



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**APUNTES DEL CURSO:
ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS**

PROFESOR : LAE JUAN MANUEL ESTRADA SEOANE



*Tlameme o
Tlamama*



ÍNDICE

Unidad	Temas y subtemas	Páginas
Índice		2
I.	ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	8
1.	Generalidades	8
1.1	Conceptualización de la compra	8
1.2	Situaciones que dan origen a las compras	8
1.3	Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras	10
1.4	Conceptualización del abastecimiento	10
1.5	Situaciones que dan origen al abastecimiento	10
1.6	Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de abastecimiento	10
2.	Operación	11
2.1	Tipos de compras y abastecimientos	11
2.2	Principios básicos de compras y abastecimientos	12
2.3	Organización del departamento de compras y abastecimientos; objetivos	12
2.3.1	Responsabilidad y autoridad	12
2.3.2	Puestos más importantes del departamento de compras y sus principales funciones	13
2.3.3	La organización apropiada es esencial para una operación eficiente	18
2.3.4	Procedimientos y análisis de puestos	18
2.3.5	Políticas y prácticas	18
2.3.6	Organización del departamento para una compañía de una sola fábrica	18
2.3.7	La simplicidad deseada en el departamento de compras	19
2.3.8	El departamento de compras debe ser funcional	19
2.3.9	Las labores determinan el tamaño del departamento	19
2.3.10	El título del ejecutivo de compras	20
2.3.11	Título del primer asistente	20
2.3.12	La necesidad de compradores experimentados	20
2.3.13	Especialización por compradores	21
2.3.14	Rastreo o expedición	21
2.3.15	Otras funciones asignadas frecuentemente a compras	21
2.4	Centralización y descentralización del departamento de compras y abastecimientos	23
2.4.1	Compras centralizadas	23
2.4.2	Compras descentralizadas	24
2.4.3	Compras centralizadas - descentralizadas	24
2.5	Políticas	25
2.6	Seguimiento de las órdenes de compras	26
2.7	Terminación de la compra	28
II.	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	29
1.	Introducción	29
1.1	Sistema	29
1.2	Proceso	29
1.3	¿Qué se hace en la salida?	29
1.4	¿Cuál es el medio ambiente?	30
2.	Relaciones de la función de compras y abastecimientos con la organización	30
2.1	Producción	30
2.2	Ventas	30
2.3	Programación y planeación	30
2.4	Almacenes	30



2.5	Mantenimiento_____	31
2.6	Construcción_____	31
2.7	Ingeniería_____	31
2.8	Investigación_____	31
2.9	Contabilidad_____	31
2.10	Control de costos_____	32
2.11	Tráfico_____	32
2.12	Legal_____	32
2.13	Personal_____	32
2.14	Relaciones públicas_____	32
3.	Control de calidad en las compras_____	32
3.1	Definición del control de calidad_____	32
3.2	Objetivos de la calidad_____	33
3.3	Necesidades y beneficios del control de calidad_____	33
3.4	Historia del control de calidad_____	34
3.5	Responsabilidad por el control de calidad_____	34
3.6	Requerimientos de un programa efectivo de control de calidad_____	37
3.7	Cómo se expresa la calidad_____	37
3.8	Rechazo_____	39
4.	Importancia de la claridad en la información de la requisición_____	39
5.	Planeación y programación de las compras_____	40
6.	Informe de surtimiento y revisión del material entregado_____	40
7.	Archivo histórico de compras y abastecimientos_____	41
8.	El proceso electrónico de datos en la planeación de compras, Programación y control de consumos_____	42
8.1	Alcance de los sistemas totales_____	41
8.2	El papel de las compras en PED_____	42
8.3	Categorías de automatización en compras_____	43
9.	La importancia de los almacenes_____	43
III. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES_____		44
1.	Investigación de proveedores nacionales y extranjeros_____	44
1.1	Lo que implica una investigación_____	44
2.	Selección de proveedores y cotizaciones_____	44
2.1	Fuentes de información con respecto a los proveedores_____	44
3.	Evaluación del proveedor_____	46
3.1	Evaluación formal e informal de los proveedores actuales_____	46
3.2	Solicitud y evaluación de cotizaciones_____	48
3.3	Registros de cotizaciones_____	49
IV. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES_____		51
1.	Introducción_____	51
2.	Retroalimentación empresa-proveedor_____	51
2.1	Relaciones comprador-vendedor_____	51
3.	Importancia de la claridad de la información y su oportunidad_____	51
4.	Archivo histórico de operaciones_____	51
4.1	Correspondencia_____	52
4.2	Mercancías_____	52
4.3	Catálogo de Proveedores_____	52



4.4	Órdenes de compra_____	53
4.5	Uso inteligente de los archivos_____	53
V. COMPRAS NACIONALES_____		54
1.	Importancia_____	54
2.	Compras para el sector privado, para el sector público y para el sector social_____	54
2.1	Sector privado_____	54
2.2	Sector público_____	54
2.3	Sector social_____	54
2.4	Cuadro comparativo del sector público y el privado_____	55
3.	Objetivos y procedimientos_____	55
3.1	Objetivos_____	55
3.2	Procedimientos_____	55
4.	Diferencias en cada sector_____	56
5.	Política de operación_____	56
5.1	Introducción_____	56
5.2	Control del material sobrante (desecho)_____	57
5.3	Políticas de operación en cada sector_____	57
6.	Concursos (licitaciones públicas) _____	57
6.1	Procedimientos para concursar (consultar la página del cursor y licitaciones de la SECODAM www.compranet.org.mx/)_____	58
7.	Adjudicación directa_____	58
8.	Análisis financiero de la compra_____	58
8.1	Ejemplo de un análisis financiero_____	59
VI. COMPRAS AL EXTRANJERO_____		61
1.	Introducción_____	61
2.	Importancia y situaciones que le dan origen_____	61
2.1	Introducción_____	61
2.2	Razones para comprar en el extranjero_____	62
3.	Procedimientos y requisitos_____	63
3.1	Procedimiento para contratar directamente a un fabricante_____	63
3.2	Procedimiento por contrato de corredor de importaciones_____	63
3.3	Procedimiento para contratar un agente, comerciante o corredor - exportador extranjero_____	64
4.	El papel del gobierno y la regulación_____	65
4.1	Derechos de ad valorem_____	65
4.2	Derechos específicos_____	65
4.3	Derechos compuestos_____	65
4.4	Ley Aduanera y su Reglamento_____	66
4.5	Tarifa del impuesto general de importación_____	67
4.6	Ley de Comercio Exterior_____	67
4.7	Empresas de comercio exterior_____	68
4.8	Empresas altamente exportadoras_____	68
5.	Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales_____	68
5.1	Concepto de arancel_____	68
5.2	Objetivo_____	68
5.3	Definición_____	69
5.4	Nomenclatura_____	69
5.5	Tratamientos arancelarios_____	69



5.6	Clasificación arancelaria de futuras importaciones_____	69
5.7	Cómo obtener consejos sobre una clasificación arancelaria_____	69
5.8	Acceso al arancel preferencial en mercados específicos_____	70
5.9	Regulaciones no arancelarias_____	70
5.10	Otras barreras no arancelarias_____	71
5.11	Medidas antidumping y compensatorias_____	71
5.12	Clasificación de las aduanas_____	71
6.	Documentos que originan una transacción internacional_____	71
6.1	Conocimientos de embarques_____	71
6.2	Certificado de análisis_____	72
6.3	Lista de empaque_____	72
6.4	Cartas de crédito_____	72
6.5	Seguros_____	72
6.6	Factura comercial_____	72
7.	Análisis financiero de la compra_____	72
7.1	Compras anticipadas_____	73
7.2	Futuros o compensación_____	73
7.3	Opciones_____	75
7.4	Apoyos financieros al exportador_____	76
8.	El papel de las sociedades nacionales de crédito e instituciones de crédito_____	80
8.1	Partes que intervienen en una carta de crédito_____	81
9.	Acuerdos y tratados internacionales de comercio_____	82
9.1	Los convenios de Breton Woods_____	82
9.2	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) 9.3 Tratado de Libre Comercio_____	82
9.3	Tratado de Libre Comercio_____	83
9.4	Contratos internacionales y solución de controversias_____	83
10.	Términos de negociación internacional_____	84
10.1	Objetivo de los INCOTERMS_____	84
10.2	Ventaja de los INCOTERMS_____	84
10.3	Breve reseña histórica_____	84
10.4	Categorías_____	84
10.5	Explicación de los INCOTERMS_____	85
10.6	Importancia del uso de los INCOTERMS_____	87
VII.	COMPRAS DE BIENES DE CAPITAL_____	88
1.	Clasificación, conceptos, importancia y características de cada uno_____	88
1.1	Bienes de consumo_____	88
1.2	Bienes intermediarios_____	88
1.3	Bienes de capital_____	88
1.4	Bienes intangibles_____	88
2.	Compra de equipo nuevo_____	88
2.1	Problemas especiales en la compra de equipo_____	88
2.2	Importancia de los factores de costo_____	89
2.3	Selección de la fuente_____	89
2.4	Algunos problemas legales_____	90
2.5	Procedimientos de presupuestación especial_____	90
2.6	Disposición de equipo obsoleto o sustituido_____	90
3.	Obtención de equipo usado_____	90
3.1	Razones para comprar equipo usado_____	91
3.2	Términos del contrato de venta_____	91
4.	Equipo rentado_____	91



4.1	Ventajas y desventajas del arrendamiento	91
4.2	Tipos de arrendamiento	92
4.3	Categorías de empresas arrendadoras	92
4.4	Evaluación del arrendador	94
5.	Adquisición de construcción	94
5.1	El enfoque tradicional de la construcción y problemas	94
6.	Diferentes enfoques de las adquisiciones de construcciones	95
7.	Consideraciones del sitio de la construcción	95
8.	Dificultades en las compras de la construcción	95
9.	Maquiladoras	95
9.1	Tipos de maquiladoras	96
VIII. COMPRA DE REFACCIONES		97
1.	Concepto, importancia y características	97
2.	Situaciones que le dan origen	97
3.	Comprar, reasignar, fabricar, maquilar o adaptar	97
3.1	El papel de compras en las decisiones de fabricar o comprar	99
4.	Negociación con los proveedores	99
4.1	Significado	99
4.2	El arte de negociar	99
4.3	Preparación para negociar	99
4.4	¿Qué debe negociarse?	99
5.	Existencias de seguridad	100
6.	Problemas de sobreexistencias	100
7.	Análisis financiero de existencia en partes y refacciones y su Asociación contra el costo de seguridad	100
7.1	Gestión de stocks	101
7.2	Costo de seguridad	101
IX. COMPRA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y ENSERES		102
1.	Concepto, importancia y características	102
1.1	Artículos de oficina	102
1.2	Enseres	102
1.3	Consideraciones de la compra	102
2.	Situaciones que le dan origen	103
3.	Planeación de necesidades y estadística de consumo	103
3.1	Planeación de necesidades	103
3.2	Estadísticas de consumo	103
4.	Revisión periódica de cotizaciones	103
5.	Existencias de seguridad	103
6.	Problemas de sobreexistencias o falta de las mismas	104
X. CONTROL DE EXISTENCIAS		105
1.	Introducción	105
2.	Campo del control de inventario	105
2.1	¿Cuál es el alcance del control de inventario?	105



