

TA Gestión de almacén





FONDO
SOCIAL
EUROPEO

TAG
Formación

EDICIÓN: TAG FORMACIÓN

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

No está permitida la reproducción total o parcial de este texto, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánicos, por fotocopia, por registro u otros métodos sin el permiso previo y por escrito de los titulares del registro legal.

Noviembre de 2.007

Módulo formativo 1

Compras

<u>1. Procedimientos</u>	3
<u>2. Los proveedores.</u>	25
<u>3. El transporte</u>	61

1. Procedimientos de compras

Para llevar a cabo la dirección de compras tendremos que utilizar los sistemas y procedimientos adecuados. Con unos impresos eficaces y unas anotaciones verdaderamente útiles, se puede mejorar considerablemente el servicio prestado por el departamento de compras a los restantes departamentos de la empresa. Son unos instrumentos que pueden prestar una aportación importante al funcionamiento más eficaz del departamento de compras. Los compradores se pueden concentrar en mejorar la tarea de comprar y conseguir el mayor valor posible a cambio del dinero que se va a pagar, si el trabajo administrativo que deben realizar es reducido.

Se trata de algo más que de dirigir con efectividad el departamento de compras. El volumen de compras que realiza cualquier empresa de tipo medio es tan grande y el grado de dependencia en cuanto a materias primas, servicios y otros productos tan elevado, que la ineficacia en las compras significa ineficacia en la marcha de la empresa. En efecto, esta ineficacia da lugar a retrasos en las entregas, interrupciones en la producción, costes elevados, clientes insatisfechos y, al final quizás, pérdida de ventas.

La impresión personal nuestra es que los departamentos de compras más eficientes son aquellos que se preocupan más por ser eficientes, analizando continuamente los sistemas y los procedimientos que emplean; a la luz de las nuevas condiciones que van surgiendo.

Es posible que para examinar estos problemas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas, el director de compras de una gran empresa se apoye en un estudio de trabajo, en un análisis de sistemas o en cualquier otro servicio de la empresa. Estos



servicios de carácter asesor poseen dos importantes ventajas respecto a un estudio de métodos realizado por el propio interesado: primera, se puede dedicar a una persona especial full-time para que realice el estudio, sin que haya necesidad de interrumpirle continuamente con trabajos urgentes que deba hacer a corto plazo; segunda, dichos servicios conocen exactamente como llevar a cabo la investigación y la mejora de métodos. Sin embargo, tienen que trabajar en combinación con el personal de compras y pedir a éste información preguntando qué es lo que se hace y para qué.

Algunos departamentos de producción suelen hacer, a partir de la investigación sobre compras, análisis periódicos en los que se estudian la situación de sus procedimientos de fabricación, la formación del personal o el desarrollo de los directores. Mediante una “dirección por objetivos” el director de compras se puede poner de acuerdo con cada uno de los miembros del departamento estableciendo objetivos concretos de este tipo:



“Hacer una investigación completa de nuestro impreso de pedido/ del procesamiento de solicitud de compra/ de la información que se tiene y de la valoración que se hace de los proveedores/ del procedimiento seguido para efectuar los pedidos de importe reducido/ del seguimiento de las compras; implantar un impreso o

un procedimiento mejor, obtener el acuerdo de los empleados de compras y de otros departamentos afectados por el cambio, y presentar antes del 1 de Diciembre una propuesta por escrito incluyendo los costes.”

En los casos en que se aplique la técnica del análisis de valor, el equipo especializado en esta técnica deberá efectuar un análisis de los impresos y procedimientos cada vez que haya un cambio de productos o de materiales.

El primer paso que hay que dar para conseguir un sistema mejor es seleccionar el proyecto que va a ser objeto de investigación, encomendárselo a una persona determinada y fijar una fecha para su finalización. Si los trabajos son largos, es reco-

mendable fijar unas fechas intermedias para examinar la progresión de los mismos.

