición de bienes y servicios con los proveedores institucionales, mediante la alineación de objetivos entre las áreas usuarias analizando el costo-beneficio e incrementando los niveles de servicio, con la finalidad de maximizar los recursos del Grupo Financiero Santander, basado en una estructura organizacional multidisciplinaria que permite atender las diferentes categorías de compras.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Supervisar la elaboración de los planes de compra con base a los presupuestos de gastos generales e inversión de la Institución, así como los calendarios de negociaciones de categorías para incrementar los ahorros del Banco.
2.	Dirigir y aprobar estrategias y enfoques de negociación previa a concursos así como la formalización de las adjudicaciones, mediante la revisión de los análisis presentados por el equipo ejecutivo del área de Compras.
3.	Supervisar la operación de compras, a través del seguimiento puntual determinando soluciones a incidencias y niveles de servicio para maximizar el proceso de compras, aprovechando la tecnología de E-procurement
4.	Monitorear los procesos de negociación y cierre de compras efectuado por los funcionarios del área de compras.
5.	Analizar que los reportes de operaciones de compras efectuadas, reflejen claramente los beneficios obtenidos como ahorros, niveles de servicio, oportunidad de entregas y valores agregados para su presentación a la alta Dirección
6.	Incentivar una continua pero planeada rotación del personal dentro del área de compras que permita el manejo de diferentes categorías por los distintos equipos de Trabajo para garantizar una transparencia en el proceso general de compras y la aplicación de diferentes criterios para la obtención de los máximos beneficios para la Institución.
7.	Promover la estabilización de tabuladores y planes de carrera que permitan el desarrollo profesional de los equipos de trabajo del área de Compras.

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Director Jurídico	Coordinación de elaboración de contratos con proveedores
2.	Director de cuentas por Pagar	Gestión de pago a proveedores
3.	Director de Auditoria	Revisión del proceso global de compras
4.	Diversos Directores de área	Revisión de las estrategias globales de negocios y requerimientos específicos de compra.

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Relación de adquisiciones de bienes requeridos por la Institución.
2.	Directores de Compras de la Banca	Intercambio de estrategias globales de compras.
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	17	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	17	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