3.	Propósito del inventario_____	106												
4.	Factores que influyen en el inventario_____	106												
4.1	Necesidades o demanda sobre una base de unidad/tiempo_____	106												
4.2	Cantidad en existencia y pedido_____	106												
4.3	Tiempo de obtención o tiempo anticipado_____	106												
4.4	Obsolescencia_____	106												
4.5	¿Costo de pedidos?_____	106												
4.6	Costo de llevar el inventario_____	106												
4.7	Costo de pedidos (variable)_____	107												
4.8	Costo de llevar el inventario (variable)_____	107												
5.	Organización para el control de inventarios_____	107												
5.1	Previsión de futuras necesidades y rotación del inventario_____	107												
5.2	Características del inventario y clasificación de cuentas _____	108												
5.3	Organización del personal y delegación de responsabilidad_____	108												
6.	Control estadístico de consumos_____	110												
7.	Programas de resurtidos del proveedor_____	110												
8.	Demandas cíclicas de la producción_____	110												
9.	Exactitud y oportunidad en la información al departamento de Compras, para la eficiente toma de decisiones_____	110												
XI. LA ÉTICA EN LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS_____		112												
1.	Introducción_____	112												
2.	El Gerente de compras, la ética y las relaciones públicas_____	112												
3.	Consideraciones éticas personales_____	112												
4.	Obligaciones de la compañía_____	112												
5.	Obsequios y regalos_____	113												
6.	Obligaciones de los proveedores_____	113												
7.	Liderazgo desde compras_____	114												
8.	Elevando la profesión de compras_____	114												
9.	Manual de urbanidad y buenas maneras (Manuel Carreño) _____	115												
9.1	Entre las personas que exigen un servicio y aquéllas a quienes se les exige_____	115												
10.	Código de Ética (CONLA) _____	115												
11.	Comentario_____	116												
XII. ANEXOS_____		117												
12.1 COMPRAS ELECTRÓNICAS_____		117												
12.2 GLOSARIO_____		124												
12.3 CASOS PRÁCTICOS_____		132												
<table><tr><td>Caso 1</td><td>Caso 2</td><td>Caso 3</td><td>Caso 4</td><td>Caso 5</td><td>Caso 6</td></tr><tr><td>Caso 7</td><td>Caso 8</td><td>Caso 9</td><td>Caso 10</td><td>Caso 11</td><td>Caso 12</td></tr></table>			Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10	Caso 11	Caso 12
Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6									
Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10	Caso 11	Caso 12									
12.4 ALGUNAS DE LAS DIRECCIONES ELECTRÓNICAS (INTERNET) CONSULTADAS_____		171												
12.5 SOFTWARE DE APOYO USADO_____		171												



I. ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

1. Generalidades

1.1 Conceptualización de la compra

En el uso general, el término "compras" describe el proceso de adquirir y considera la necesidad de localizar y seleccionar un proveedor, para negociar un precio y otros términos pertinentes, seguimiento hasta asegurarse de su envío.

1.2 Situaciones que dan origen a las compras

Aunque el interés en el comportamiento de la función de compras ha sido un fenómeno del siglo XX, se reconoció como una función independiente e importante en muchas organizaciones de los ferrocarriles nacionales antes de 1900. Previo a la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de las empresas consideraban la función de compras como una actividad de oficina; sin embargo, durante los periodos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el éxito de una empresa no dependía de lo que pudiera vender, dado que el mercado era casi ilimitado. En su lugar, la capacidad de obtener de los vendedores las materias primas, los suministros y los servicios necesarios para seguir operando las fábricas y las minas, era la clave en el éxito de la organización. A partir de entonces se prestó atención a la organización, a las políticas y a los procedimientos de la función de compra y emergió como una actividad empresarial reconocida.

Durante las décadas de 1950 y 1960 las compras continuaron ganando posición, así como las técnicas para realizar esta función se hicieron más refinadas a medida que aumentó la oferta de personas entrenadas y competentes para hacer evidentes las decisiones de compra.

Al iniciarse la década de los setenta, las organizaciones hicieron frente a dos problemas engorrosos: una disminución internacional de casi todas las materias primas básicas necesarias para sostener las operaciones y un incremento en el nivel de precios superior a lo normal desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Estos acontecimientos enfocaron la atención directamente sobre los departamentos de compras, debido a que su función para obtener los artículos necesarios de los vendedores a precios realistas, significaba diferencia entre el éxito y el fracaso.

A medida que avanzamos, se hace más evidente que las organizaciones deben tener una función de compras y manejo de material eficiente y efectivo si quieren competir exitosamente con empresas nacionales y extranjeras. En palabras de un autor "Valorar en más la función de compras es otro camino para el control de costos permanente".

El departamento de compras tiene el potencial para desempeñar un papel clave en el desarrollo y en la operación de una estrategia que lleve a una gran eficiencia y elevada competitividad, a través de acciones tales como:

- Combatir la inflación y resistir el buscar precios no asegurados.
- Reducir significativamente la inversión monetaria en inventario de materiales a través de la óptima planeación y selección de vendedores.
- Incrementar el nivel de calidad y la consistencia del producto final o Servicio prestado con el fin de que sea mejorada.
- Reducir el segmento de materiales vendidos al costo de los artículos.
- Realizar mejoras al producto y al proceso al estimular y facilitar una comunicación abierta entre comprador y vendedor, de modo que haya un beneficio mutuo para ambas partes.

1.3 Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras

Objetivos de la función de compras

Actividad organizada. Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos; las actividades de compras, con el fin de realizar una contribución efectiva a la institución de la que forman parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la organización, cuya función



es obtener los materiales adecuados, en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta, prestando el servicio correcto y al precio conveniente.

El encargado de hacer las compras debe alcanzar simultáneamente diversas metas, además de intentar equilibrar los objetivos, con frecuencia conflictivos; y hacer las negociaciones necesarias para obtener la mezcla óptima de estas siete prioridades.

Una declaración más específica de las metas generales de las compras podrá incluir los siguientes nueve puntos:

- Proporcionar un flujo interrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización.
- Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.
- Mantenimiento de estándares o controles de calidad adecuados.
- Encontrar o desarrollar vendedores competentes.
- Estandarizar, dentro de lo posible, los artículos comprados.
- Compra de los artículos y servicios requeridos al precio final más Bajo
- Mejorar la posición competitiva de la organización.
- Lograr interrelaciones de trabajo. Armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.
- Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.

Sin embargo, la función de compras tiene objetivos de carácter más específico. Estos incluyen los que se mencionan a continuación.

1.3.1. La reducción de costos u obtención de utilidades

El objetivo de utilidades está implícito en el concepto de obtener materiales apropiados, al precio adecuado, en la cantidad apropiada, del vendedor conveniente y en el momento preciso.

La adherencia al objetivo de utilidad como una meta y una motivación, requiere prudencia al juzgar el mejor valor por el dinero gastado, pues existe un equilibrio lógico entre el precio y el valor de uso.

1.3.2 El servicio

El objetivo del servicio de compras es una necesidad reconocida. Para permitir a la organización operar eficientemente a largo plazo, la función de compras puede operar a menos de la eficiencia máxima en corto plazo.

El departamento de compras ocasionalmente deberá estar listo para dar servicio aunque esto represente una compra antieconómica. Compras tiene el objetivo primordial de apoyar el programa de operación de la organización. A largo plazo la cooperación entre los departamentos operativos y las actividades de compras pueden dar como resultado llevar al máximo la contribución del departamento de compras al servicio y las utilidades.

Por otra parte, el servicio es sólo una de las funciones de compras. Compras debe perseguir siempre el valor óptimo de los bienes y servicios que deben comprarse. Cuando el servicio debe tener prioridad, los precios pagados con exceso del valor óptimo deben ser fundamentados.

1.3.3 Control de los compromisos financieros

Es imperativo que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento qué compromisos se han contraído y que tengan un control centralizado en la aceptación de compromisos; ya que sin éste, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente. Por lo tanto, el departamento de compras debe mantener, necesariamente, reglas muy estrictas con respecto a la aceptación de compromisos.



1.3.4 Control de negociaciones y relaciones con proveedores

Es función inherente del departamento de compras mantener un control cuidadoso de las negociaciones y de las relaciones con los proveedores, por las siguientes razones:

- La efectividad de un negociador de un departamento de compras es enormemente debilitada si no se le reconoce como la persona con quien se trata desde el comienzo mismo. Debe controlar todos los contactos con proveedores.
- Al negociar con los abastecedores sobre el precio u otras condiciones, las revelaciones poco inteligentes pueden ser muy perjudiciales a los intereses de la compañía. Se solicita a los otros departamentos restringir sus discusiones con los proveedores a las especificaciones y a la ejecución y dejar las negociaciones de precios al departamento de compras.
- Es más factible que los proveedores traten sobre una base confidencial con una organización controlada firmemente.
- En muchas industrias existen relativamente pocas firmas altamente competitivas. El progreso tecnológico puede ser más rápido, Por lo que la ventaja de llegar primero con lo mejor puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El departamento de compras es el encargado de la supervisión y el control de las negociaciones con los proveedores con el fin de minimizar la posibilidad de dar a conocer la información en forma poco hábil.
- Las relaciones efectivas con los proveedores son necesarias para lograr la seguridad del abastecimiento y proteger la buena reputación de la compañía.

1.4 Conceptualización del abastecimiento

Abastecimiento se define como algo que se compra en forma continua, es decir, se trata de una actividad; que se realiza repetidamente. Se debe planear y programar el abastecimiento y para llegar a acuerdos y firmas con proveedores, normalmente en el transcurso de un año.

1.5 Situaciones que dan origen al abastecimiento

Las situaciones que dan origen al abastecimiento dependerán de la empresa, giro, tamaño y necesidades que puedan llegar a tener, con el fin de realizar sus actividades y con ello lograr sus metas y objetivos previamente establecidos. Entre algunas de las situaciones más sobresalientes se encuentran:

- Volumen de producción
- Mantenimiento del equipo
- Limpieza de las fábricas
- Consumo de oficina

1.6 Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de Abastecimiento

Es necesario realizar un análisis operacional y funcional de los abastecimientos, para así poder conocer los ciclos de consumo, y asegurar los materiales disponibles cuando sean requeridos, de no ser así, sería imposible para la organización lograr sus objetivos. De igual forma, porque hay que llevar una administración en Compras y Abastecimientos (por ser un área funcional), cuyo objetivo más importante, es obtener el costo óptimo y cuidar que las inversiones sean con la calidad, precio y tiempo correcto.

Lo anterior se establece con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos.