Una forma lógica de arrancar es empezar por el impreso o el procedimiento que esté ocasionando más problemas (por ejemplo, acumulación de solicitudes de compra pendientes de tramitación, retraso en la conformación de facturas, quejas de otros departamentos o de los clientes respecto a alguna parte del sistema). Quizás convenga diseñar nuevamente un trabajo que exija estar yendo continuamente de un lado para otro para ver a distintas personas o consultar diversos datos. Los cambios que se producen con motivo de la instalación de un ordenador son una oportunidad estupenda para examinar cuál es la finalidad múltiple de un procedimiento, cómo se está haciendo en la actualidad y cómo se tendría que hacer; esta actitud es la contraria a la que intenta efectuar los cambios mínimos que exija la compatibilidad del ordenador.

Realmente, cualquier documento o procesamiento, que no haya sido modificado durante años, es un buen candidato para su revisión. Las circunstancias cambian



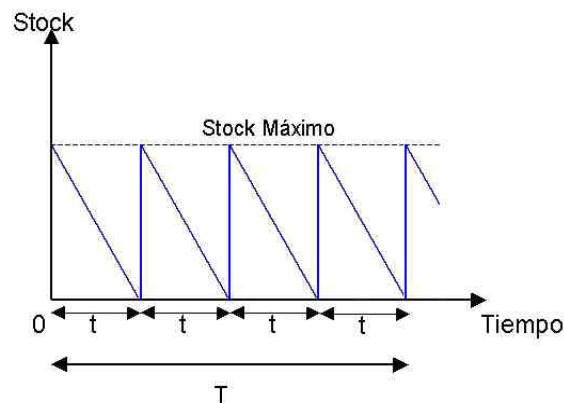
siempre y muchas veces sucede que se siguen rellendo unos impresos, realizando unos procesamientos o preparando unos informes que ya no son necesarios ni adecuados. A medida que pasa el tiempo, los impresos tienden a ser más numerosos y los procesamientos más complicados. Cuando a veces se hace un análisis serio del valor que posee una información para quienes la reciben, y se compara con el coste de su obtención, se llega a la conclusión de que se pueden efectuar unas simplificaciones sorprendentes.

El paso siguiente consiste en recoger y analizar los datos que sean significativos. De cualquier documento que vaya a ser

estudiado habrá que anotar el origen, distribución, formato, material y función u objetivos operativos que cumple. Habrá que anotar también el nombre de todos aquellos a los que llega alguna copia del impreso y el uso que deben hacer de ella. Habrá que procurar de una manera especial analizar todo el proceso completo y no solamente las partes del mismo que se desarrollan dentro del departamento de compras. El objetivo perseguido no debe ser la mejora de los métodos de compras a costa de otros departamentos, sino mejorar la secuencia total de las operaciones, haciéndola, en términos globales más efectiva o más económica.

Un dato importante es la frecuencia o volumen; probablemente, un departamento que emita 5.000 pedidos por semana diseñará el impreso de una manera distinta que un departamento que emite cincuenta pedidos semanales. Habrá que tener en cuenta no sólo los su-

puestos generales sino también las excepciones: por ejemplo, a la hora de analizar la tramitación de las solicitudes de compra, habrá que conocer cuál es el plazo medio que emplea el departamento de compras para despachar una solicitud, pero



habrá que tener en cuenta asimismo aquellos otros casos que ofrecen unos tiempos típicos de tramitación, especialmente los que ocasionan un tiempo excepcionalmente largo. Otras cuestiones que pueden ser objeto de una recogida de datos y de un análisis racional son, por ejemplo, errores que se producen, problemas de datos imprecisos o incompletos, cómo se producen los errores, cómo se descubren, cómo se corrigen, qué importancia tienen, etc.

El coste es también un dato importante a considerar; el coste de un impreso deberá ser juzgado siempre en comparación con el coste de su procesamiento. Se calcula que el coste de procesamiento de la mayoría de los impresos (escritura, lectura, comprobaciones, acciones realizadas en base a ellos, archivo) es de diez a diecisiete veces su coste de adquisición. Una modifica-

ción en el diseño de un impreso de pedido que aumente su coste de compra pero ahorre dos minutos de mecanografía, puede suponer para el departamento un ahorro de una mecanografía, si hay que elaborar mil pedidos a la semana; otro dato a tener en cuenta, cuando se analiza la conveniencia de estos cambios, es el posible empleo de papel de calco, papel NCR o papel continuo.

