

Miguel Jorge Klein

La FUNCIÓN de COMPRAS

Biblioteca de la Facultad
de Ciencias Económicas
UNSA

DISPONIBILIDAD
DOMICILIO



L65247 LIBRO



EDICIONES MACCHI

7

1. CONCEPTO DE COMPRA

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

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

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

2. DISTINTAS FORMAS DE COMPRA

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idéntico proceso.

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

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

- 1) las compras normales;
- 2) las adquisiciones de elementos denominados menores;
- 3) los bienes importados y
- 4) las incorporaciones de bienes del activo fijo, se podrá actuar más coherentemente.

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

A continuación se describirá lo que se entiende por cada una de las formas escogidas como más representativas o habituales dentro de una empresa para realizar una compra.

2.1. COMPRAS NORMALES

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

Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido.

Por ser compras vinculadas con la futura producción y comercialización, las mismas se deben haber presupuestado.

Resumiendo, se puede decir que abarca aquellos elementos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento habitual de la empresa.

2.2. ADQUISICION DE ELEMENTOS MENORES

Debido a que en el presente texto se tratará fundamentalmente sobre los procesos de lo que hemos definido como una compra normal, pasaremos a comentar algunas particularidades de este tipo de compra.

Es evidente que no todo lo que se adquiere se hace con el ánimo de incorporarlo primero en los depósitos para luego, al ser solicitado, darle salida. En muchas oportunidades, hay bienes que se compran para ser usados instantáneamente, como por ejemplo, la adquisición de elementos que habitualmente necesita una empresa para el mantenimiento, la reparación o conservación de sus maquinarias y equipos, la compra de un libro contable para las oficinas, la adquisición de un repuesto o pieza que debe colocarse de emergencia en el motor de una máquina de un sector fabril de la empresa, la compra para el servicio de ventas de folletos, etcétera.

Como se puede suponer, incluso en los ejemplos mencionados, los elementos que caracterizamos con el nombre de menores, se adquieren con un destino específico. Además, puede cargarse a una determinada orden de producción o puede corresponder a una erogación activable —o no— de un departamento no fabril de la empresa.

La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realizan utilizando generalmente un fondo fijo. Incluso, esas operaciones de compra se hacen por una cantidad limitada.

Las compras menores se vinculan con elementos que no están presupuestados, y su requerimiento nace cuando el bien debe ser empleado. O sea, la compra en ciertos casos es circunstancial, aunque esta característica no es infalible.

No es conveniente centralizar este tipo de compras en un departamento. Lo más práctico es que el responsable del sector que necesita un bien autorice la compra.

Una última circunstancia que merece la atención está vinculada con el aspecto contable. Es saber si los bienes que estamos considerando deben registrarse en las fichas de inventario permanente o no. Hay dos variantes. Según la primera, todos los elementos son remitidos al depósito, para luego darle salida cuando se los necesita. Por la segunda variante, los materiales o elementos comprados son entregados de inmediato al sector que los solicitó.

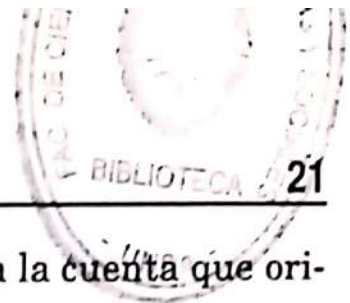
Los que apoyan el primer argumento, aducen la conveniencia de que los ejemplares de cada uno de los formularios emitidos por una compra deben seguir todo el recorrido habitual como si se tratara de una compra normal.

Esto se funda en razones de control. De esta forma, se puede verificar la emisión correlativa de cada ejemplar de los formularios correspondientes.

Además del argumento citado que apoya el almacenamiento, existe otro algo más consistente según el cual se deben registrar todas las adquisiciones en el mayor auxiliar de almacenes. Consecuentemente, en dicho registro ante la solicitud de un material se le dará la salida respectiva.