2. Operación

2.1 Tipos de compras y abastecimientos

COMPRAS	ABASTECIMIENTOS
Bienes de capital (son aquellos que nos ayudan a producir bienes que generan utilidades): Maquinaria Mobiliario Terrenos Vehículos Computadoras	Materiales e insumos Materia prima Bienes de consumo (recibe todos los costos adicionales administrativos, que pueden ser identificados o no en el producto final): Papelería Luz Internet

Las compras y/o abastecimientos pueden ser:

- Anticipadas
- De emergencias
- Especulativas
- Recíprocas
- Personales
- Nacionales
- Al extranjero
- De salvamento
- Excedentes
- En el mercado abierto
- De artículos relacionados
- Por medio de Internet especiales
- De elemento de bajo costo

2.2 Principios básicos de compras y abastecimientos

Se entiende por "Principio" al conjunto de líneas de conducta, incluyendo valores, tales como: comprar sólo lo que se necesite, registrar lo que se comprar a precio correcto, cuidar mucho la ética, seleccionar y a los proveedores, asegurar los inventarios mínimos, etc.

Dentro de los principios básicos de compras se encuentran los siguientes:

2.2.1 Calidad

La cual debe cumplir con la conveniencia, disponibilidad, costo, sistematización y control, para que los productos sean del agrado de los clientes.

2.2.2 Cantidad

Es conveniente considerar los factores de regulación tales como: necesidad precio, promedio de compras, emisión de pedidos, costo de la transacción pedido y mantenimiento. Dichos factores se ven a su vez afectados serie de elementos que deben ser estudiados con la profundidad y e necesaria como son:

- Tiempo adecuado de entrega, recepción y producción
- Tradición comercial
- Almacenaje y mantenimiento
- Nacionales
- Al extranjero
- De salvamento
- Excedentes
- En el mercado abierto



- De artículos relacionados
- Por medio de Internet especiales
- De elemento de bajo costo

2.2 Principios básicos de compras y abastecimientos

Se entiende por "Principio" al conjunto de líneas de conducta, incluyendo los valores, tales como: comprar sólo lo que se necesite, registrar lo que se compra, comprar a precio correcto, cuidar mucho la ética, seleccionar y verificar a los proveedores, asegurar los inventarios mínimos, etc.

Dentro de los principios básicos de compras se encuentran los siguientes:

2.2.1 Calidad

La cual debe cumplir con la conveniencia, disponibilidad, costo, sistematización y control, para que los productos sean del agrado de los clientes.

2.2.2 Cantidad

Es conveniente considerar los factores de regulación tales como: necesidad, precio, promedio de compras, emisión de pedidos, costo de la transacción, pedido y mantenimiento. Dichos factores se ven a su vez afectados por una serie de elementos que deben ser estudiados con la profundidad y exactitud necesaria como son:

- Tiempo adecuado de entrega, recepción y producción
- Tradición comercial
- Almacenaje y mantenimiento
- Mercado, condiciones y tendencias
- Modelos de control de inventarios

2.2.3 Precio exacto

Considerado como uno de los elementos más importantes pues se relaciona con otros factores como son la cantidad, la calidad y el servicio, los cuales deben considerarse como un medio para el logro de diversos objetivos.

2.2.4 Proveedor adecuado

Consiste en buscar la mejor fuente de abastecimiento, considerando calidad, cantidad, precio, servicio y financiamiento para el surtido de los pedidos.

2.3. Organización del departamento de compras y abastecimientos, objetivos

Dentro de una organización es importante destacar que las compras juegan en el éxito global del negocio. En una empresa manufacturera se dice que cuanto más alto es el porcentaje de los gastos de la compañía dedicados a la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios, más importante deberá ser considerado el departamento de compras al establecer la organización de la compañía.

La mayoría de las compañías hacen un gran esfuerzo por incrementar sus ventas para obtener una mayor utilidad, pero desafortunadamente no todas han reconocido que un eficiente departamento de compras con igual esfuerzo y con la cooperación de la administración, puede lograr lo mismo sin ninguna inversión adicional.

2.3.1 Responsabilidad y autoridad

Dentro de una compañía sin importar el tamaño de la empresa, se delegará responsabilidad y autoridad completas para la función de adquisiciones a un funcionario responsable y capaz para el departamento de compras, ya sea que éste funcione como un departamento de una persona, o que dirija las actividades de compras de una gran empresa.



El término responsabilidad en este sentido, es la confiabilidad para la ejecución de las obligaciones y la autoridad es el derecho formal para exigir la acción de otros, ambos elementos son indispensables para el correcto funcionamiento dentro del departamento de compras.

2.3.2 Puestos más importantes del departamento de compras y sus principales funciones

2.3.2.1 Director de compras; descripción de labores

2.3.2.1.1 Función

Desarrollar para la aprobación del vicepresidente y poner en operación los objetivos aprobados, las políticas y los programas que gobiernen las actividades de compras.

2.3.2.1.2 Responsabilidad y autoridad

Establecer políticas concernientes a la adquisición de materiales y abastecimientos y el arrendamiento de equipo para el uso de la compañía de tal manera que se obtenga el máximo valor por cada dólar gastado por la compañía.

Negociar en compañía de otros departamentos directamente involucrados en los servicios de cualquier consultor o ingeniero del exterior que puedan ser requeridos para mejorar los programas de modernización, expansión, etc. de las propiedades físicas de la compañía y establecer políticas para administrar sus actividades conforme afecten consideraciones contractuales.

Asegurar la exploración constante de nuevas fuentes, productos, materiales, procesos e ideas y asegurarse de que la información estará disponible para otros departamentos al cambiar las especificaciones o adoptar sustituciones determinadas que realicen la función requerida de todas las compras al menor costo para la compañía en su vida útil.

Asegurarse de que las fuentes de compra entregan esta en la cantidad, precio, calidad y tiempo requeridos e investigar en las órdenes de compra importantes para asegurarse de la entrega oportuna.

Proveer la venta ventajosa de equipo, materiales o aprovisionamientos obsoletos, dañados, de desperdicio o excesivos.

Administrar la orden escrita y las actividades de los dependientes involucrados en las compras, tales como la distribución de solicitudes o requerimientos, la recepción

Mantenerse informado y al día en las leyes, reglamentos y regulaciones que Afectan las compras y la entrega de los materiales requeridos.

Mantenerse al día en los desarrollos actuales de la profesión de compras.

Proporcionar información oportuna al vicepresidente y a los jefes de departamento apropiados, concerniente a las condiciones de mercado y a las tendencias y al efecto probable en la oferta y el precio de materiales utilizados en la manufactura de nuestros productos.

2.3.2.1.3 Relaciones con:

2.3.2.1.3.1 El vicepresidente

Ser responsable ante el vicepresidente del desarrollo de sus funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones, y su interpretación apropiada.

2.3.2.1.3.2 Director de tráfico

Buscar la asesoría y el consejo del Director de Tráfico con respecto al transporte y a los aspectos de almacenamiento exterior de las compras.

2.3.2.1.3.3 Superintendentes de planta - Almacenistas



Dar consejo y asesoría a los superintendentes de planta y almacenistas en políticas sanas de inventarios para empaque, materiales y abastecimientos.

2.3.2.1.3.4 Dirección de planeación de mercado

Obtener la asesoría y el consejo del director de planeación de mercados con respecto a los planes futuros de producción y compras y los requerimientos de inventarios que pueden surgir de estos.

2.3.2.1.3.5 Otros miembros de la administración

Obtener información anticipada de los miembros de la administración sobre los requerimientos anticipados de compras.

2.3.2.1.3.6 Laboratorio

Trabajar estrechamente con todas las secciones en el desarrollo de abastecimientos y materiales principales mejorados.

2.3.2.1.3.7 Legal

Buscar la asesoría del abogado de la compañía para la forma de los contratos de compras importantes.

2.3.2.7.3.8 proveedores

Asegurarse del mantenimiento de relaciones sanas con los proveedores y trabajar con ellos a través de subordinados para mejorar los artículos comprados en tanto que se busque constantemente el desarrollo de nuevas y mejoras fuentes de abastecimientos.

2.3.2.2 Agente de compras. Descripción de labores

2.3.2.2.1 Función

Desarrollar, para la aprobación del director de compras y poner en operación las políticas y programas aprobados que asegurarán la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios en todo momento y en todas las fábricas de la compañía y en las oficinas.

2.3.2.2.2 Responsabilidad y autoridad

2.3.2.2.2.1 Operaciones

1. Ser responsable de la compra de todos los materiales y abastecimiento requeridos en las plantas y oficinas.
2. Ser responsable de las compras de todos los materiales y abastecimiento dentro del área de las responsabilidades del departamento de compras que involucran las posibles economías, los nuevos productos, cambios en calidad y cambios en diseño. Reportar al director de compras sobre tales actividades y, como él lo ordene, transmitir reportes y recomendaciones a los superintendentes de fábrica.
3. Examinar diariamente las copias del departamento de compras de todas las órdenes solicitadas por los compradores en el día anterior.
4. Desarrollar para la aprobación del director de compras, nuevas fuentes de abastecimiento o cambios en el status de las viejas fuentes en donde se presentan grandes compras de carácter crítico.
5. Servir en comités especiales que impliquen aspectos pertenecientes a provisiónamiento y a intereses relacionados.
6. Mantenerse informado de todas las leyes y reglamentos que afecten compras y las entregas de los artículos obtenidos por el departamento.
7. Mantenerse al día en los desarrollos actuales dentro de la profesión compras.
8. Manejar cualquier asignación especial que pueda ser delegada por el director de compras.



9. Mantenerse al día de todos los desarrollos y planes de las fábricas que puedan afectar la función de compras.
10. Asegurarse de que toda la información disponible para el departamento de compras en nuevos materiales, productos, procesos, situación de los abastecimientos, etc., sea proporcionada a los funcionarios de la fábrica y de las oficinas.
11. Asumir la total responsabilidad del director de compras en ausencia de este.

2.3.2.2.2 Personal

Supervisar las actividades del departamento de compras a través del comprador en jefe de producción, del comprador en jefe para artículos ajenos a producción, del comprador de publicidad y servicios especiales y del comprador de abastecimientos para las oficinas.

2.3.2.2.3 Relaciones con:

2.3.2.2.3.7 El director de compras

Estar disponible ante el director de compras para ejercer su función, responsabilidades, autoridad y relaciones, y para su interpretación apropiada.

Comentar con el director de compras sobre políticas sanas de inventarios en todos los artículos abastecidos.

2.3.2.2.3.2 El director de planeación de mercados

Obtener la asesoría y el consejo del director de planeación de mercados con respecto a los planes futuros de producción y compras y los requerimientos de inventarios que pueden surgir de estos.

2.3.2.2.3.3 El gerente general de ventas

Trabajar con el gerente general de ventas en aspectos que se refieran a las quejas de los clientes con relación al empaque, y los requerimientos especiales que implican cambios en los planes que cubren las especificaciones gubernamentales de los envases y/o sus requerimientos.

2.3.2.2.3.4 Superintendente de la Planta - Almacenistas

Hacer recomendaciones a los superintendentes de la fábrica y a los almacenistas con relación a políticas sanas de inventarios.

2.3.2.2.3.5 El Departamento de Tráfico

Cooperar con el departamento de tráfico al manejar quejas de daños que puedan resultar de un trato brusco excesivo de los envases o de especificaciones inapropiadas de los envases o de calidad, en tanto que puedan afectar a la función de compras.

