
Manual de Procedimientos de Operación del Departamento de Compras

Índice

1. Introducción
 2. Objetivos
 3. Alcance
 4. Definiciones
 5. Organización
 6. Procedimientos
 7. Identificación de Necesidades
 8. Aprobación de Requisición
 9. Búsqueda de Proveedores
 10. Solicitud de Cotizaciones
 11. Evaluación y Selección de Proveedores
 12. Emisión de Orden de Compra
 13. Recepción de Bienes
 14. Verificación y Aceptación
 15. Pago a Proveedores
 16. Formularios y Documentos
 17. Indicadores de Desempeño
 18. Anexos
 19. Revisiones y Actualizaciones
-

Introducción

Propósito

El Departamento de Compras es un componente esencial en cualquier organización, ya que es responsable de adquirir los bienes y servicios que permiten el funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa. Desde la adquisición de materias primas y equipos hasta la contratación de servicios profesionales, este departamento juega un rol crucial en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

El presente Manual de Procedimientos de Operación tiene como finalidad proporcionar un marco de trabajo estructurado que establezca directrices claras para el personal involucrado en los procesos de compra. El manual busca ser una herramienta que asegure una gestión transparente, eficaz y eficiente, al tiempo que se minimizan los riesgos asociados con actividades de compras, como el desperdicio de recursos, fraudes y conflictos de interés.

Justificación

El establecimiento de procedimientos estandarizados garantiza que todas las operaciones se realicen de acuerdo con los principios de legalidad, transparencia y equidad. Un manual bien estructurado reduce la ambigüedad y provee al personal con un conjunto de instrucciones fácilmente comprensibles para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Alcance

Este manual es de uso obligatorio para todo el personal del Departamento de Compras y cualquier otra área involucrada en el proceso de adquisición de bienes y servicios. Su alcance incluye desde la identificación de necesidades hasta la entrega y pago a los proveedores.

Objetivos del Manual

1. **Estandarizar Procedimientos:** Establecer una serie de procedimientos estandarizados para todas las actividades relacionadas con las compras, desde la solicitud hasta la entrega y el pago.
2. **Mejorar Eficiencia:** Optimizar el uso de recursos financieros a través de una adquisición más informada y eficiente de bienes y servicios.
3. **Garantizar Transparencia:** Implementar mecanismos de seguimiento y control para asegurar la transparencia en las adquisiciones.
4. **Mitigar Riesgos:** Reducir los riesgos asociados con la adquisición de bienes y servicios, como retrasos, sobrecostos y adquisiciones innecesarias.
5. **Facilitar la Formación:** Servir como un recurso educativo para el entrenamiento y formación continua del personal del departamento.

Estructura del Manual

Este manual está dividido en diversas secciones que detallan los procedimientos, roles y responsabilidades, formularios y documentos, y los indicadores de desempeño que deben ser monitoreados. Cada sección se diseñó para ser tanto completa como fácil de entender, permitiendo una implementación rápida y efectiva de los procedimientos descritos.

En resumen, este Manual de Procedimientos de Operación busca servir como una guía integral para las operaciones del Departamento de Compras, contribuyendo al éxito de la organización a través de una gestión de compras efectiva y eficiente.

Objetivos

El Departamento de Compras tiene un impacto significativo en la operación y el rendimiento financiero de la organización. Por ello, es esencial que los objetivos estén alineados con la visión y misión empresariales. Este manual aspira a lograr los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Generales

1. **Asegurar la Eficiencia Operativa:** Maximizar la eficiencia en los procesos de compras para garantizar un suministro oportuno y coste-efectivo de bienes y servicios a todas las áreas de la empresa.
2. **Establecer Procesos Estandarizados:** Implementar y mantener procesos estandarizados y transparentes para todas las actividades relacionadas con las compras, asegurando así el cumplimiento de políticas internas y regulaciones externas.
3. **Fomentar Relaciones con Proveedores:** Desarrollar y mantener relaciones éticas y sostenibles con una base diversificada de proveedores calificados.