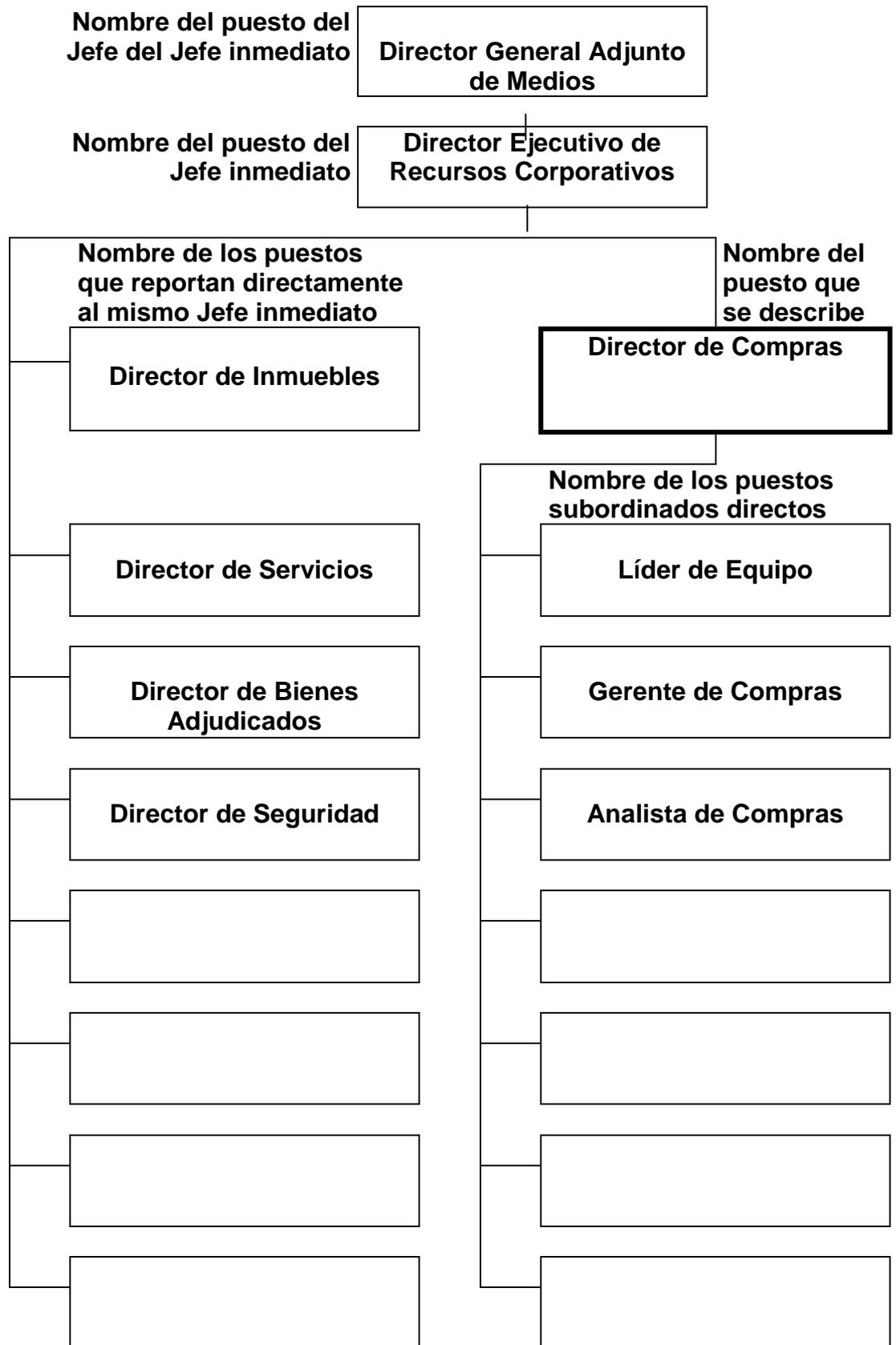
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Garantizar que el 80% de las solicitudes de compra de bienes y servicios, sean procesadas bajo un esquema automático de subastas E-procurement.
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	Negociación con proveedores que garanticen el mejor costo beneficio para la institución.
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Control de inventarios	
Gestión de Equipos de Trabajo	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="50 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Subdirector	5	
Finanzas	Gerente	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Líder de Equipo de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$50,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$150,000
<b>Reporta a:</b>	Director de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Corporativo Santa Fe Módulo 307		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Coordinar los procesos de negociación, contratación y adquisición de bienes y servicios con los proveedores institucionales, alineando los objetivos entre las áreas usuarias obteniendo el mejor costo-beneficio asociando óptimos niveles de servicio, para maximizar los recursos de la Institución.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Elaboración de los planes de compra en función a los presupuestos autorizados de la Institución, así como los calendarios de negociaciones de revisión de categorías durante el año.
2.	Distribuir las categorías a revisar en el equipo de trabajo buscando la asignación terciada de las mismas para reflejar transparencia en el proceso y un conocimiento generalizado de las diversas categorías en el equipo de trabajo.
3.	Concretar los procesos de licitaciones electrónicas de las distintas categorías a revisar, presenciando los procesos conjuntamente con los usuarios involucrados para garantizar la obtención del mejor costo-beneficio asociado al cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por las áreas usuarias.
4.	Monitorear los procesos de negociación y cierre de compras efectuado por los funcionarios del área de compras.
5.	Concretar las negociaciones finales en aquellas categorías requieran afinar detalles de operación, entregas y servicios, posteriores a los procesos de licitación.
6.	Certificar que se generen los contratos de compra venta y prestación de servicio, que dejen claramente asentados los compromisos y alcances de las proveedurías seleccionadas en los procesos de adjudicación.
7.	Supervisar el cumplimiento de entregas de bienes y niveles de servicios otorgados por los proveedores en la post venta.
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Sub director Jurídico	Coordinación de elaboración de contratos con proveedores
2.	Sub director de cuentas por Pagar	Gestión de pago a proveedores
3.	Sub Director de Auditoria	Revisión del proceso global de compras
4.	Diversos Directores de área	Revisión de las estrategias globales de negocios y requerimientos específicos de compra.