2.3.2.2.3.6 Proveedores

Asegurarse de mantener buenas relaciones con todos los proveedores, actuales y en perspectiva.

2.3.2.2.4 Todos los jefes de departamento. Descripción de labores

Todos los jefes de departamento tienen determinadas responsabilidades y autoridad independientemente de su especialidad. Esto se cubre con las obligaciones y responsabilidades que se enlistan a continuación.

2.3.2.2.4.1 Deberes y responsabilidades

Dentro de los límites de las políticas de la compañía, de los programas aprobados y de los procedimientos de control; asumir la responsabilidad y tener una autoridad proporcionada para lograr el cumplimiento de los deberes conforme están establecidos por el manual de organización. Porciones apropiadas de responsabilidades pueden ser delegadas al personal subordinado, junto



con la autoridad proporcional para su cumplimiento; sin embargo, la responsabilidad y la confiabilidad global de los resultados no pueden ser delegadas ni abandonadas.

3.2.2.5 Actividades de todos los jefes de compras

2.3.2.2.5.1 Planeación y revisión

1. Planear los programas inmediatos y de largo plazo que cubren operaciones, para mejorar los objetivos y políticas principales de la compañía, buscando la asesoría y la consulta de los superiores inmediatos conforme sea necesario.
2. Mantener a los superiores inmediatos informados constantemente sobre los planes principales y programas y del progreso y de los problemas de las operaciones, y por las cuales son responsables.
3. Desarrollar para la aprobación de los superiores inmediatos, presupuestos que sean necesarios o que sean solicitados para mantener las funciones departamentales al mínimo costo posible consistente con la calidad, y operar dentro de los límites del presupuesto aprobado.

2.3.2.2.5.2 Organización

1. Mantener un plan de organización acertado y proponer para la aprobación de los superiores inmediatos las modificaciones y las desviaciones del plan básico de organización, conforme pueda requerirse por las circunstancias cambiantes, para facilitar más el control de la administración y la coordinación de las actividades departamentales.
2. Sujeto a la aprobación de los superiores inmediatos, seleccionar a los subordinados inmediatos y aprobar en su oportunidad la selección de sus subordinados inmediatos.
3. Asegurar que estén disponibles en todo momento, empleados competentes y entrenarlos para la conducción efectiva de las operaciones dirigidas y que a los subordinados respectivos se les mantenga suficientemente informados de las actividades normales de manera que puedan estar calificados para tomar el lugar del superior en su ausencia.

2.3.2.2.5.3 Personal

1. Establecer altos estándares de ejecución para el personal del departamento y requerir la ejecución de acuerdo con los estándares establecidos.
2. Valuar regularmente la ejecución de los subordinados inmediatos midiendo la ejecución contra las metas establecidas y hacer las recomendaciones necesarias al respecto.
3. Mantener relaciones de personal satisfactorias para asegurar un trato justo y equitativo para todo el personal, de acuerdo con las políticas y los contratos de la compañía y para promover la cooperación en el departamento y estimular a todos los empleados para mejorar sus esfuerzos.

2.3.2.2.5.4 Operaciones

1. A través de una dirección apropiada, control, coordinación y delegación, poner en práctica y asegurarse del seguimiento de las políticas departamentales aprobadas, de los planes, programas y asignaciones y de la obtención de los objetivos.
2. Aprobar los programas cooperativos detallados y los procedimientos recomendados por los subordinados inmediatos, los cuales caen dentro de la estructura de la división establecida.
3. Revisa el progreso contra los programas aprobados y consultar con el personal departamental, acerca de los medios de mejorar las opción de la división o departamento.
4. Coordinar el trabajo de los jefes de sección o departamento directamente responsables o los jefes de grupo, e interpretar y delegar en ellos la responsabilidad para efectuar los objetivos aprobados, las políticas y los programas.
5. Ayudar en la promoción de la aceptación e instalación de técnicas modernas de administración con el objetivo de promover la eficiencia, la economía y el trabajo de equipo.
6. Consultar con otros jefes de departamento para coordinar los programas del departamento, y colaborar con los otros departamentos en actividades, proyectos y programas que sean de interés mutuo y que les conciernan.



7. Servir conforme se requiera en los comités regulares o especiales y ejecutar las asignaciones conectadas con ellos.
8. Llevar a cabo las relaciones de otros tipos no definidos específicamente que sean necesarios para el cumplimiento de las funciones de la compañía.

2.3.2.2.6 Canales de comunicación

En tanto que la estructura de la organización y las tablas de organización definen las líneas de responsabilidad, autoridad y jerarquía, no indican ni limitan los canales de contacto o flujo de información entre los miembros de la organización. Es obvio que el mejor y más productivo esfuerzo de un equipo no pueda ser sostenido a menos que se mantenga informado oportunamente de todos los desarrollos con los cuales están relacionados. Por lo tanto, es responsabilidad de cada miembro de la organización, tomar las medidas que sean necesarias para informar a aquellos asociados con cualquier proyecto o problema de todos sus desarrollos.

Los contactos y el flujo de información entre los miembros de la organización deben ser llevados a cabo de la manera más simple y directa posible. Normalmente esto puede lograrse simplemente por la distribución adecuada de ciertas copias de memorándums, reportes y cartas.

2.3.2.2.7 Cualquier jefe de compras

Los métodos alternos de delegar responsabilidad y autoridad para el logro del objetivo de compras son numerosos independientemente del tamaño de la organización. Mientras mayor es el tamaño más grande es la necesidad de que el jefe del departamento se concentre en la planeación, previsión, organización, administración, coordinación y control.

El trabajo de equipo y un esfuerzo cooperativo completo es esencial para descargar apropiadamente las responsabilidades de compras. Para funcionar apropiadamente, debe asistir y ser asistido por otros departamentos. El departamento de compras está en una posición para hacer una contribución definitiva a todos los departamentos y usando esta oportunidad para establecer el ejemplo correcto, puede obtener normalmente una cooperación completa en sus tratos con los otros departamentos.

2.3.2.2.8 A quién le reporta compras

Desde el momento en que el agente de compras en cualquier compañía tiene una categoría de ejecutivo o de poder decidir las políticas, la tendencia de hoy en día es hacer que el jefe del departamento de compras informe al presidente o al vicepresidente. En el caso de las operaciones descentralizadas del departamento de compras distrital o de la fábrica reporte al ejecutivo principal del local, tal como al gerente general o el gerente de la planta. Con un puesto de ejecutivo, el gerente de compras está en la posición de hacer contribuciones globales para el bien de la compañía.

Se ha llegado a reconocer al funcionario de compras como una autoridad no solamente en las condiciones del mercado de materiales y en las tendencias de precios, sino en las condiciones competitivas de la economía particular y general. Su llamada de atención oportuna o su sugerencia para revisar los programas de material y producción puede afectar las utilidades.

Al tener un contacto directo con la administración superior, el jefe del departamento de compras tiene acceso a la información anticipada que le permite advertir a su departamento de los cambios futuros, ahorrando tiempo. Su juicio alerta y la oportunidad de aplicarlo hace a la compañía como un todo más flexible ante las condiciones económicas o cambiantes del mercado.

El desarrollo de esta tendencia es el reconocimiento que el departamento de compras debe estar libre para actuar con su propia iniciativa, sin trabajar a través de otro departamento o división que pueda no ser reconocedor de las

Funciones de mercado o que no pueda apreciar el problema o las oportunidades para el departamento de compras.



2.3.3 La organización apropiada es esencial para una operación eficiente

La organización efectiva de una compañía elimina las fricciones, la duplicación de esfuerzos, y el dejar funciones sin atender al definir responsabilidades y autoridades. Las especificaciones de los puestos hacen posible la mejor utilización del personal.

La organización de compras debe ser enmarcada al trabajo a realizar. El mayor cuidado debe ser tomado para cerciorarse de que la asignación de responsabilidades no sea elaborada para un tipo inelástico de organización. El alcance de las responsabilidades variará no sólo de industria a industria, sino también de compañía a compañía dentro de una industria. Por lo tanto, la mejor organización para el departamento no será idéntica, ni siquiera similar a aquella de otras compañías.

2.3.4 Procedimientos y análisis de puestos

El desarrollo de procedimientos entendibles y utilizables de un análisis de puestos es el primer paso para organizar y estandarizar los esfuerzos y las actividades de compras.

La organización tiende a promover una mayor eficiencia y efectividad con un mínimo de tiempos muertos. Proporciona también el desenvolvimiento de los expertos o especialistas en varias fases del trabajo. Los procedimientos publicados o manuales señalan los procedimientos y sistemas dentro del departamento. Definen también la relación del departamento con otros departamentos o divisiones de la compañía; cubren todas las situaciones de rutina y las operaciones del departamento y proporcionan las formas de atacar las condiciones excepcionales o los problemas que encara tan frecuentemente el departamento de compras.

Al establecer o revisar la organización de un pequeño departamento de compras es útil estudiar las organizaciones y proyectos de departamentos más grandes; pues si bien puede ser natural ignorar una compañía en su organización por ser demasiado distinta, el conocimiento y la responsabilidad que se requiere para desarrollar un departamento de compras que tenga éxito se encuentra en igual proporción en la compañía grande como en la pequeña. Generalmente las grandes organizaciones han tenido éxito debido a que han dado más atención que la usual a la organización apropiada dentro de sus compañías.

2.3.5 Políticas y prácticas

Como se mencionó anteriormente, la responsabilidad y autoridad del ejecutivo de compras deben ser explicadas y quedar bien entendidas por la alta gerencia y por los jefes de todos los departamentos, como un aspecto de buena planeación y efectividad de una compañía. Sin embargo esta responsabilidad debe ser distribuida en políticas básicas y prácticas comprendidas por todos aquellos que dentro de la organización tienen un trato directo o indirecto con el departamento de compras. Entre los medios para comunicar esta información a los empleados de la compañía están:

- Las reglas y los reglamentos publicados
- Folletos de información de la compañía
- Manuales departamentales

Con las reglas y reglamentos oficiales por escrito, todos los departamentos entenderán la autoridad y las responsabilidades del departamento de compras.

2.3.6 Organización del departamento para una compañía de una sola fábrica

La organización básica para una sola fábrica es el fundamento de prácticamente todos los departamentos de compras, independientemente del tipo y tamaño de la empresa, el número de plantas, de los tipos de trabajos manufacturados o de la dispersión geográfica de las plantas.



2.3.7 La simplicidad deseada en el departamento de compras

Un departamento de compras no debe ser establecido meramente por el hecho de tenerlo en una organización, sino que debe tratar de alcanzar los objetivos establecidos tan simple y efectivamente como sea posible.

El propósito principal del departamento de compras es el llenar los requerimientos de materiales, abastecimientos y servicios de la compañía, cuando estos se necesiten y a un precio que sea competitivo. Todos los otros servicios y metas del departamento de compras se establecen para ayudar en esta dirección básica.

El papeleo debe ser reducido al mínimo requerido para los procedimientos ordenados de compras. Cuando se reconoce que cada fase posible de la actividad de los negocios es revisada o pasa a través del departamento de compras, puede haber una fuerte tendencia a desarrollar políticas y procedimientos envueltos en tanto papeleo que se convierten en rígidos y poco convencionales.