Hay más fundamentos que justifican la segunda variante. Por un lado, se evita pérdida de tiempo no sólo de carácter administrativo por la contabilización en el mayor auxiliar de almacén, sino, lo que puede ser más grave aún, la demora que puede ocasionarse en la entrega de un bien a un sector que lo necesita si pasa primero por el almacén. Vale decir, en estos casos es preferible alejarse de la rutina normal y suministrar los bienes comprados en forma inmediata, luego de ser entregados por el proveedor al recepcionista, al sector que los solicitó, sin necesidad de pasar por el almacén. Se pueden dar ejemplos que grafican rápidamente el problema que puede surgir si se demora el cambio de un bolillero de un motor para que esa pieza pase por el almacén; o si se retrasa la entrega de un pedido urgente a un cliente si un elemento especial adquirido, para ser cargado a la orden de producción correspondiente, deba seguir con la rutina mencionada.

Además, el mayor auxiliar de almacenes es un registro donde se inventarian los elementos que no se han empleado aún. Pero por otro lado, como estas adquisiciones menores se efectúan con el ánimo de su consumo inmediato, no sería razonable asentarlas en ese registro. A tal



efecto, es más viable que dichas compras se debiten a la cuenta que origine la adquisición sin pasar por este registro auxiliar.

Finalmente, esta manera de operar no incide en los costos de fabricación pues las compras que se manejan sin pasar por el almacén para que afecten al sector que corresponde, sólo requieren que se mencione en la orden de compra y, previamente, en la solicitud que efectúa dicho sector, el número de la cuenta en la cual se deben cargar los elementos adquiridos.

2.3. COMPRAS EN EL EXTERIOR

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

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a la moneda empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas al exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abaratar costos de la mercadería, fletes, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio ⁽¹⁾ y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas.

En estas operaciones se efectúan al proveedor habitualmente anticipos (conocidos bajo el nombre de pagos previos). Este egreso debe estar respaldado por un documento conformado por un responsable de la empresa. De esta forma, cuando se cancele la factura definitiva al proveedor o bien, indirectamente a un banco, se prestará especial atención a dichos adelantos. Es razonable contar con un adecuado control inter-

(1) No siempre se trata de la adquisición de bienes para el activo fijo, sino puede referirse a elementos encuadrados dentro de lo que denominamos compra normal.

no para estas operaciones, no sólo por la intervención de un banco ⁽²⁾, sino por varias particularidades que se presentan.

En este tipo de operación, para el ingreso de determinados bienes se necesita la autorización de algún organismo del Estado según las disposiciones en vigor en materia de comercio internacional. A tal efecto, la empresa debe estar actualizada con respecto a dichas reglamentaciones para proceder con la mayor celeridad y corrección.

Otro aspecto a tener en cuenta para el retiro de los bienes de la aduana (despacho de la misma a plaza) es el relativo a los aranceles o recargos de importación a abonar.

Merece un párrafo hacer referencia al aspecto contable de las mercaderías importadas. La registración de la contratación y del ingreso de los bienes se efectúa a un determinado tipo de cambio. Pero la fecha real de pago puede diferir. Por lo tanto, es factible que los desembolsos reales no concuerden con las registraciones originales según el convenio de compra y el ingreso efectivo de los bienes. Si en el momento de efectuar el pago total o parcial, los bienes ya han sido vendidos en ejercicios anteriores, las variaciones afectarán directamente el estado de resultados como un ajuste de ejercicios anteriores. En cambio, si los bienes se mantienen en stock afectará los rubros del activo correspondiente ⁽³⁾.

(2) La vinculación con un banco surge pues la adquisición en el exterior se efectúa, generalmente, con la apertura de un crédito bancario irrevocable. En este caso, el banco es quien entrega los documentos de embarque, percibiendo la suma de la operación en base a los contratos efectuados entre la empresa y el proveedor, cobrando por dicho servicio una comisión. La institución bancaria también efectuará, en su caso, las liquidaciones que correspondan por diferencias de cambio. De lo expuesto, es lógico suponer la conveniencia de que no sean muchos los responsables o apoderados de la empresa que comprometan a la misma frente a la institución bancaria por razones de control interno.