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Relación de adquisiciones de bienes requeridos por la Institución.
2.	Sub directores de Compras de la Banca	Intercambio de estrategias globales de compras.
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	15	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	15	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

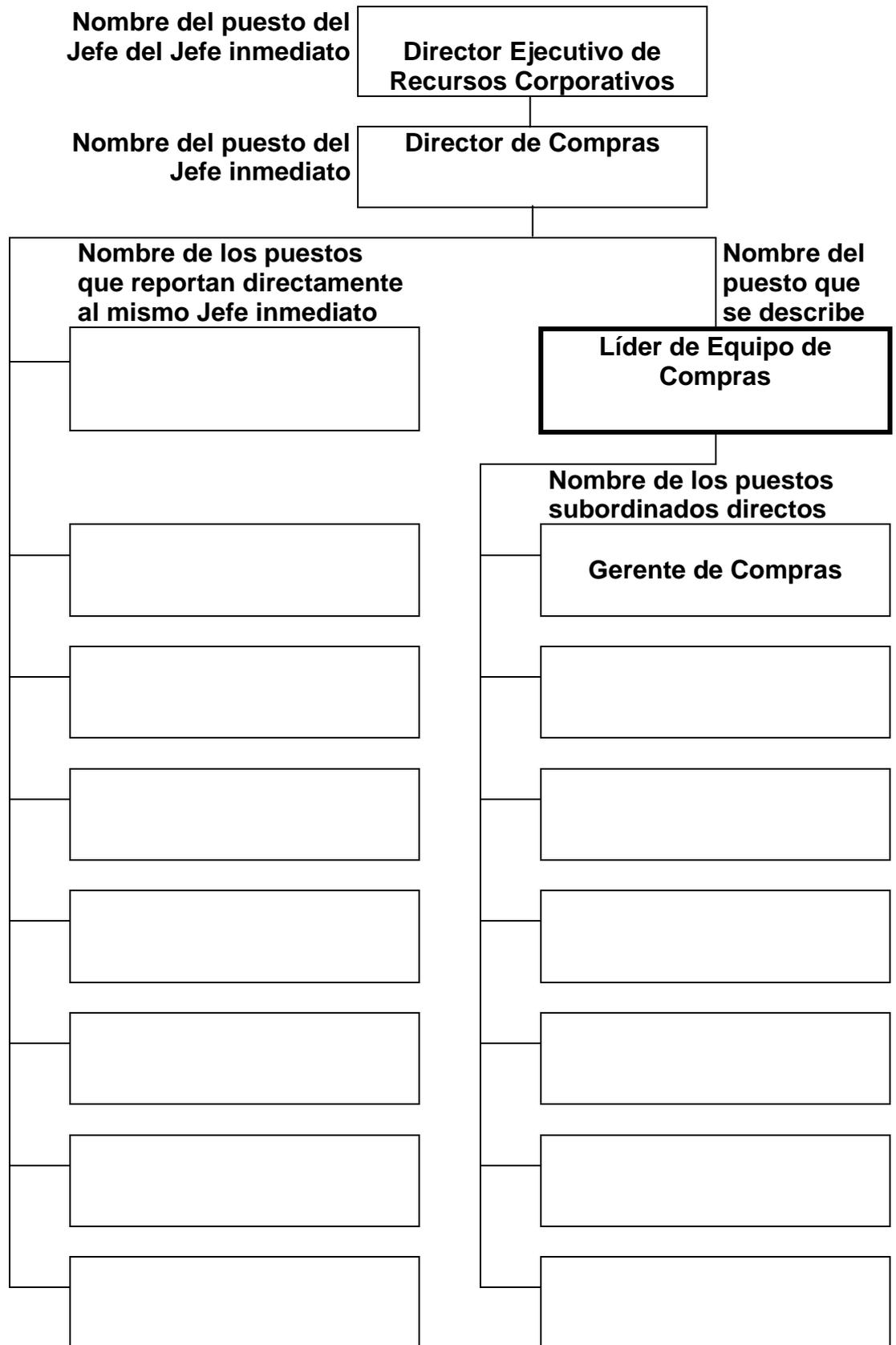
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
1.	Garantizar que las categorías a revisar invariablemente estén siendo rotadas equilibradamente dentro del equipo de trabajo.
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	Negociación con proveedores que garanticen el mejor costo beneficio para la institución.
2.	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Control de inventarios	
Gestión de Equipos de Trabajo	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="50 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Gerente	2	
Finanzas	Gerente	2	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$30,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$90,000
<b>Reporta a:</b>	Líder de Equipo de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Corporativo Santa Fe Módulo 307		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Ejecutar los procesos de negociación, contratación y adquisición de bienes y servicios con los proveedores institucionales, asegurando que dichos procesos estén alineados a los objetivos organizacionales obteniendo el mejor costo-beneficio garantizando óptimos niveles de servicio.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Operar los planes de compra en función a los presupuestos autorizados de la Institución, así como los calendarios de negociaciones de revisión de categorías durante el año.
2.	Distribuir la revisión de las categorías entre el grupo de Analistas para contribuir a la transparencia de atención evitando relaciones continuas con los mismos proveedores.
3.	Estructurar los procesos de revisión de alternativas de proveedurías en el mercado que cumplan con los requisitos técnicos y de servicio exigidos por las áreas usuarias y que puedan representar una competencia sana conjuntamente con las proveedurías institucionales en la búsqueda del mejor costo-beneficio para el Banco.
4.	Validar las estructuras organizacionales, de servicio y operativas de los proveedores actuales y propuestos para certificar igualdad de circunstancias en las participaciones de los mismos.
5.	Avalar las bases de participación e invitación para proveedores garantizando que se incluyan todos los requerimientos técnicos requeridos por las áreas usuarias.
6.	Supervisar, los procesos de licitaciones electrónicas de las distintas categorías a revisar, certificando que dichos procesos cumplan con los requisitos establecidos en las bases de participación generadas.
7.	Promover la elaboración de contratos de compra venta y prestación de servicio, certificando que se asienten los compromisos y alcances de las proveedurías seleccionadas en los procesos de licitación.
8.	Supervisar el cumplimiento de entregas de bienes y niveles de servicios otorgados por los proveedores en la post venta.