Para permitir un crecimiento razonable sin alterar la estructura básica y las funciones ejecutadas por el departamento, la organización no debe ser rígida. El departamento que incluye lo fundamental de una organización puede crecer en forma natural, ya que los buenos departamentos de compras son prácticamente idénticos independientemente del tamaño. Las responsabilidades y deberes de los varios miembros del departamento, permanecerán básicamente igual conforme estas y el departamento crecen. El crecimiento del departamento permanece directamente bajo control del ejecutivo de compras, quien es el responsable de sus actividades. Con la expansión puede venir la especialización que le hará más efectiva.

Aún con planeación anticipada, puede llegar el momento en que el departamento debe ser reorganizado para afrontar las condiciones cambiantes. Es aconsejable entonces, romper con la tradición en vez de continuar bajo una estructura de organización anticuada. Asimismo, debe realizarse una comparación periódica de la organización y de los resultados que está logrando con las metas del departamento.

2.3.8 El departamento de compras debe ser funcional

Una organización para ser flexible, rápida para reaccionar a los cambios y competitiva debe ser completamente funcional acentuada en el trabajo a desarrollar. En muchas organizaciones, las responsabilidades específicas son asignadas con base a las peculiaridades o a la personalidad de algún o algunos individuos sobresalientes, pero sólo aquellos puestos que sean esenciales para el éxito y la eficiencia integrales del departamento y de la compañía deben ser establecidos.

Los grandes departamentos de compras pueden ser prácticamente autosuficientes en muchos servicios como ingeniería, inspección y registros, mientras que en el caso de los departamentos más pequeños, estos servicios deben ser obtenidos de otros departamentos o individuos. Naturalmente, mientras menor sea la compañía, más versátil deberá ser su personal para combinar con éxito las funciones que son responsabilidades de individuos y en algunos de los casos aún siendo de secciones o de departamentos en las empresas más grandes.

Además, en las compañías pequeñas, puede ser necesario el buscar información o solicitar personal en base temporal de otros departamentos, tales como el de inspección, ingeniería o manufactura con el fin de contemplar las funciones del departamento de compras.

En el departamento de compras unipersonal, nos encontramos con una mayor concentración de actividades variadas como lo máximo en la concentración de todas las responsabilidades y obligaciones de compras en este individuo.

2.3.9 Las labores determinan el tamaño del departamento

Generalmente hablando, el volumen determinará el tamaño de la organización y los tipos del personal suplementario al igual que el número de compradores requeridos. La complejidad de los materiales comprados y de los productos finales elaborados afectará también la elección del personal de servicio, tales como los ingenieros de compras y los individuos de control de calidad;



ya que mientras más grande sea la complejidad, mayor será la necesidad de compradores especializados o expertos y menor será el producto de órdenes por comprador. Compras debe ser lo suficientemente flexible aún en su organización planeada, para afrontar las condiciones cambiantes o las nuevas demandas.

2.3.10 El título del ejecutivo de compras

Los títulos del jefe del departamento y de sus subordinados son de segunda importancia para la autoridad ejercida por el ejecutivo y de aquella delegada a sus subordinados. Normalmente el jefe del departamento es un vicepresidente, el cual posiblemente es un vicepresidente de compras y de alguna u otra función o un vicepresidente de materiales. Unas cuantas compañías han cambiado la designación de director a gerente de compras para eliminar cualquier posibilidad de un malentendido de que el director de compras sea un director de la compañía. Los departamentos de compras pequeños y de tamaño medio están usualmente bajo la dirección de un agente de compras.

En compañías más grandes, el jefe del departamento se interesará generalmente sólo con la política y la administración; en las compañías de tamaño medio puede comprar unos cuantos bienes o productos, debido a que es un experto en esos campos. Es principalmente un administrador más interesado de la selección, entrenamiento y supervisión de personal, con la planeación anticipada y con la coordinación con otros departamentos.

Mientras más pequeña es la compañía más compras serán hechas por el gerente del departamento, tendiendo hacia el departamento unipersonal en donde obviamente ejecutará todas las tareas de compras. En una compañía pequeña puede tener labores inclusive más allá del campo normal de la función de compras.

2.3.11 Título del primer asistente

En empresas grandes, el ejecutivo puede tener uno o más asistentes directivos, titulados de manera variada de acuerdo con sus distintas obligaciones. Supervisarán a las personas que ejecutan ciertas fases de la función de adquisiciones, tales como comprar, controlar los inventarios o elaborar las requisiciones, especificaciones o análisis de valor, expedir, controlar la calidad y otras muchas funciones rutinarias que incluyen el archivo, mantenimiento de registros, mecanografía, prioridades y asignaciones de materiales.

2.3.12 La necesidad de compradores experimentados

Aquellos miembros del departamento que a través de un adecuado entrenamiento y experiencia pueden estudiar los mercados, pronosticar las tendencias y elaborar cartas de condiciones económicas, analizar valores y revisar nuevos materiales, nuevas técnicas y nuevo equipo; deben especializarse en compras y ser liberados de rutina que consume tiempo. Cada comprador debe estar respaldado con una ayuda adecuada de oficinistas para auxiliarlo y permitirle dedicar mayor parte de su tiempo a las fases más técnicas de su asignación. Este arreglo permite la revisión de especificaciones por aquellos que conocen los materiales, la situación posible y los artículos estándar en lugar de los materiales especiales, el abastecimiento de órdenes con la oportunidad adecuada y en los mejores rangos de cantidades, así como las ventajas similares.

Se requiere de una persona entrenada de compras para comprar del proveedor que haga la mayor contribución final. El tipo de herramientas a comprarse, el punto de entrega, los descuentos por pronto pago, los intangibles que dan calidad, Y los componentes sugeridos como sustituciones son todos los puntos a reconocerse en la determinación del proveedor.

La función principal de los compradores es comprar las categorías que les asignarán revisando especificaciones y los proveedores potenciales; asegurándose y analizando las cotizaciones, seleccionando los proveedores, negociando precio, entrega y cualquier condición no usual, firmando las órdenes de compra y discutiendo la calidad, aceptación y reemplazos. Los compradores son responsables de lo completo y exacto que estén las órdenes de compra que lleven su firma.



2.3.13 Especialización por compradores

En compañías más grandes la función de compras está dividida normalmente, con base en categorías de los materiales o productos, en secciones asignadas a compradores. En algunas compañías, los grupos de compradores pueden estar bajo la supervisión de compradores principales o agentes de compras quienes a su vez reportan al jefe del departamento o a su asistente. A los compradores usualmente se les dan asignaciones basadas en su habilidad e interés o grado de especialización, reconociendo que puede ejecutar mejor las asignaciones que les gustan.

En compañías bien organizadas, nadie fuera del departamento de compras puede efectuar un compromiso de compras por materiales o servicios que, de acuerdo con la política, caen dentro del campo del departamento de compras. Para mantener a la organización de compras funcionando apropiadamente, nadie en el departamento de compras hace un compromiso para un comprador dentro de sus categorías a menos que esté actuando expresamente por él y con su conocimiento.

2.3.14 Rastreo o expeditación

La función de rastreo o expeditación es casi universalmente asignada al departamento de compras. Puede ser raramente asignado a producción, operaciones y almacenes y aún al departamento solicitante. La función de expeditación puede ser establecida en el departamento de compras como una unidad que reporta separadamente, como un subdepartamento o los empleados de rastreo pueden trabajar a través de compradores independientes y reporten a estos, funcionando como compradores asistentes al mismo tiempo que como empleados de rastreo.

Las condiciones económicas nacionales o las características de la compañía pueden hacer que sea mejor un enfoque temporal o permanente. Existe peligro de relevar al comprador de su responsabilidad por la entrega.

Este es el hombre de la autoridad a los ojos del proveedor y sus solicitudes se atienden con mayor respeto y cooperación. Se ha encontrado deseable establecer una sección de rastreo separada particularmente durante los periodos de emergencia, y es necesario además para el comprador que el empleado de rastreo y el expeditador trabajen estrechamente como una unidad. La fricción o la rivalidad romperán las relaciones con el proveedor.

Las labores de rastreo normalmente empiezan con el recibo de la requisición en el departamento de compras. Entonces, con el envío por correo de la orden de compra se da tiempo suficiente para el regreso del acuse de recibo firmado. Si falla este recibo, un expeditador debe ver que el acuse de recibo sea obtenido sin alteración de manera que exista un contrato. Puede ser necesario además determinar que el proveedor tenga a sus órdenes establecidas con sus subcontratistas para una entrega adecuada y de que la producción esté apropiadamente programada. La reputación del proveedor y las condiciones del inventario tendrán mucho que ver con el grado de esfuerzo de expeditación que se requiera.

Una vez que el empleado de rastreo se ha asegurado que el material ha sido embarcado, deberá trabajar con el departamento de tráfico y al momento de recibir y verificar con los reportes de inspección para determinar que el material sea aceptable, antes de que su responsabilidad haya terminado.

La sección de rastreo normalmente emite reportes de situaciones de materiales de escasez periódicamente para reflejar anticipadamente las fechas de entrega de material no recibido. Puede emitir también, actuando por los compradores, el tiempo normalmente necesario en los reportes de requerimientos a los departamentos que solicitan como una medida preventiva para alivianar la tarea futura de expeditación.

2.3.15 Otras funciones asignadas frecuentemente a compras

Muchas funciones relacionadas con compras, pero que no son parte de ellas, caen bajo la supervisión del gerente de compras por la inclusión en su título y algunas veces por asignación en la gráfica de organización de la compañía o en una política establecida por la empresa, tales excepciones están basadas en la naturaleza peculiar del negocio; agrupación de actividades

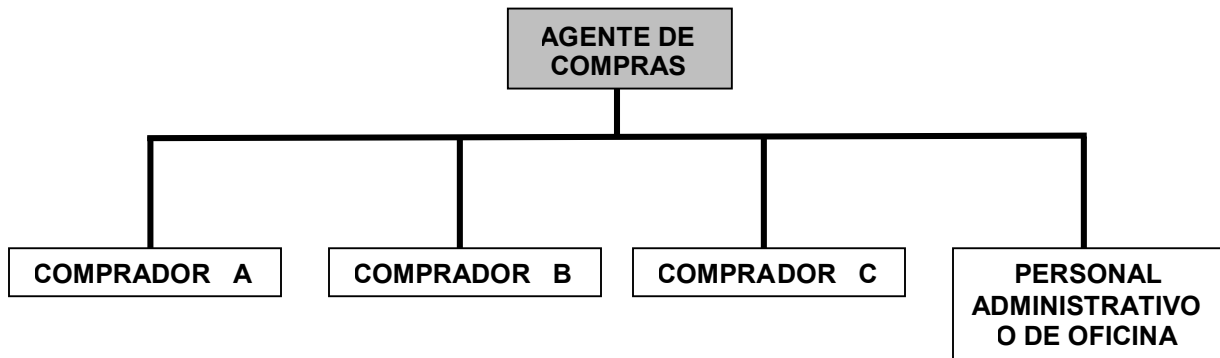


relacionadas o debido a talentos extraordinarios del gerente y de su equipo. Otras compañías pueden asignar estas funciones extras o labores por implicación o probablemente por su conocimiento de tales funciones, estando más cerca de compras que de cualquier otro departamento, son tanto una parte de las labores de compras como lo es la función propia de comprar. Algunas asignaciones varían mucho en su amplitud incluyendo en casos raros probablemente todas las funciones ejecutadas en su negocio.