Objetivos Específicos

1. **Tiempo de Respuesta:** Reducir el tiempo medio de respuesta a las requisiciones internas en un 20% para el próximo año fiscal.
2. **Calidad del Producto o Servicio:** Mantener un índice de satisfacción de calidad de al menos el 95% mediante revisiones periódicas y auditorías de los bienes y servicios adquiridos.
3. **Reducción de Costos:** Lograr una disminución de al menos un 10% en los costos de compras a través de negociaciones efectivas y compras a granel, donde sea posible, sin comprometer la calidad.
4. **Cumplimiento de Plazos:** Mantener un índice de cumplimiento del 98% o superior en las fechas de entrega acordadas con los proveedores.
5. **Transparencia y Conformidad:** Mantener un registro impecable de transparencia y cumplimiento normativo, con cero incidentes de irregularidades o violaciones éticas.
6. **Capacitación del Personal:** Asegurar que el 100% del personal del Departamento de Compras esté capacitado en las políticas y procedimientos descritos en este manual.
7. **Sostenibilidad:** Integrar criterios de sostenibilidad en al menos el 50% de las decisiones de compra durante el próximo año fiscal.
8. **Innovación:** Implementar al menos dos nuevas tecnologías o métodos que mejoren la eficiencia en los procesos de compra en el próximo año.

Indicadores Asociados

Cada objetivo estará acompañado de indicadores específicos que permitirán evaluar de forma cuantitativa el desempeño y el cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores se describen en detalle en la sección "Indicadores de Desempeño" de este manual.

El alcance de estos objetivos es integral y busca mejorar no solo las actividades internas del Departamento de Compras sino también su interacción con otros departamentos y con los proveedores. El cumplimiento de estos objetivos es responsabilidad de todo el equipo del Departamento de Compras, bajo la supervisión y dirección del Director de Compras.

Alcance

Descripción General

El alcance de este Manual de Procedimientos de Operación del Departamento de Compras abarca todas las actividades y procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento eficiente de la organización. Este manual es aplicable a todos los empleados que trabajen en o interactúen con el Departamento de Compras, incluyendo pero no limitado a directores, gestores, analistas y otros miembros del equipo.

Áreas de Aplicación

1. **Departamento de Compras:** Este manual es de uso obligatorio para todos los miembros del Departamento de Compras, quienes deben seguir las directrices, políticas y procedimientos aquí establecidos.
2. **Otras Áreas de la Empresa:** Otros departamentos que participen en la iniciación, aprobación, recepción o pago de órdenes de compra también están obligados a seguir los procedimientos especificados en este manual.
3. **Proveedores y Terceros:** Aunque este manual está destinado principalmente para uso interno, los principios y directrices aquí contenidos también definen las expectativas que la empresa tiene respecto a sus proveedores y terceros relacionados con las actividades de compras.

Limitaciones

1. **Jurisdicción:** Este manual está diseñado de acuerdo con las leyes y regulaciones locales y nacionales. Cualquier actividad de compra que implique tratos con entidades internacionales debe tener en cuenta las leyes y regulaciones aplicables de los países correspondientes.
2. **Tecnologías Emergentes:** Dadas las rápidas transformaciones tecnológicas, este manual puede no abarcar procedimientos para la adquisición de tecnologías emergentes o innovadoras y puede requerir actualizaciones frecuentes.

Aspectos Cubiertos

1. **Identificación de Necesidades:** Desde la solicitud interna hasta la aprobación de requisiciones.
2. **Selección de Proveedores:** Incluye la búsqueda, evaluación y acreditación de proveedores.
3. **Transacciones de Compra:** Desde la solicitud de cotizaciones hasta la emisión de órdenes de compra.
4. **Entrega y Recepción:** Procesos para la recepción, inspección y almacenamiento de bienes.
5. **Verificación y Aceptación:** Procedimientos para asegurar la calidad y la conformidad de los bienes y servicios recibidos.
6. **Pago y Cierre:** Validación de facturas, aprobaciones y procedimientos de pago.