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Diversos áreas usuarias	Revisión de especificaciones técnicas de requerimientos y aclaraciones
2.		
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Relación de adquisiciones de bienes requeridos por la Institución.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:	5	Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:	5	Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

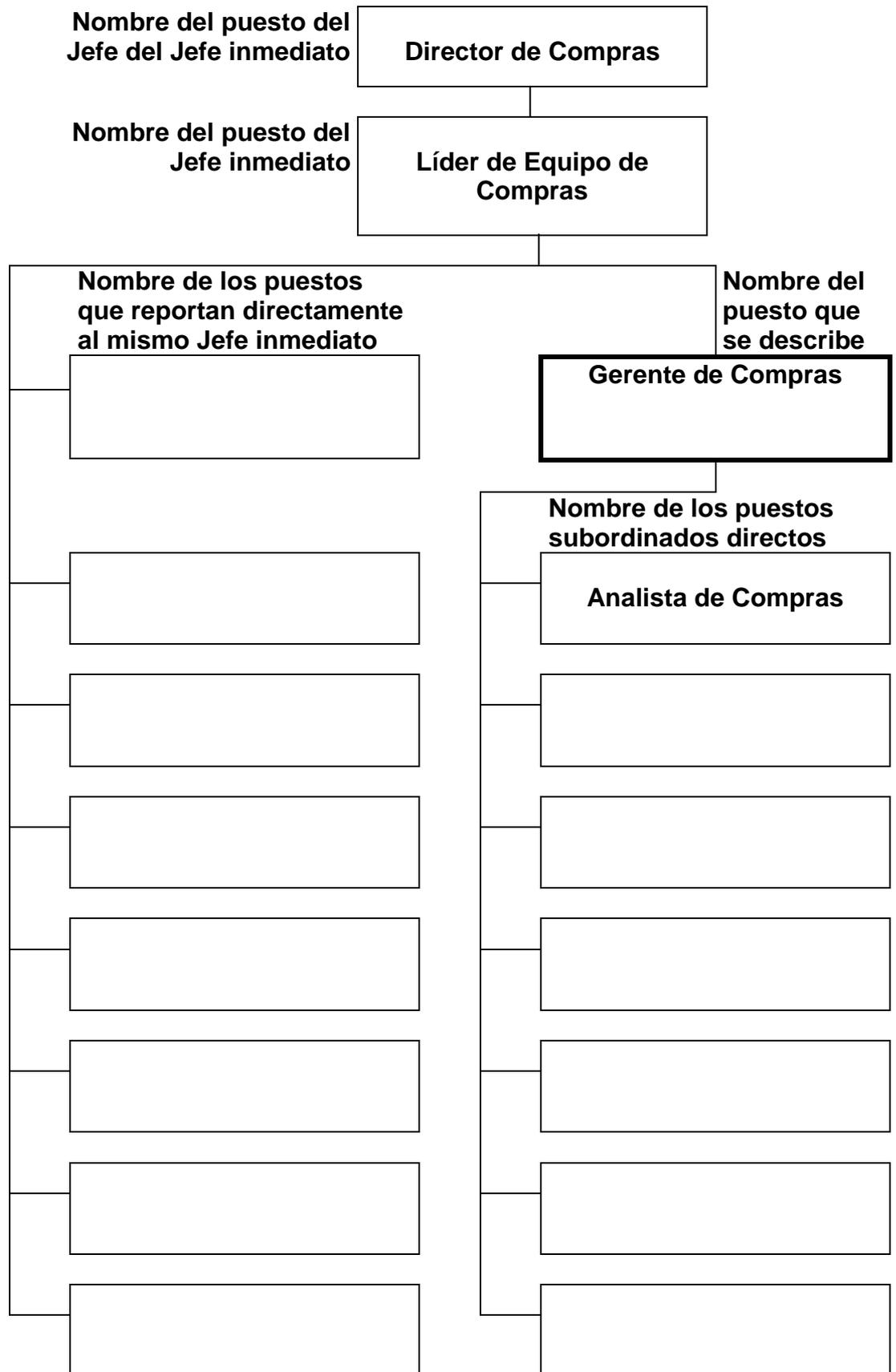
**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	<b>Situación</b>
<b>1.</b>	Propiciar que las categorías a revisar invariablemente estén siendo rotadas equilibradamente dentro del equipo de trabajo.
<b>2.</b>	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

## 10. ORGANIGRAMA



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
Gestión de Equipos de Trabajo	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="50 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros
Gestión de personal	Subgerente	1	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Título del Puesto:</b>	Analista de Compras		
<b>Salario Mensual:</b>	\$18,000	<b>Compensación anual por productividad tope máximo:</b>	\$54,000
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Compras		
<b>Área:</b>	Compras		
<b>Departamento:</b>	Compras		
<b>Ubicación física: (Domicilio)</b>	Corporativo Santa Fe Módulo 307		

## 2. REVISIONES Y APROBACIONES

	Ocupante del puesto
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Jefe inmediato