Durante la recogida de datos y el análisis del procesamiento actual, la persona ocupada en realizar este trabajo no puede evitar que le vayan surgiendo ideas y sugerencias sobre el diseño del procedimiento que le parece más adecuado. La fase de diseñar el nuevo sistema no está tajantemente separada en el tiempo de la fase de análisis. Comienza en el momento de definir los objetivos o función del proyecto, ya que la mejor manera de obtener unos fines útiles consiste no en modificar con todo detalle la forma actual de conseguirlos sino en replantearnos la función última del proyecto. Una forma de ayudarnos consiste en ver los impresos y procesamientos que emplean a estos efectos otras empresas. Además, la persona encargada de la investigación puede pedir sugerencias a sus compañeros, contactada con los suministradores de impresos y sistemas de oficinas, estudiar libros y montar unas sesiones de brain-storming en el departamento. A las personas ocupadas en hacer estudios de métodos se les insiste para que de una manera sistemática hagan las siguientes preguntas: por qué motivo, en qué lugar, con qué secuencia, qué persona y por medio de qué se realiza una actividad.

La fase de examen crítico queda estructurada en torno a las preguntas ¿qué?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién?. Tanto con respecto a todo el proceso en su conjunto como a cada fase del mismo en particular, tenemos que orientar el análisis haciéndonos las preguntas siguientes: ¿por qué hacemos esto?, ¿por qué



lo hacemos en este lugar?; ¿por qué lo hace esa persona?; ¿por qué lo hace con esa secuencia?; ¿por qué se emplea ese instrumento?; ¿Qué otra cosa se podría hacer en su lugar?; ¿se puede colocar tal operación más cerca de la operación siguiente o se puede combinar con otra actividad distinta, o se puede eliminar?; ¿se podría intentar realizar la operación con una secuencia distinta?; ¿Hay alguna otra persona que pueda hacer lo mismo? ; ¿se podrá encomendar la parte menos complicada o de detalle a una persona menos cualificada?; ¿se podrá mecanizar parcialmente dicha operación?; ¿Existe algún medio más fácil, más rápido o más seguro de hacerlo?

Cuando se examina un impreso, conviene empezar analizando cuál es el empleo que se hace del mismo y qué información en concreto se pretende que aporte, o qué acción debe facilitar. Hay que preguntar por consiguiente:

- 1.Cuál es la función o la finalidad de este impreso?
- 2.¿Por qué es necesario? ¿Vale la pena mantenerlo teniendo en cuenta lo que cuesta? ¿Se puede eliminar? ¿Qué es lo peor que podría ocurrir si efectivamente se eliminase?
- 3.¿Se puede llevar a cabo esa función de otro modo? ¿Se puede emplear en su lugar una anotación realizada en un sello de caucho, en una agenda o en una pizarra?
- 4.¿Se puede combinar ese impreso con otro, o se puede modificar de modo que cumpla la función que en la actualidad está cumpliendo un segundo impreso?
- 5.¿Cuál es la finalidad de cada copia? ¿Es realmente necesaria cada una de las copias?

Hay que justificar (o, de lo contrario, eliminar) cada una de las palabras y cada una de las líneas escritas a imprenta o a mano en un impreso. Sin embargo, hay que tener cuidado de no eliminar algunos datos de interés, como, por ejemplo, el nombre del impreso; hay que procurar que los impresos sean, en la me-

didada de lo posible, suficientemente expresivos, especialmente aquellos que van a ser utilizados por otros departamentos e incluso por otras empresas.