7. **Relaciones con Proveedores:** Mantenimiento y revisión de las relaciones con proveedores.
8. **Documentación y Archivo:** Mantenimiento de registros y documentos relevantes.
9. **Auditorías y Cumplimiento:** Políticas y procedimientos para realizar auditorías internas y externas.
10. **Formación y Desarrollo:** Directrices para la formación continua del personal del Departamento de Compras.

Al seguir este manual, el personal implicado contribuirá al funcionamiento eficiente de la empresa, asegurando que las actividades de compras se realicen de manera efectiva, ética y en conformidad con todas las leyes y regulaciones aplicables.

Definiciones

Para garantizar un entendimiento claro y común de los términos empleados en este Manual de Procedimientos de Operación del Departamento de Compras, se proporcionan las siguientes definiciones:

Términos Generales

1. **Adquisición:** Proceso completo que involucra la identificación de necesidades, selección de proveedores, y compra de bienes o servicios.
2. **Proveedor:** Cualquier persona o empresa que suministra bienes o servicios a la organización.
3. **Requisición:** Solicitud formal interna para adquirir un bien o servicio.
4. **Orden de Compra (O.C.):** Documento oficial emitido por el Departamento de Compras que autoriza al proveedor a entregar un bien o servicio bajo condiciones especificadas.
5. **Cotización:** Propuesta escrita de un proveedor que detalla el precio, términos y condiciones para suministrar un bien o servicio.

Proceso de Compra

1. **Solicitud de Cotización (SdC):** Petición formal enviada a uno o más proveedores para obtener cotizaciones.
2. **Comparativa de Ofertas:** Análisis y comparación de diversas cotizaciones recibidas de proveedores para tomar una decisión de compra informada.
3. **Aprobación:** Confirmación formal por parte de una autoridad competente para proceder con la compra.
4. **Entrega:** Acto de recibir los bienes o la prestación de servicios adquiridos.
5. **Inspección:** Revisión y evaluación de bienes recibidos para asegurar que cumplen con los estándares y especificaciones acordadas.
6. **Factura:** Documento emitido por el proveedor que detalla los bienes o servicios suministrados y el monto a pagar.

Aspectos Financieros

1. **Presupuesto:** Asignación financiera para el Departamento de Compras para un período específico.
2. **Gasto:** Salida de dinero relacionada con la adquisición de bienes o servicios.
3. **Pago:** Acto de transferir fondos al proveedor por los bienes o servicios adquiridos.

Cumplimiento y Calidad

1. **Auditoría:** Revisión sistemática de las operaciones y registros del departamento para asegurar el cumplimiento de las políticas y normativas.

2. **Certificación:** Acreditación de que un proveedor cumple con ciertos estándares de calidad, éticos o de otro tipo, generalmente emitida por un organismo externo.
3. **Indicadores de Desempeño (KPIs):** Métricas cuantitativas utilizadas para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento.

Otros

1. **Política:** Conjunto de principios que guían las actividades del Departamento de Compras.
2. **Directriz:** Instrucción o indicación que orienta la toma de decisiones en situaciones específicas.
3. **Stakeholder:** Parte interesada o afectada por las actividades del Departamento de Compras, que puede incluir empleados, proveedores, clientes y accionistas.
4. **Conflicto de Interés:** Situación en la que un individuo podría beneficiarse personalmente, directa o indirectamente, de decisiones tomadas en su capacidad profesional.

Estas definiciones proporcionan un marco para entender los términos y conceptos empleados a lo largo de este manual, permitiendo una implementación más efectiva de los procedimientos descritos.

Organización del Departamento de Compras

Para asegurar un funcionamiento eficiente y eficaz, es crucial que el Departamento de Compras esté bien organizado. A continuación, se describe la estructura organizativa, roles, responsabilidades y líneas de comunicación dentro del departamento.