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nombre completo:</b>	
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	Junio 30, 2000

### 3. MISION DEL PUESTO (Objetivo)

Estructurar, los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios con los proveedores institucionales, obteniendo el mejor costo-beneficio garantizando óptimos niveles de servicio.

### 4. FUNCIONES PRINCIPALES

1.	Efectuar la revisión de alternativas de proveedurías en el mercado que cumplan con los requisitos técnicos y de servicio exigidos por las áreas usuarias.
2.	Analizar las estructuras organizacionales, de servicio y operativas de los proveedores actuales y propuestos acudiendo a sus instalaciones para certificar igualdad de circunstancias en las participaciones de los mismos.
3.	Desarrollar las bases de participación e invitación para proveedores incluyendo todos los requerimientos técnicos formulados por las áreas usuarias.
4.	Preparar las licitaciones electrónicas de las distintas categorías a revisar, capacitando a los proveedores involucrados de acuerdo a las bases de participación generadas.
5.	Elaborar los contratos de compra venta y prestación de servicio, certificando que se asienten los compromisos y alcances de las proveedurías seleccionadas en los procesos de licitación.
6.	Asegurarse que el cumplimiento de entregas de bienes y niveles de servicios sea acorde con los compromisos contractuales negociados con las proveedurías.
7.	
8.	