(3) Algunas empresas, al ingresar los bienes en el almacén, adoptan un tipo de cambio como ser fecha de factura, despacho a plaza u otro. Ahora bien, si se presenta una diferencia de cambio, la computan como una variación financiera que afecta los resultados y, lógicamente, a la cuenta del proveedor. O sea, no relacionan esta pérdida o beneficio con el rubro correspondiente de bienes de cambio. Ciertos autores estiman que si tal procedimiento es uniforme de un período a otro, debe considerársele como consistente, y por lo tanto aceptable.

2.4. COMPRAS DE BIENES DEL ACTIVO FIJO

Se caracteriza por tratarse de elementos que no requieren una reposición permanente. Incluye rodados, maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, etcétera.

En virtud de que el desembolso en estas operaciones es, en general, de importancia, se solicita para la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la empresa, como ser la del gerente general, o de la persona que lo sustituye en caso de ausencia o imposibilidad de aquél, o en última instancia, del Directorio si se trata de una adquisición de gran envergadura.

compras tendrá carácter de funcional, según expresión dada por el ingeniero norteamericano Federico W. Taylor. Pero lo habitual, es que actúe a instancia de los demás departamentos.

2. FACTORES A CONSIDERAR AL EFECTUAR UNA COMPRA

El departamento de compras adquiere los elementos necesarios para que la producción se desarrolle sin interferencias, al precio más bajo posible y de la calidad adecuada.

Vale decir, el departamento de compras tiene a su cargo la responsabilidad sobre cuatro instancias vinculadas con las compras:

- 1) la cantidad,
- 2) el tiempo,
- 3) el precio, y
- 4) la calidad.

La cantidad a comprar la establece el departamento de producción, o bien, se efectúa considerando las necesidades de producción y de material que especificará, también, dicho departamento. O sea, directa o indirectamente, el departamento de producción debe informar la cantidad a comprar.

El tiempo para ser recibidas las materias primas u otros elementos por intermedio de los proveedores está íntimamente vinculado con los programas de producción, de tal forma que los mismos se desarrollen sin interrupción alguna.

En lo que respecta a la calidad de elementos a comprar, debe tenerse en consideración las especificaciones esbozadas por el departamento de ingeniería (1).

De los cuatro factores a tener presentes en cada compra, hemos visto que tres de ellos, la cantidad, el tiempo y la calidad, no son responsabilidad directa del departamento de compras. Este debe obtener proveedores que cumplan con los factores ya establecidos por otros departamentos.

El último factor a considerar —el precio— es responsabilidad del departamento de compras, pues es el que se halla en permanente contacto con proveedores para obtener la mejor cotización (2).

A pesar de que se ha delimitado la responsabilidad en los cuatro factores a tener en cuenta al comprar, se hace necesario que todos los sectores involucrados participen y emitan comentarios para obtener no sólo buenos precios, sino para que la calidad, la cantidad y el tiempo de recepcionarse los bienes sean los más satisfactorios para la empresa.

La diversidad de las actividades del departamento de compras implica que muchas de ellas sean de carácter eminentemente técnico, sin desconocer que la mayoría ha de ser administrativa. De ahí, se hace necesario que el jefe del sector tenga conocimientos de las características técnicas de las materias primas empleadas por la empresa. De más está decir que deberá poseer fundamentos en el ámbito administrativo y su honorabilidad no debe dejar dudas.

En empresas de envergadura, se suele observar la existencia de especialistas en distintos tipos de materiales. Esta división implica que

(1) No siempre está claro qué sector tiene la responsabilidad en cuanto a la calidad del material a comprar. Los departamentos de ingeniería y de compras pueden tener dicha responsabilidad, según el caso. Si no existen normas de calidad específicas, es lógico suponer que el responsable directo es el departamento de compras, como en cualquier empresa lo será el encargado de compras. Pero, si el departamento de ingeniería ha establecido los requisitos en cuanto a la calidad de los materiales a comprar, el asunto cambia. Aquí, las funciones del departamento de compras se limitan a satisfacer los requisitos expuestos por el departamento de ingeniería.

(2) Además, es importante que el encargado del departamento de compras tenga información del proceso de producción del proveedor, pues, con estos datos estará en mejor situación de saber si los precios solicitados son adecuados o no.

cada especialista profundice sus conocimientos en el mercado en un campo que se le asigna en particular. Así, un especialista se ocupará de la obtención de proveedores de las materias primas, otro de los repuestos, etcétera.