Estructura Organizativa

Niveles Jerárquicos

1. **Director de Compras**
 - Supervisa todo el departamento
 - Responsable de la estrategia de compras a largo plazo
2. **Gerente de Compras**
 - Reporta al Director de Compras
 - Encargado de implementar la estrategia en las operaciones diarias
3. **Analista de Compras**
 - Reporta al Gerente de Compras
 - Realiza análisis de mercado, evaluación de proveedores y preparación de informes
4. **Ejecutivo de Compras**
 - Reporta al Gerente de Compras
 - Realiza las adquisiciones, mantiene relaciones con proveedores y administra contratos
5. **Asistente de Compras**
 - Reporta al Ejecutivo de Compras
 - Encargado de tareas administrativas y de apoyo al equipo
6. **Auditor Interno**
 - Reporta al Director de Compras y a la unidad de auditoría interna
 - Realiza auditorías internas para asegurar el cumplimiento de políticas y regulaciones

Roles y Responsabilidades

1. **Director de Compras**
 - Desarrollar y revisar la estrategia de compras
 - Aprobar grandes adquisiciones
 - Coordinar con otros departamentos y la alta dirección
2. **Gerente de Compras**
 - Implementar políticas y procedimientos
 - Supervisar al equipo de compras
 - Gestionar el presupuesto del departamento
3. **Analista de Compras**
 - Realizar análisis de costos y de mercado
 - Evaluar y calificar a los proveedores
 - Preparar informes de desempeño y auditorías

4. Ejecutivo de Compras

- Solicitar y evaluar cotizaciones
- Negociar contratos y términos con proveedores
- Gestionar y rastrear órdenes de compra

5. Asistente de Compras

- Coordinar la documentación relacionada con las compras
- Mantener actualizada la base de datos de proveedores
- Asistir en la preparación de informes y auditorías

6. Auditor Interno

- Realizar auditorías periódicas
- Identificar riesgos y áreas de mejora
- Emitir informes de auditoría para la dirección

Líneas de Comunicación

1. Internas:

- Reuniones semanales de equipo
- Reportes mensuales al Director de Compras
- Comunicación regular con otros departamentos (Finanzas, Logística, etc.)

2. Externas:

- Comunicación regular con proveedores y terceros
- Consultas con organismos reguladores y auditores externos cuando sea necesario

Esta estructura y organización permiten al Departamento de Compras funcionar de manera eficiente, cumpliendo con sus objetivos estratégicos y operacionales. Se recomienda revisar y actualizar este esquema organizativo al menos una vez al año o cuando haya cambios significativos en la organización o en su entorno de mercado.

Procedimientos del Departamento de Compras

Los procedimientos delineados a continuación tienen el propósito de establecer directrices claras y eficientes para las operaciones del Departamento de Compras. Cada sección aborda un aspecto específico del proceso de compra.

1. Identificación de Necesidades y Aprobación de Requisiciones

Procedimiento

1. Los departamentos internos enviarán una requisición formal al Departamento de Compras.
2. El Analista de Compras evaluará la requisición en función de necesidad, presupuesto y conformidad con políticas internas.
3. El Gerente de Compras revisará y aprobará o rechazará la requisición.

Responsabilidades

- Solicitante interno: Envío de requisición completa.
- Analista de Compras: Evaluación inicial de la requisición.
- Gerente de Compras: Aprobación final de la requisición.

2. Selección de Proveedores

Procedimiento

1. Se realiza una Solicitud de Cotización (SdC) a proveedores preseleccionados.
2. Las cotizaciones recibidas se analizan en función de precio, calidad y confiabilidad.
3. El proveedor se selecciona y se notifica.

Responsabilidades

- Analista de Compras: Preparación de la SdC y evaluación de cotizaciones.
- Gerente de Compras: Aprobación del proveedor seleccionado.

3. Emisión de Órdenes de Compra

Procedimiento

1. Se genera una Orden de Compra (O.C.) con detalles específicos de los bienes o servicios requeridos.
2. La O.C. es revisada y aprobada por el Gerente de Compras.
3. La O.C. se envía al proveedor seleccionado.

Responsabilidades

- Ejecutivo de Compras: Generación de la O.C.
- Gerente de Compras: Revisión y aprobación de la O.C.

4. Recepción y Verificación de Bienes

Procedimiento

1. Los bienes se reciben y se inspeccionan para verificar que cumplan con las especificaciones.
2. Cualquier discrepancia se informa al proveedor y se resuelve según corresponda.