## 5. RELACIONES INTERNAS

	<b>Puesto / Área</b>	<b>Para qué</b>
1.	Diversos áreas usuarias	Revisión de especificaciones técnicas de requerimientos y aclaraciones
2.		
3.		
4.		

## 6. RELACIONES EXTERNAS

	<b>Institución</b>	<b>Para qué</b>
1.	Proveedores	Capacitación de procesos de licitaciones, aclaraciones técnicas y certificación de niveles de servicio.
2.		
3.		
4.		

## 7. DIMENSIONES / INDICADORES 2007

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Personal subordinado directo:		Presupuesto de operación:	
Personal subordinado indirecto:		Presupuesto de Ingresos:	
Total de personal:		Otros indicadores: (Anotar)	
Alcance de la Gestión: Nacional Internacional	Nacional		

**8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y / O RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL OCUPANTE DEL PUESTO**

	Situación
1.	
2.	

**9. PRINCIPALES DECISIONES QUE SON DE TRASCENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y QUE DEBE TOMAR EL OCUPANTE DEL PUESTO**

1.	
2.	

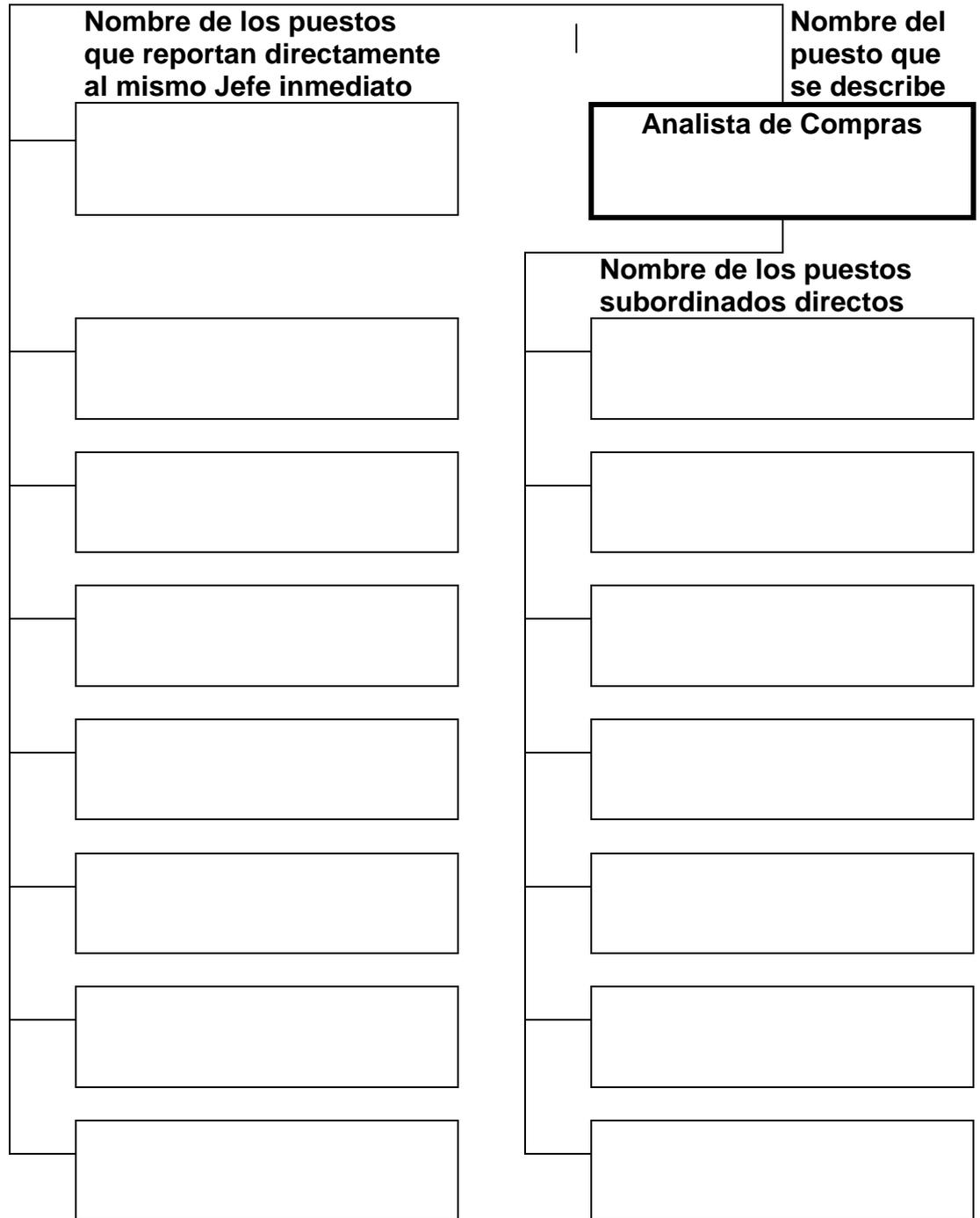
## 10. ORGANIGRAMA

Nombre del puesto del Jefe del Jefe inmediato

Líder de Equipo de Compras

Nombre del puesto del Jefe inmediato

Gerente de Compras



## 11. PERFIL DEL PUESTO

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que, según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

Viajes de Trabajo	Frecuencia
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
	Frecuentemente <input type="checkbox"/>

Escolaridad (licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria, etc.)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, Relaciones Industriales, etc.)
Licenciatura	Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN	
Área o Especialidad	
Técnicas y Habilidades de negociación	
IDIOMA INGLÉS <input type="text" value="50 %"/>	OTRO IDIOMA _____ <input type="text" value=" %"/>

REQUIERE EXPERIENCIA LABORAL SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Áreas y/o Funciones	Nivel	Años	Otros

## MARCO DE APLICACIÓN

El rol y efectividad administrativa del Director del área de compras es fundamental para el logro de los nuevos objetivos del área. En base a todo lo expuesto anteriormente, fue necesario cambiar al Director del área de Compras del Banco, decisión que tomó el comité de Dirección después del análisis presentado.