Debido a que el departamento de compras tiene intervención fundamental en el manejo de fondos de la empresa, es vital que la eficiencia y honorabilidad del jefe del sector y sus colaboradores o especialistas estén siempre presentes para obtener costos bajos en la empresa.

Además, si bien existen prácticas rigurosas de auditoría aplicables al control de las operaciones llevadas a cabo por el departamento de compras, es frecuente que se presenten dificultades en el momento de practicar dicho control. Esto no hace más que reiterar la necesidad de contar con personal con buena disposición a cumplir con su cometido y de integridad moral.

Suele existir en importantes empresas un sector de tráfico anexo al departamento de compras. En ciertas ocasiones, se lo encuentra completamente independiente de dicho departamento. Está bajo responsabilidad de este sector el diligenciamiento en el trámite de los elementos a incorporar en la empresa, la obtención de economías en los medios de transporte ⁽³⁾, las reclamaciones a transportistas, etc. A estas actividades mencionadas de un sector de tráfico, tratándose de materiales o equipos importados, se deben agregar tareas de índole específica, como ser el estudio de una ruta o vía de embarque, aduanas, los convenios con los agentes y autoridades fiscales aduaneras, el control de los recargos y fletes de importación, entre otros. Cuando las mercaderías exportadas son de mayor volumen o de características tales que las hacen más complejas que las importadas, el sector de tráfico suele depender del departamento de ventas, o bien puede merecer que se encuentre totalmente independiente.

(3) De existir un sector de tráfico independiente para definir el medio de transporte, se debe proce-


3. ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL CONTROL

Un control adecuado de los materiales implica las actividades siguientes:

1. Compra.
2. Recepción e inspección.
3. Almacenamiento y entrega.
4. Registración de los movimientos.

Las funciones asignadas habitualmente al departamento de compras son:

1. Recibe de otros sectores las solicitudes de compra. También, puede ser que éstas procedan del propio departamento de compras.
2. Deberá contar con información actualizada y clasificada de los proveedores de conocida aptitud, ya sean éstos locales o extranjeros. A tal efecto, preparará dos catálogos: uno de los bienes empleados por la empresa y otro por orden alfabético de proveedores. En este último, se detallará la información general y particular de cada proveedor, entre las que figurarán los elementos que suministran y las condiciones con que trabajan.
3. Da curso a las solicitudes de compra recibidas o que ha originado. Para estos casos, pedirá cotizaciones de precios a una serie de proveedores, para elegir a aquél que se ajuste a ciertas condiciones, plazos de entrega, normas de calidad y, básicamente, ofrezca buenos precios y plazos para el pago.
4. Confecciona las órdenes o pedidos de compra en varios ejemplares, cuya distribución se verá más adelante. Reservará una o más copias según el caso (así por ejemplo, puede mantener un ejemplar para el archivo por proveedor, otro ejemplar por orden numérico de orden de compra y un tercero por fecha estimada de entrega a los efectos de controlar éstas y detectar posibles atrasos).
5. Debe recibir los comprobantes que certifiquen que el proveedor entregó la cantidad solicitada con la calidad especificada.