Sin embargo hay ciertas actividades que se incluyen con mayor frecuencia en la función global de compras. Estas incluyen frecuentemente

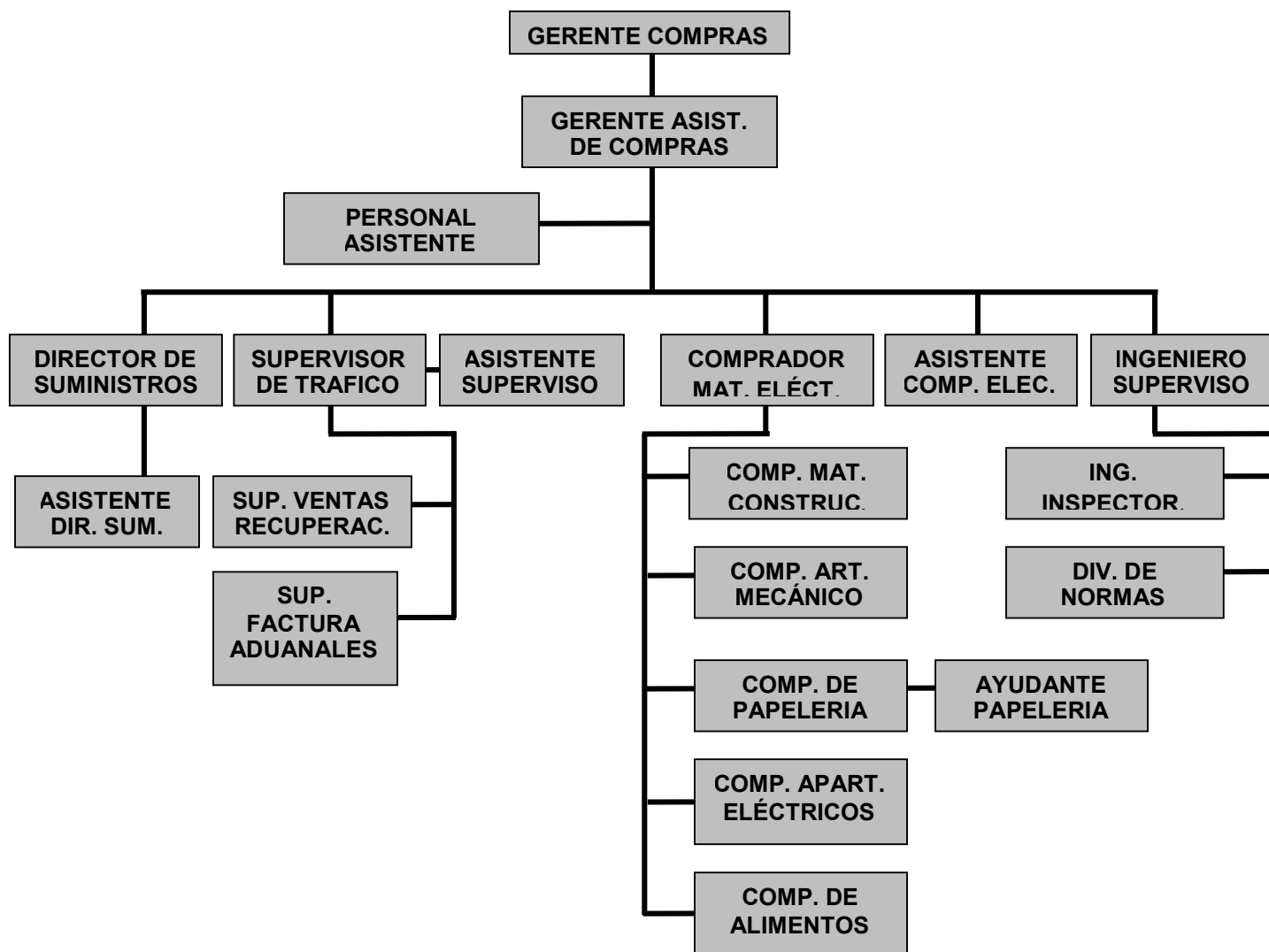
- Tráfico
- Control de inventarios
- Almacenes
- Estadísticas
- Cintas por pagar o verificación de facturas
- Controles gubernamentales, prioridades y asignaciones
- Control de calidad de compras
- Ingeniería en compras
- Análisis de valor
- Investigación de compras
- Venta de desperdicios y sobrantes

Ejemplo de una empresa mediana:





Ejemplo de una empresa más compleja:



2.4 Centralización y descentralización del departamento de compras y abastecimientos

2.4.1 Compras centralizadas

Las compras centralizadas tienen como finalidad adquirir materiales, suministros y equipo a través de una oficina matriz, con unidad de políticas de compras y en la cual se reúne personal especializado y competente.

2.4.1.1 Ventajas de la centralización

- Es más fácil estandarizar los artículos comprados si las decisiones de su compra se hacen por medio de un punto de control central.
- Elimina la duplicación administrativa.



- En periodos de escasez de materiales, un departamento no compite con otro por el abastecimiento disponible ya que esta acción puede hacer que el precio aumente.
- Es más eficiente para los vendedores, debido a que no necesitan atender a varias personas dentro de la compañía.
- Se obtiene el mejor control sobre los compromisos de compras.
- Facilita la experiencia y especialización en las decisiones de compra, es decir, existe una mejor utilización del tiempo.

2.4.1.2 Desventajas de la centralización

- Las operaciones productivas pueden ser paralizadas por causa de tener todos los insumos en un solo lugar.
- Si los materiales son disímboles en cada planta, la centralización inmoviliza las operaciones.
- Los volúmenes de financiamiento son grandes y por consiguiente peligrosos financieramente hablando.
- Los desperdicios y las mermas son mayores.
- Mal servicio a los usuarios.
- Incremento de los costos de distribución.
- Riesgo de servicio más lento.

2.4.2 Compras descentralizadas

Si una empresa considera las compras sobre una base descentralizada, los gerentes de los departamentos específicos manejarán sus propias compras.

2.4.2.1 Ventajas de la descentralización

- Permite una relación directa con las exigencias de las actividades productivas.
- Algunas veces se toma contacto directo con fuentes originales de suministro.
- Crea relaciones directas entre el personal de la empresa y los proveedores.
- Tiempo de respuesta de proveedores más rápida.
- Facilidades de negociación de cosas.
- Adicionales como capacitación o seguros.

2.4.2.2 Desventajas de la descentralización

- Las políticas de la alta gerencia se ven fragmentadas con la diversidad de criterios de suministro.
- Se produce una subdivisión de las compras en perjuicio de la obtención de descuentos, facilidades de pago, etc.
- No se aprovechan los volúmenes de compra al negociar.
- Probabilidad de pérdida de control de la central de sus unidades.

2.4.3 Compras centralizadas - descentralizadas

Son aquellas que se dan en varias plantas pertenecientes a una misma corporación. En esta clasificación la oficina matriz de las compras efectúa las adquisiciones comunes a todas las fábricas.

2.4.3.1 Características

- El grado de centralización y descentralización debe ser según las políticas.
- Delimitación de la responsabilidad del departamento central de compras y los departamentos a los que tengan otorgado también esa responsabilidad.
- Informar al departamento principal, sobre las actividades realizadas.
- Entrar en completa comunicación entre los departamentos de compra, sucursales o fábricas, para evitar malos entendidos.



- El encargado debe dirigir la centralización, coordinar actividades y vigilar que se lleven a cabo en forma correcta.

2.5 Políticas

Las políticas son lineamientos o guías de acción que marcan nuestro camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Estas políticas deben adaptarse a la empresa, según las necesidades, giro, volumen de operaciones, etc., así como también deben actualizarse en forma periódica para que estén de acuerdo a los cambios del entorno y de la propia entidad.

Las políticas de compra que deben seguir todos los departamentos de compra son las siguientes:

- Comprar sólo lo que las requisiciones dicen.
- Compras a los precios presupuestados.
- Comprar a los proveedores confiables.
- Pagar a los proveedores oportunamente, es decir, en las fechas convenidas.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, NUNCA PELEAR. . Comprar artículos de acuerdo a las especificaciones.
- Todas las requisiciones de compra 'deberán ser aprobadas por los directores del área correspondiente.
- Procurar negociar en la compra, la calidad de los materiales.
- Mantener toda la información de compra actualizada y en orden. . Capacitarse constantemente en el área de compras.
- Toda la información deberá manejarse en forma confidencial.

2.5.1 Manuales de políticas y de procedimientos

Con la complejidad creciente de la función de compras en empresas, las declaraciones escritas de las funciones departamentales y las actividades se han hecho esenciales. Esto es particularmente cierto en compras debido a su diversificación aumentada en todas las áreas de la organización. Tales declaraciones de políticas de compras han sido emitidas en cuatro formas básicas de acuerdo con el propósito perseguido.

2.5.1.1 Tipos de manuales de compras

Manuales de políticas y procedimientos. Este tipo es fundamental y necesario con el fin de establecer políticas y procedimientos escritos para su distribución a otros miembros del equipo y a todo el personal de compras en una compañía.

Manuales de políticas. Este tipo que explica las políticas de compras de la compañía usualmente se distribuye a otros departamentos dentro de la compañía al igual que al personal de compras y normalmente está disponible para los proveedores para darles a conocer las políticas de la compañía.

Manuales de procedimientos. Debido a que los procedimientos cambian frecuentemente, en tanto que las políticas, si están bien fundadas cambian rara vez; algunas compañías emiten manuales separados de procedimientos para su distribución interna que incluyen muestras de las diversas formas utilizadas y explican su utilización y su detalle.

Folletos de bienvenida. Estos están hechos con el propósito de ser distribuidos por recepcionistas a los vendedores para ayudarlos a conectarse con el individuo en el departamento de compras a quien deben ver. Están diseñados para crear un buen ambiente pero contienen también otra información tal como los productos que se fabrican, otros lugares en donde se tienen fabricas y personal, etc.

No existe un concepto estándar del contenido de un manual de compras y así, las variaciones serán notables de una compañía a otra. Como un todo, los manuales incorporan aspectos tales como organización, responsabilidad, autoridad, funciones, política de la compañía, política del departamento, procedimientos, referencias, especificaciones e instrucciones específicas relativas a



las ordenes de compra y aceptaciones de la compañía. El manual es elaborado para las necesidades y requerimientos de su propia organización.

2.6 Seguimiento de las órdenes de compras

La orden de compra es un documento que incluye las condiciones estándares en las que, la compañía desea llevar a cabo la compra o transacción, las cuales están sujetas a la aceptación del proveedor.

Cuando se llega a un arreglo con el proveedor seleccionado, todos los términos del acuerdo se confirman formalmente al emitir la orden de compra, la cual tiene impresas dichas condiciones.