Asimismo, se separó de la institución al subdirector de cotizaciones, en función de los problemas de transparencia y ética que permitió que surgieran en su equipo de trabajo.

El nuevo Director debiera ser responsable de la aplicación de todos los cambios requeridos en el área para el logro de su nueva misión y objetivos dentro del Banco.

Al desarrollar diferentes equipos de trabajo que se encargaban de la atención desde el origen hasta el cierre de las compras, el Director podía asignar de manera aleatoria diferentes categorías, cuidando cargas de trabajo, avances, tiempos de respuesta y logros obtenidos para cada categoría. Se evita que una sola persona tenga contactos de cierre directo con proveedores que se habían viciado en el tiempo, logrando que los equipos funciones como “comités” que logren en grupo lo que individualmente no sería posible conseguir.

De igual forma los integrantes de cada grupo podían cambiar trimestralmente para que el grupo no fuese el mismo en el tiempo.

Esto es lo que realmente dio el nombre del “Sistema Mcdonald’s” ya que en dicha cadena de alimentos los empleados semanalmente tienen que revisar una lista que les indica la posición de trabajo que cubrirán en el restaurante (Caja, cocina ó en el piso del restaurante), los equipos de compras no seleccionan las categorías a atender, les son dadas por la dirección, además de que periódicamente se modifican los grupos lo que enriquece constantemente el proceso de análisis y desarrollo del trabajo en cada categoría.

Durante los siguientes tres años se fueron cambiando gradualmente a los ejecutivos que tenían mayor antigüedad a que no podían adaptarse al nuevo sistema de trabajo, se les buscó reubicarse en diferentes áreas cuando su experiencia y trabajo eran valiosos para la organización (a través de un comité que encabezaba el área de RRHH con participación del nuevo Director de Compras y las áreas con vacante), hubo personal que se jubiló y también personal que fue separado de la Institución.