- 
6. Controla los precios y efectúa los cálculos antes de aprobar las facturas. La tarea de aprobación de facturas puede estar a cargo del sector proveedores o cuentas a pagar de la empresa. Algunas empresas, por razones de seguridad centralizan la aprobación de las facturas en el departamento de compras, pues éste es quien autoriza la compra y por ende cuenta con una más completa información sobre precios, calidad, plazos de entrega y demás circunstancias a considerar para dar curso a la factura. Además, esta forma de proceder es en cierta medida ventajosa para el departamento contable pues se trata de una actividad en la que no se halla siempre con buenos conocimientos de las condiciones que deben tenerse presentes en cada operación de compra. Por otro lado, se deja en manos del departamento contable sus funciones típicas, como ser la de obtener información a través de las registraciones que efectúa.
 7. Mantiene vinculaciones amistosas con los proveedores. Tratará de conseguir con dichas relaciones el mejoramiento de los precios —a través de descuentos o bonificaciones—, condiciones y plazos de entrega.
 8. Tratándose de bienes cuyos precios tienen tendencias cíclicas deberá estar informado de lo que ocurre en el mercado. Vale decir, deberá estar atento al momento de proceder a comprar. Vinculado con los movimientos bruscos de precios, deberá estar informado de una posible escasez de los bienes, aunque sea ésta de carácter transitorio.
 9. Deberá estar en conocimiento sobre la aparición en el mercado de nuevos productos sustitutivos de los empleados en la elaboración y de otros proveedores. De surgir nuevos proveedores o productos, informará al sector que planifica la producción. Se debe tratar de bajar los costos a través de la simplificación o variación de los procesos de producción. Dichos procesos de producción pueden modificarse mediante la eliminación de ciertos materiales que integran un conjunto o bien con el empleo de otros materiales distintos a los utilizados a la fecha. Estas tareas pueden llevarse a cabo en las empresas de envergadura por un sector que actúe dentro del departamento de compras, analizando los materiales existentes y los que surgen en el mercado. También, en las empresas medianas y pequeñas, el departamento de compras o el encargado de efectuar las mismas

mantendrán conversaciones con los proveedores y analizarán las revistas especializadas sobre nuevos materiales e, incluso, equipos. De esta forma, si se obtiene información actualizada y esos datos son transmitidos a los sectores interesados, podrán reducirse costos en caso de poder aplicarse nuevas técnicas en la producción.

10. Actualmente, algunas empresas utilizan una técnica para determinar la participación de cada material en el valor del producto terminado. A tal efecto, en base a la función cumplida por cada material, ponderan la importancia del mismo y el ahorro de dinero que implica obtener un mejor precio de compra.
11. Tramitar las devoluciones de materiales que se encuentren en mal estado ante los proveedores.

En la práctica, la mayor parte de las empresas industriales en determinada etapa del proceso de elaboración solicitan a terceros la realización de ciertas tareas. En estas circunstancias el departamento de compras gestionará los subcontratos. Este recurso es ventajoso cuando por tendencias cíclicas en el mercado sea conveniente ceder a otros ciertos trabajos por estar la fábrica actuando a plena capacidad. En la mayor parte de los casos, se pide a otros fabricantes sólo una porción no muy significativa con respecto a lo producido internamente. Suele ser una buena medida transferir actividades indeseables o peligrosas a otros proveedores. Estos suelen contar con experiencia, personal y máquinas que permitan efectuar dichas operaciones a costos más bajos y con una perfección mayor. Otro caso similar, se da con las empresas preocupadas por desarrollar la competencia entre sus propias secciones a los efectos de obtener mejores costos internos ⁽⁴⁾. Los departamentos de producción, ingeniería o inspección son los que se ocupan de analizar las condiciones técnicas de los contratos, pues son los sectores que están en mejor situación para evaluar tales aspectos. Vale decir que la participación del departamento de compras se circunscribe a actuar como medio de enlace entre la empresa y el contratista, pero sin tomar decisión sobre cuestiones vinculadas con la calidad de lo solicitado o de los medios de producción a emplear por el contratista elegido.

(4) Tratándose de empresas públicas, el mismo Estado en ciertas ocasiones acude a este procedimiento.

El departamento de recepción es, básicamente, un departamento de servicios dentro de la empresa. Las funciones que se le pueden asignar al departamento de recepción e inspección son:

1. Recibir los productos y materiales ingresados en la empresa por las adquisiciones efectuadas. Para certificar la entrada de los bienes a la empresa, firmará los documentos respectivos.
2. Controlar los elementos recibidos con el objeto de analizar si coinciden con el pedido formulado. A tal efecto, procederá a pesar, contar, etc., las mercaderías ingresadas.
3. Inspeccionar la calidad de los materiales.
4. Entregar las mercaderías recibidas en el punto adecuado de la fábrica, para su almacenamiento. Esta función puede estar a cargo del sector de manejo o manipulación de materiales.
5. Comunicar al departamento de compras de las situaciones que pueden promover el planteo de diferencias con los proveedores en virtud de los controles e inspección que realizó.
6. Informar al almacén sobre la recepción de los bienes y el estado en que se hallan.
7. Asentar la recepción de las mercaderías.