Esta orden le sirve como comprobante al comprador de que el proveedor acepta la responsabilidad de proveer a la compañía por medio de la compra.

El objetivo de la orden de compra es establecer el arreglo detallado al cual se llegó con el proveedor, las copias de este documento tienen como propósito el notificar y avisar a todos los departamentos involucrados acerca de los detalles de la compra.

- El departamento que solicitó la compra es notificado de que su mercancía o servicio ha sido ordenado, los términos de la compra y de la fecha en que puede esperar la entrega.
- El personal de recibo es notificado de qué material debe esperar, cuándo y en qué condiciones está programado para ser entregado, qué inspección debe hacer y a quién debe notificar en cuanto llegue.
- La copia para el departamento de contabilidad notifica el monto del gasto realizado y proporciona el precio y los términos que deben ser verificados y pagados en la factura correspondiente.
- Las demás copias adicionales dependen de las necesidades de la empresa.

Entre los datos que contiene una orden de compra se encuentran:

- Cantidad o número de artículos que solicita el pedido
- Características o descripción de los artículos
- Unidad de medida (Kg, ton, litros, galones, etc.)
- Número de orden o pedido
- Precio unitario total
- Nombre y razón social del comprador y del proveedor
- Fecha en que se elabora la orden
- Condiciones de pago (efectivo, cheque, crédito, etc.)
- Condiciones de entrega (tipo de transporte, a cargo de quién será el flete, destino, ruta a seguir, fecha de entrega, etc.)
- Firmas de los responsables del contrato por ambas partes
- Reglas de facturación
- El porcentaje de los descuentos, si es que los hay
- Observaciones
- Recomendaciones para una mejor comprensión

En el momento en que el proveedor y el comprador firman la orden de compra, esta se convierte en un convenio o contrato de compraventa, lo cual se traduce en un acuerdo entre las dos partes referente a la compraventa de mercancías o servicios, así como a todas las condiciones de compra y pago de los mismos; generando derechos y obligaciones para ambas partes; por lo que en caso de incumplimiento por alguna de las partes se acude a una autoridad jurídica para darle solución al problema.

Se recomienda que el contrato sea escrito en forma clara, descriptiva y comprensible para evitar malas interpretaciones, y tendrá carácter de legal siempre y cuando exista voluntad de ambas partes (oferente y demandante); además tendrá validez una vez que cuente con la aceptación y autorización, a través de las firmas, de las autoridades competentes por ambas partes, y tenga estipuladas las responsabilidades para los mismos.



La principal responsabilidad para el proveedor es el entregar la mercancía al comprador en las condiciones y términos que hayan establecido, mientras que para el comprador será el pagar el precio de la mercancía en la fecha y condicione pactadas.

En cuanto a las estipulaciones, que debe contener la orden de compra, tiene como propósito el precisar las responsabilidades de ambas partes, y entre las cláusulas que deben incluir los contratos de compraventa se encuentran:

- Sanciones a las que se harán acreedores, en caso de incumplimiento, cualesquiera de las partes, que serán causa de rescisión del contrato.
- Fecha y número de la orden.
- Garantía de los materiales incluidos en la orden de compra.
- Descuento, en caso de existir, de la mercancía solicitada.
- Condiciones de entrega y de pago.
- Precio unitario y total.
- Cantidad solicitada.
- Articulado de las leyes vigentes que protejan la operación.
- Cláusula de protección de riesgos, daños y seguros.
- Casos en los que se aceptarán variaciones y mermas en los pedidos y a estos mismos.
- Referencias o inclusión de documentos y catálogos, lista de precios, etc., que sirvan como base al pedido.

Por último, no hay que olvidar que la orden de compra debe sujetarse a lineamientos establecidos por el Departamento de Compras, debido a esto, dicho departamento tiene como tareas el revisar que la orden haya sido debidamente aprobada, y que contenga la justificación de porqué se eligió al proveedor.

La tarea del Departamento de Compras no finaliza al entregar al proveedor la orden de compra, sino que debe darle seguimiento a la misma, a través de la verificación que asegure el cumplimiento de la obligación del oferente de promesa de entrega, y de un rastreo del pedido que mejore la entrega programada.

Para llevar a cabo este seguimiento, es necesario basarse en un procedimiento que debe seguir no sólo el personal del departamento de compras, sino también el personal de apoyo que intervenga, debido a que con frecuencia para darle seguimiento a la orden se requiere del talento y asistencia técnica en que interviene personal de ingeniería o inspección, de acuerdo con la solicitud y autorización del departamento de compras, se da este seguimiento al tratar con productos industriales.

El objetivo principal del seguimiento es el asegurarse de que el pedido, será entregado en el plazo y condiciones pactadas con el proveedor.

El primer paso en el seguimiento de una orden de compra es el verificar con el proveedor que haya recibido el pedido, entendiendo y aceptando los términos que se establecen en la orden de compra; a través de la hoja de control.

La carga del seguimiento puede ser aligerada por medio de la insistencia en la confiabilidad de la entrega y por la exclusión de los proveedores que no cumplan con su promesa de entregar en la fecha y/o condiciones pactadas.

También podemos aminorar esta carga, insistiéndole a nuestro proveedor nos proporcione regularmente información al día acerca del seguimiento que les están dando a nuestras ordenes de compra.

Toda la información que obtengamos de nuestro proveedor, generalmente se obtiene vía telefónica y debe ser descargada en las hojas de control, las cuales deben contener básicamente lo siguiente:

- Número de folio de la hoja de compra
- Nombre del proveedor



- Fecha en que se expidió la orden de compra
- Fecha en la que se pactó sería la entrega
- Requisición a que se refiere (qué departamento solicitó la mercancía o el servicio)
- Persona con quién se habló
- Descripción de la mercancía o el servicio
- Nombre y firma de la persona que realiza el seguimiento
- Espacio para las observaciones necesarias

Las hojas de control coadyuvan en la verificación de si ha sido enviado el pedido; si se entregará en el plazo pactado, en una fecha posterior o si existen problemas para su entrega.

Si la fecha de cumplimiento es próxima, el responsable de darle seguimiento al pedido debe comunicarse con el proveedor para cerciorarse si ya envió el pedido o piensa hacerlo posteriormente.

En caso de que el proveedor tenga problemas para realizar la entrega, el Departamento de Compras debe tomar la decisión de esperar a que pueda realizar la entrega el proveedor o simplemente se elija a otro para que surta el pedido.

2.7 Terminación de la compra

Una vez que el pedido sea recibido, el encargado de recibirlo en el almacén debe informarle al Departamento de Compras que se ha llevado a cabo la recepción, así mismo este departamento debe informar al área que expidió la requisición.

La función del Departamento de Compras finaliza cuando recibe las facturas correspondientes a las compras, y las compras con el pedido y acuse o comprobante de recibo del almacén.

La función de manejar y recibir físicamente los materiales entregados, así como la verificación de que las entregas correspondan exactamente con las estipulaciones pactadas en la orden de compra, generalmente se llevan a cabo no por el departamento de compras, sino por un grupo especializado, desde el punto de vista de auditoría interna, que trabaja en conjunto con las funciones asociadas de almacenamiento y manejo de materiales.

La inspección de la mercancía varía desde el conteo simple y la verificación de la lista de empaque o del talón de entrega hasta las pruebas de laboratorio prescritas para la verificación de la calidad especificada y para elaborar las inspecciones técnicas y las demostraciones de su ejecución.

Por otra parte, la verificación de las facturas y el pago al proveedor son funciones específicas del Departamento de Contabilidad. Las facturas requieren tres verificaciones principalmente:

- Verificar a través de la comparación con los documentos de recibo, que el material facturado ha sido recibido completo y en las condiciones apropiadas.
- Verificar contra la orden de compra, que los precios y términos están de acuerdo con el compromiso establecido por el agente de compras.
- Verificar de forma mecánica su corrección aritmética.

El procedimiento de compras concluye una vez que el Departamento de Contabilidad realiza tanto la verificación como el pago, ambos ya mencionados.

Por último, se da por terminada la compra al cumplirse con las obligaciones contraídas en el contrato de compraventa u orden de compra entre el comprador y el proveedor.

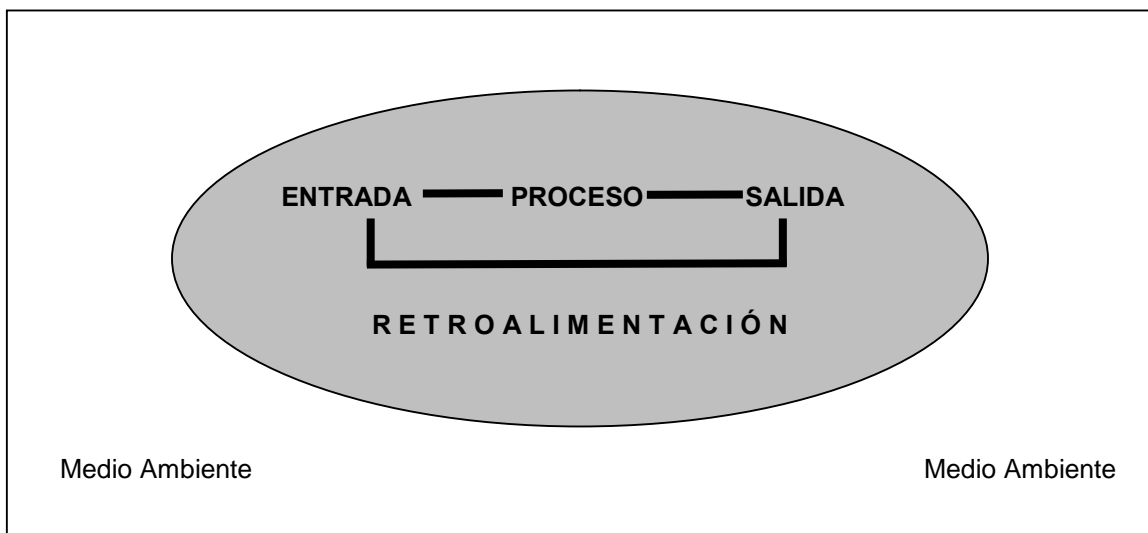


II. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

1. Introducción

1.1 Sistema

Conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí y que se ordenan de alguna manera en el proceso para crear una salida (producto o servicio). Este sistema está envuelto en un medio ambiente.



Compras como un sistema de información requiere, por ejemplo, de los siguientes insumos: computadoras, tarjetas de crédito, vendedor, teléfono, línea telefónica, conocimientos, Internet, idioma, requisición, etc.

Ejemplo de un proceso de compras (insumos):

- Requerimiento de la requisición debidamente llenada
- Directorios electrónicos o de papel
- Teléfono
- Dinero
- Máquina de escribir o computadora

1.2 Proceso

- Proveedores
- Área física: calculadora, mesa, luz, etc.
- Solicitar cotizaciones
- Análisis (aquí es donde se puede negociar)
- Fincar pedido o colocar con el proveedor seleccionado

1.3 ¿Qué se hace en la salida?



- Recepción de los materiales que se han comprado: calidad, tiempo, cantidad, empaque pactados
- El comprador tiene que tener stock de inventarios

1.4 ¿Cuál es el medio ambiente?