Responsabilidades

- Asistente de Compras: Recepción inicial de bienes.
- Analista de Compras: Inspección y verificación de bienes recibidos.

5. Proceso de Pago

Procedimiento

1. La factura del proveedor se compara con la O.C. y la entrega.
2. Si todo es correcto, la factura se aprueba para el pago.
3. Se realiza el pago de acuerdo con los términos acordados.

Responsabilidades

- Asistente de Compras: Recepción y preparación de la factura.
- Ejecutivo de Compras: Comparación de la factura con la O.C. y la entrega.
- Gerente de Compras: Aprobación final para el pago.

6. Auditorías y Revisiones

Procedimiento

1. Se realizan auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
2. Cualquier irregularidad se informa y se toman acciones correctivas.

Responsabilidades

- Auditor Interno: Conducción de auditorías.
- Gerente de Compras: Implementación de acciones correctivas.

7. Formación y Desarrollo

Procedimiento

1. Se identifican las necesidades de formación del equipo.
2. Se realiza formación continua y actualización de habilidades.

Responsabilidades

- Gerente de Compras: Identificación de necesidades de formación.
- Todos los empleados: Participación activa en la formación.

Estos procedimientos son dinámicos y sujetos a revisión periódica para asegurar que se mantengan al día con las mejores prácticas y regulaciones aplicables. Todos los empleados del Departamento de Compras son responsables de entender y adherirse a estos procedimientos.

Identificación de Necesidades

La identificación de necesidades es el primer y más crucial paso en el ciclo de compras. Este proceso asegura que sólo se adquieran bienes y servicios que son esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización.

Objetivos

1. Determinar los bienes o servicios requeridos para satisfacer las necesidades operativas y estratégicas.
2. Asegurar la alineación con los objetivos organizacionales y el presupuesto disponible.
3. Reducir la adquisición de bienes o servicios redundantes o innecesarios.

Procedimiento

Fase de Solicitud

1. **Recepción de Requisiciones:**
 - Los departamentos internos deben llenar un formulario de requisición que detalle el bien o servicio requerido, cantidad, y la justificación.
2. **Envío de la Requisición:**
 - La requisición completada se envía al Departamento de Compras a través del sistema de gestión de compras o por correo electrónico.

Fase de Evaluación

3. **Verificación Preliminar:**
 - El Analista de Compras revisa la solicitud para asegurarse de que está completa y claramente definida.
4. **Evaluación de Necesidad:**
 - El Analista de Compras evalúa la necesidad del bien o servicio solicitado en el contexto de los objetivos de la organización y el presupuesto disponible.
5. **Priorización:**
 - En caso de múltiples requisiciones, estas son priorizadas en base a urgencia, importancia estratégica y disponibilidad de recursos.

Fase de Aprobación

6. **Revisión por el Gerente:**
 - El Gerente de Compras revisa y aprueba o rechaza la requisición basada en la evaluación y la priorización.
7. **Notificación:**
 - Se notifica al departamento solicitante acerca de la decisión tomada.
8. **Documentación:**

- Todos los documentos y comunicaciones relacionados con la identificación de necesidades se archivan para auditorías futuras.

Responsabilidades

- **Departamento Solicitante:**
 - Completar y enviar la requisición de manera precisa y oportuna.
- **Analista de Compras:**
 - Realizar una revisión preliminar y evaluación de la requisición.
- **Gerente de Compras:**
 - Revisar, priorizar y aprobar o rechazar la requisición.

Puntos de Control

- Todos los formularios de requisición deben estar completamente llenados y firmados por el solicitante.
- La aprobación o rechazo de una requisición debe documentarse y archiversse adecuadamente.
- Las requisiciones deben evaluarse en un plazo no mayor a 5 días laborables desde su recepción.

Medidas Correctivas

Si se identifica que una requisición ha sido aprobada sin la debida evaluación o en contra de las políticas de la organización, se realizará una revisión interna y se tomarán medidas correctivas, que pueden incluir reevaluaciones, ajustes de procedimiento o formación adicional para el personal implicado.