El departamento de almacenes al igual que el de recepción, es un típico departamento de servicio de la fábrica. En algunas empresas, el departamento de almacén está anexado al departamento de recepción, pero por razones de control interno es conveniente que sus operaciones estén separadas de quien recibe las mercaderías de los proveedores, e incluso, es ventajoso que esté ubicado en una parte distinta de la fábrica.

Se le asignan al departamento de almacenes las siguientes funciones:

1. Recibir y comprobar los bienes enviados por el departamento de recepción.
2. Almacenar los bienes en un sitio apropiado. Para ser identificados fácilmente, se les asignará un código.
3. Entregar los elementos para su empleo, ante la presentación de las solicitudes de materiales o vales autorizados.

4. Asentar los materiales recibidos y entregados en las etiquetas de las estanterías o en las fichas del mayor auxiliar de almacén, que representan los registros del inventario permanente.

El departamento de registros de inventarios tiene la función de llevar las tarjetas o fichas que constituyen el mayor auxiliar de almacén. Este departamento bien puede ser una sección del departamento de contabilidad de costos o ser parte integrante del departamento de almacenes. En este último caso, no será necesario que el departamento de almacenes lleve las etiquetas de las estanterías.

1.1. CENTRALIZACION DE LAS COMPRAS

Como norma, se acepta que la función de comprar ha de estar bajo una dirección única. Esto debe tenerse presente, siempre que la centralización se pueda llevar a cabo sin mayores tropiezos.

Tratándose de una empresa con un solo establecimiento, lo razonable es proceder a la centralización de las compras.

Ahora bien, si nos encontramos con una empresa con más de una fábrica en zonas relativamente cercanas con productos finales homogéneos que empleen las mismas o algunas materias primas similares, debemos apoyar la centralización de las compras.

Son varias las ventajas de una centralización en las compras. Con ésta, el poder o capacidad de compra actúa de una forma más pujante. Simultáneamente, se podrán captar con velocidad y eficacia las alteraciones de precios en el mercado.

Con la centralización toda la documentación se encuentra en un mismo lugar y bajo un control determinado. De esta manera, la inspección de la documentación se agiliza y puede llegar a producir economías en la administración de las compras (1).

La centralización implica en ciertos casos obtener mejores precios de compra. No sólo por el poder de compra mencionado, sino por el concurso de costos más bajos para el proveedor, debido a que éste servirá un pedido directamente a un comprador en lugar de a varios.

El capital invertido en stocks será el mínimo si se puede llegar a reducir las existencias mediante la centralización de las adquisiciones.

La centralización tiende a la aplicación de la estandarización de las especificaciones dictadas por el departamento de ingeniería. Al homogeneizar ciertos materiales adquiridos con frecuencia, se habrá logrado mejorar los precios de compra.

1.2. DESCENTRALIZACION DE LAS COMPRAS

Si bien se trata, dentro de ciertos márgenes, de eliminar las compras locales en empresas con varios establecimientos, en otros casos lo más apropiado es descentralizar las mismas. Por ejemplo, en empresas con varias fábricas situadas en lugares dispares y, además, que elaboran productos distintos, es conveniente localizar las compras. En estos casos, cuando los establecimientos fabrican distintos productos emplearán diferentes materiales.

Al descentralizarse las compras, se organiza un departamento en cada establecimiento. Cada sector contará con un jefe de compras. Dichos jefes integran la organización de la fábrica local.

Los jefes de compras de los departamentos independientes de cada fábrica tendrán como función la de cubrir las necesidades de esos establecimientos. Podemos agregar que es posible la existencia de una dirección general o gerencia general de compras para controlar la labor de cada uno de los jefes. Esa dirección elaborará normas básicas para efectuar las compras. Dichos lineamientos generales se deberán cumplir en cada establecimiento. Es adecuado que antes de redactarse las normas se entable un diálogo fluido entre los jefes locales y la dirección de compras.

La dirección de compras analizará la información a suministrar por los jefes locales en forma periódica.