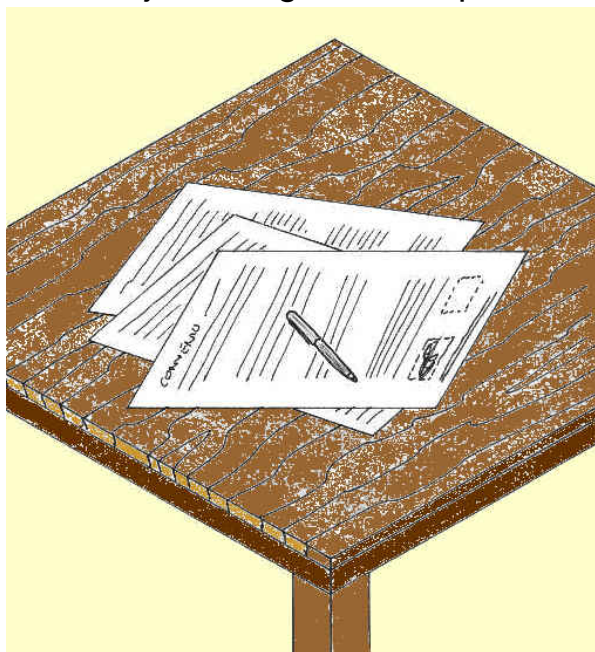
Una vez que se ha decidido cuál es la información que va a quedar contenida en un impreso, el siguiente paso que hay que dar es proceder a su diseño. El objetivo debe ser en este punto obtener un diseño claro, ordenado y lógico, fácil de rellenar y fácil de leer. A ser posible, la confección de un impreso debe hacerse siguiendo una secuencia natural, es decir, de izquierda a derecha y de arriba abajo. Cuando haya que trabajar simultáneamente con dos impresos (por ejemplo cuando los datos de uno deben recogerse a partir del otro, como en el caso de las solicitudes de compras y los pedidos), conviene diseñar al mismo tiempo los dos impresos; habrá que procurar que la información más significativa se halle en ambos documentos en la misma secuencia y en el mismo lugar. Los campos que hay que rellenar siempre, encuentran su lugar más adecuado en la parte izquierda del impreso; el centro del impreso es el lugar más idóneo para los campos que hay que rellenar muchas veces; y la parte derecha para aquellos campos donde apenas se hacen anotaciones.

Esta última advertencia ahorrará mucho tiempo a la hora de rellenar el impreso. También habrá de prestarse atención al problema del archivo de los impresos. Cuando la colocación de los documentos en una carpeta de archivo se hace sobre el lado izquierdo de los mismos, habrá que tener presente que su parte izquierda resulta menos visible que la derecha y, por tanto, habrá que procurar que la identificación de los impresos aparezca en su lado derecho (o en la parte superior, o en la inferior, o en cualquier otro lugar que permita localizar con rapidez el documento deseado). La disposición de un impreso puede quedar mejorada si lleva márgenes para su archivo, agujeros perforados o una leve indicación que señale por donde hay que doblarlo, etc.

Hay que tener cuidado asimismo de que las anotaciones que se realizan en un impreso estén correctamente espaciadas. También al diseñar un impreso, es preciso fijar sus dimensiones. En la actualidad se emplean varios tamaños ajustados a las dimensiones tradicionales. Estos tamaños de impreso están siendo sustituidos por unos tamaños internacionales estándar, basados en el impreso de un metro cuadrado (AO, 841 por 1189 mm), a

partir del cual se obtienen por doblajes sucesivos los tamaños A1, A2, etc. Además de los impresos con tamaños según norma A, hay impresos con tamaños B que algunos fabricantes y comerciantes de papel suelen trabajar. A ser posible conviene diseñar los impresos de acuerdo con la norma A; cuando se quiera emplear tamaños B o C, convendrá ponerse de acuerdo con el proveedor.

La calidad de la superficie del papel está condicionada por la forma de anotar en el impreso; si va a emplear lápiz conviene una superficie mate o corriente; pero si va a emplear pluma y tinta es mejor escoger una superficie satinada o pulida; y si se emplean bolígrafos se puede emplear un papel más sencillo.



El color básico para los impresos es el blanco, aunque se emplean otros colores a modo de código visual que permite identificar de una manera rápida cuál es su destinatario y además facilita su clasificación. Hay quien opina que para los impresos que se manejan a diario, el color que menos molesta a la vista es el amarillo pálido. En

cuanto al peso o grosor del papel, la utilización de un papel fino sólo debe hacerse con aquellos impresos que se utilicen por poco tiempo, no en aquellos que deban pasar de mano en mano o estar archivados durante bastante tiempo.

Las cosas no terminan con la aparición de una idea que sea capaz de mejorar un impreso o un procedimiento. El paso siguiente consiste en desarrollar la idea, es decir, probarla, financiarla y convertirla en un método operativo. Luego hay que “vender” el nuevo método. Tanto la persona que deba autorizar el cambio como las personas que tengan que llevarlo a cabo, tienen que estar convencidas de que el nuevo método es práctico y tiene unas ventajas definidas respecto al antiguo.