El nuevo perfil lo conformaban ejecutivos con alto empuje, con alta preparación académica (postgrado preferentemente), consultores en otras firmas ó con experiencia en equipos de trabajo de alto desempeño y trabajo bajo presión. Para los ejecutivos de compras se preparó un nuevo plan de capacitación que incluía el participar en un nuevo diplomado en compras, con duración de diez meses impartido por una importante universidad.

Los nuevos tabuladores autorizados ligados al nuevo plan de carrera ayudaron en la atracción de talento y motivación en el esfuerzo y desarrollo del personal. Adicionalmente se desarrollo un nuevo plan de incentivos (bono variable) para el área de compras, aunado a los ahorros obtenidos –incremento de utilidades a través de los logros conseguidos en cada categoría- Estaba asociado en función a meses de sueldo vs. cada puesto (hasta seis meses de sueldo al año de bono)

Se establecieron candados en el área de pagos para no pagar ninguna factura de productos ó servicios que hubiesen sido contratadas y/o compradas de forma regional o directamente por diversas áreas del Banco, a fin de obligar que todas las compras pasaran a través del área autorizada de compras. Ahora, compras era la única área autorizada para dar de alta a nuevos proveedores en el sistema (PEOPLE SOFT) del Banco.

Compras era quien validaba las facturas para la adquisición de bienes y servicios.

Se redujo el catálogo de artículos de papelería y consumibles autorizados de más de 600 a solo 120 artículos.

Al tiempo que se depuró el catálogo de proveedores para tener en el sistema solo los que eran activos, estableciendo un nuevo esquema de medición, (establecimiento de SLA's o niveles de servicio) que permitiera reconocer a los mejores y castigar o sacar a los malos proveedores.

Se crea el nuevo "plan anual de compras" iniciando con las categorías más importantes por su impacto en el gasto del Banco, con metas claras para el área de compras de suministro/ahorro, que permita a su vez medir con claridad y objetividad el desempeño del área de compras, su Director y equipos de trabajo (evitando "favoritismos", "compadrazgos") inequidades en general.

# CONCLUSIÓN

El área de compras de Banca Serfin antes de 1999, restaba valor a la organización, era un área de “servicios” con una serie de vicios y problemas generados en el tiempo.

Se requería una reingeniería profunda y total del área (expuesta a detalle en el presente trabajo) para volverla una nueva área capaz de ser un verdadero “centro de utilidades” que agrega valor a la organización (EL NEGOCIO ESTÁ EN LA COMPRA)

Se han mostrado todos y cada uno de los ajustes que bajo el análisis de la situación que se tenía, diagnóstico de la problemática detectada, planteamiento de soluciones y su marco de aplicación, permitían lograr el cambio requerido en el área.

Se hicieron ajustes necesarios, a tiempo (desde el año 2000) que permitieron el desarrollo de una nueva área con alto valor de gestión hasta el día de hoy para el Banco.

# RECOMENDACIONES

Un área de compras, adquisiciones o abastecimiento puede llegar a ser una ventaja competitiva de la organización, aportando utilidades, aportando valor, para el beneficio de los accionistas, empleados y para la comunidad en la que se desarrolla, ayudando a garantizar la permanencia de la organización en el tiempo.

Todos los esfuerzos de la organización para el fortalecimiento del área de compras no serán en vano y redituará beneficios tangibles.

Es recomendable que las organizaciones estén muy atentas de dicha área, considerándola dentro de las actividades estratégicas de las empresas.

Lo que se haga o deje de hacer el área compras puede llegar a impactar de manera importante el futuro de las organizaciones, para bien ó para mal.

## BIBLIOGRAFIA:

### **Administración**

James AF Stoner / Freeman /Gilbert JR

Pearson Educación

### **Administración de personal**

Gary Dessler

Prentice Hall

### **La función de compras**

Miguel Jorge Klein

Ediciones Macchi

### **El Gerente de Compras y sus funciones**

Victor H Pooler

Editorial Limusa

### **La Gerencia de Compras**

Williams A Messner

Editorial Norma

### **Negociaciones con éxito**

Cuester Karras

Time-life Films

### **Negociación avanzada**

Dr. William Kchin

Carpeta de trabajo seminario