La identificación precisa y efectiva de las necesidades es vital para la eficiencia y la integridad del proceso de compras en su totalidad. Por lo tanto, se espera la máxima diligencia en esta fase por parte de todos los involucrados.

Aprobación de Requisición

La aprobación de la requisición es una fase crucial en el proceso de compras. Este paso asegura que los bienes o servicios solicitados se adquieran de forma coherente con las políticas de la empresa, el presupuesto asignado y las necesidades identificadas.

Objetivos

1. Validar la necesidad y la justificación de la compra.
2. Garantizar la alineación con los objetivos y políticas de la empresa.
3. Asegurar una asignación eficiente del presupuesto disponible.

Procedimiento

Fase de Revisión

1. **Recepción de la Requisición Evaluada:**
 - El Gerente de Compras recibe la requisición ya evaluada por el Analista de Compras.
2. **Verificación de Documentos:**
 - Se verifica que todos los documentos y justificaciones necesarios acompañen la requisición.

Fase de Análisis

3. **Análisis de Viabilidad:**
 - El Gerente de Compras evalúa la viabilidad de la compra, teniendo en cuenta el presupuesto y las prioridades de la empresa.
4. **Consulta con Departamentos Relacionados:**
 - Si es necesario, el Gerente de Compras puede consultar con otros departamentos, como Finanzas o Legal, para obtener su opinión.

Fase de Decisión

5. **Aprobación o Rechazo:**
 - Basándose en el análisis realizado, el Gerente de Compras aprueba o rechaza la requisición.
6. **Documentación:**
 - La decisión se documenta, y tanto la requisición aprobada como cualquier comunicación relacionada se archivan en el sistema de gestión de compras.
7. **Notificación:**
 - El departamento solicitante y el Analista de Compras son notificados sobre la decisión tomada.

Responsabilidades

- **Analista de Compras:**
 - Proporcionar una evaluación completa y detallada de la requisición al Gerente de Compras.
- **Gerente de Compras:**
 - Realizar un análisis exhaustivo y tomar la decisión final sobre la aprobación o el rechazo de la requisición.
- **Departamento de Finanzas, Legal, etc.:**
 - Proporcionar asesoramiento adicional si se solicita.

Puntos de Control

- Verificación de que todos los documentos y justificaciones necesarias están presentes.
- Confirmación de que la decisión se alinea con las políticas y el presupuesto de la empresa.

Medidas Correctivas

Si se detecta que una requisición ha sido aprobada o rechazada sin seguir el procedimiento adecuado, se llevarán a cabo medidas correctivas que podrían incluir:

- Reevaluación de la requisición.
- Formación adicional para el personal implicado.
- Modificación de los procedimientos internos para prevenir futuros errores.

Este proceso de aprobación tiene como objetivo garantizar que las decisiones de compra sean racionales, justificadas y en el mejor interés de la organización. Es fundamental que todas las partes involucradas sigan el procedimiento de manera meticulosa.

Búsqueda de Proveedores

La búsqueda de proveedores es un proceso esencial para asegurar que la organización obtiene bienes y servicios de alta calidad a precios competitivos. Este procedimiento estandariza la forma en que se identifican, evalúan y seleccionan los proveedores.

Objetivos

1. Identificar proveedores que cumplan con los requisitos de calidad, confiabilidad y ética empresarial.
2. Obtener precios competitivos para maximizar el valor por el dinero gastado.
3. Asegurar una cadena de suministro fiable y sostenible.

Procedimiento

Fase de Investigación

1. **Recopilación de Información:**
 - El Analista de Compras recopila una lista de posibles proveedores a través de investigaciones en línea, recomendaciones, bases de datos de proveedores, etc.
2. **Evaluación Preliminar:**
 - Se evalúa la reputación, estabilidad financiera, y experiencias anteriores con otros clientes, si está disponible.

Fase de Consulta

3. **Solicitud de Cotización (SdC):**
 - Se envía una Solicitud de Cotización a los proveedores preseleccionados con los detalles específicos de los bienes o servicios requeridos.