- Inflación
- Alza del dólar
- Desastres naturales
- La propia organización, el orden y el tipo de equipo, tipo de relaciones
- Problemas sindicales del comprador o vendedor
- Cumplir con las condiciones legales de la compañía
- Condiciones de amistad que limitan las compras
- Lenguaje, claridad de la información

2. RELACIONES DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS CON LA ORGANIZACIÓN

Las relaciones entre el departamento de compras y otros grupos funcionales son como sigue.

2.1 Producción

En la relación existente entre compras y producción, compras debe procurar los materiales necesarios para la producción y producción debe descansar en compras para tal servicio. Por tanto, es responsabilidad mutua el llenar su función de manera tal que aseguren los resultados más económicos.

Como ya se hizo mención, compras es el encargado de obtener los materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la producción y arreglar sus entregas conforme se requiera para el ritmo óptimo y continuidad de las operaciones de producto.

2.2 ventas

La relación entre compras y ventas puede ser cercana y vital o sólo casual de acuerdo con las peculiaridades del negocio en particular. La función de ventas es la de vender el producto final del esfuerzo del grupo; el éxito de ese esfuerzo depende, en función del producto, del precio, cantidad y confiabilidad de entrega. Por ellos las ventas dependen de la eficiencia de su departamento de compras.

2.3 Programación y planeación

Estas funciones siempre son ejecutadas en el negocio, aunque frecuentemente no están identificadas en forma separada como una entidad de la organización. Sin embargo, donde quiera que esas funciones se efectúen, las relaciones básicas de compras son las mismas: servir a estas funciones, a) cumpliendo con los programas de abastecimientos o dando razones para solicitar cambios; b) estando alerta a los desarrollos del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y en los planes; c) desarrollando información presupuestada de los abastecimientos de materiales y de los mercados, programando las estrategias si se tiene asignada esta responsabilidad.

2.4 Almacenes

La función de almacenamiento, incluye la solicitud del material requerido, el manejo físico de los abastecimientos recibidos y el control de los materiales relacionados con ellos. La relación de los almacenes incluye la recepción y la verificación de las compras del material, el almacenamiento sistemático y la protección de las existencias y la disposición de los materiales para el personal de operaciones directas. La función de almacenamiento está estrechamente identificada con la



función de proceso de datos de inventarios y el proceso de control de los mismos y está combinada frecuentemente con las compras, pero puede ser encontrada también bajo la jurisdicción de producción, de control de producción, de mantenimiento o de la administración financiera. Correspondientemente, la relación de los almacenes con compras, conforme sucede en la práctica actual, varía de manera amplia.

2.5 Mantenimiento

Ésta es básicamente una función de servicio para mantener las instalaciones en buenas condiciones de operación; al hacerlo así, consume materiales y abastecimientos de reparación y mantenimiento. Como, se considera una función de servicio, resulta de lo más importante. Es imperativo que la producción sea continua, sin ninguna disminución o paro debido a su procuración, por lo que sus relaciones con compras, son paralelas a las que hay entre la producción y las funciones de compras.

2.6 Construcción

La relación de compras con la función de construcción puede variar desde un contacto o responsabilidad mínimos, hasta una participación activa en todas las fases de las negociaciones del contrato; para servir al grupo de construcción obteniendo los materiales requeridos; responsabilidad en la entrega de todos los materiales en el lugar de la obra y la disposición subsecuente de los sobrantes que queden al terminar el trabajo.

2.7 Ingeniería

La función de ingeniería usualmente incluye una variedad de responsabilidades, por lo que su relación con compras es más cercana que con cualquier otra función. Compras sirve a ingeniería, procurando los abastecimientos y el equipo solicitado bajo la autoridad de ingeniería, obteniendo las cotizaciones y la asistencia técnica de los proveedores y asistencia en la preparación y evaluación de las alternativas e investigaciones de mercado y estudio para adquirir mejores y nuevos materiales y equipo.

Ingeniería a su vez, da una asistencia invaluable a compras con la asesoría de sus especialistas expertos en cuestiones de especificaciones óptimas de un artículo determinado para su aplicación particular; estandarizaciones deseables de compras y en reconciliar las ideas conflictivas del personal no experto en materia de especificaciones.

2.8 Investigación

La búsqueda de métodos y productos mejorados es la función de investigación; por lo tanto, compras siendo familiar con los métodos y productos utilizados y los que se están desarrollando en otras industrias, tiene la responsabilidad de mantener a la investigación informada sobre los mismos.

2.9 Contabilidad

Esta es una función triple en la mayoría de los negocios, ya que se encarga de dirigir las cuentas y el manejo de las transacciones monetarias tanto de los ingresos como de los gastos, establece un acomodo y un presupuesto para el capital de trabajo necesario y revisa los detalles de procedimientos o ejecución para asegurarse de que están de acuerdo con las políticas y directrices de la administración. Compras tiene relaciones vitales en estas tres áreas; por lo tanto, la relación ideal es la de socios iguales, pues realiza gastos que contabilidad, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, paga.

Además compras requiere de un bolsillo muy grande para mantener los materiales disponibles en la cantidad adecuada, por lo que su personal está encargado de la custodia de grandes ingresos de la empresa, aspecto por el cual contabilidad mantiene una verificación continua en beneficio de la Administración de compras para asegurarse de que las prácticas acostumbradas del negocio prevalecen.



2.10 Control de costos

La función de puntualizar costos a la supervisión específica responsable y de enfocar la atención de la administración en las variaciones de los estándares predeterminados, puede realizarse dentro de la organización contable o por un grupo especializado. Las relaciones de compras con esta función son las mismas en cualquier caso.

Compras proporciona datos de precios para el establecimiento de presupuestos y estándares e identifica cada compra con los cargos de la clave de costos apropiada conforme se especifica en la autorización de compras.

2.11 Tráfico

La función de tráfico se parece mucho a la función de compras, ya que tráfico es realmente, la compra de un servicio de transporte y compras su principal cliente, puesto que el costo del transporte es parte integrante de cualquier material comprado. La relación entre compras y tráfico es aquella en la cual tráfico da la misma clase de servicio experto y especializado que se espera de compras para los solicitantes de materiales. A su vez, compras está obligado a solicitarle a tráfico que determine y especifique el mejor método de transporte, la ruta de entrega y las tarifas aplicables.

Adicionalmente compras, debe informar a tráfico de cualquier ruta o método de embarque que un proveedor haya desarrollado o descubierto y que pueda reducir o dar mejor servicio.

2.12 Legal

La función de la asesoría legal es proporcionar a todos los segmentos del negocio una interpretación experta en leyes, de las obligaciones contractuales, de los acuerdos de compromisos y de las políticas proteccionistas. El agente de compras opera perpetuamente en un medio de restricciones legales. La relación va del servicio legal al agente de compras cuando y en el grado que este lo requiere.

2.13 Personal

La función de contratar, entrenar y desarrollar personal es un servicio disponible para el negocio en general, incluyendo el departamento de compras. El agente de compras no está menos obligado que otros supervisores a utilizar la ayuda especializada disponible en problemas de administración de salarios, entrenamiento preliminar, rotación de labores y pruebas de aptitud. Sin embargo, encontrará necesario desarrollar y entrenar a su personal de compras en la ejecución de la función de compras.

2.14 Relaciones públicas

La función principal de las relaciones públicas es fomentar esas políticas de todo el negocio, que le hagan merecer una impresión pública y aceptación favorable. La función de compras, por razones del amplio e íntimo contacto con todos sus círculos de proveedores, es de una influencia importante en las relaciones públicas de la firma para bien o para mal, por lo que la relación entre ambas son las de aliados valiosos.

3. Control de calidad en las compras

3.1 Definición del control de calidad

La definición de la palabra calidad y el significado de control de calidad han obtenido mucha significación en las necesidades modernas de fabricación. Ayudan al estrecho control de los requerimientos necesarios de análisis de materiales, dimensiones, textura y especificaciones de trabajo. De varias definiciones, la siguiente es la que mejor describe la calidad desde el punto de vista del comprador:

"La fuerza para realizar; y la capacidad de hacer cierta cosa"



De ahí que por lo que concierne al comprador, el mero hecho de que el artículo sea bueno o mejor o el de mayor precio (desde el punto de vista de las especificaciones de la orden de compra), no significa necesariamente que tenga la calidad requerida a menos que logre la cosa deseada y en la forma necesaria.

Puede asumirse de esto que las especificaciones de trabajo o de los requerimientos de ejecución deben escribirse en todas las órdenes de compra o acuerdos de compra. Sin embargo, esto es imposible desde un punto de vista práctico, consume mucho tiempo y es costoso para los beneficios que puedan obtenerse. Lo que sí significa es que la especificación de la calidad es una parte necesaria de cada transacción de compras. La orden de compras, debe establecer que se requiere que sea y qué haga el artículo. La especificación de calidad puede ser expresada en términos de tamaño, peso, dimensión, color, clase, trabajo o cualquier otro termino necesario, de manera tal que el proveedor proporcione lo que necesita el comprador.

3.2 Objetivos de la calidad

Un programa bueno y efectivo de control de calidad tiene los siguientes objetivos:

- Calidad consiste en los requerimientos de los bienes comprados.
- El costo más bajo posible, consistente con la entrega de la calidad requerida, en el punto de producción del comprador, con el mínimo manejo y supervisión.
- La responsabilidad de un buen programa de control de calidad es amplia, ya que descansa en cierto grado en todos, tanto en la organización del comprador como en la del vendedor. La delimitación de las responsabilidades es necesaria para hacer un buen trabajo respecto del programa de control de calidad. Estos variarán de industria a industria, de compañía a compañía y aun dentro de la propia compañía dependiendo de los artículos involucrados.
- La responsabilidad del departamento de compras en un buen programa de control de calidad, está usualmente en la categoría de transmisión de las especificaciones y las negociaciones con los proveedores. En algunas compañías el departamento de especificaciones adecuadas de calidad, si otros departamentos distintos del departamento de compras tienen la responsabilidad de originar la especificación de calidad de la compra, tiene la responsabilidad de transmitir esa especificación al departamento de compras junto con la requisición de compras.

3.3 Necesidades y beneficios del control de calidad

Hay muchas razones para el control de calidad de los artículos comprados, los cuales se agregarán a los pesos de utilidad para la compañía del comprador. Una razón importante es que evita la confusión entre el comprador y el vendedor para determinar lo que se requiere, etc., lo que resultará en las relaciones mejoradas con los proveedores

Los aspectos legales de un programa de control de calidad son importantes. Sin una declaración clara de las necesidades en el acuerdo de compras y sin un entendimiento total de las necesidades por parte del proveedor, puede haber responsabilidad legal de parte del comprador si el vendedor embarcó bajo un malentendido de buena fe. El comprador puede encontrarse responsable por todos o por parte de los bienes defectuosos si el requerimiento de calidad de la orden de compra estaba incompleto o no claro.

Los requerimientos de producción se logran en tiempo y en calidad requerida por los materiales y las partes que hagan la especificación de la calidad. Los altos costos siempre resultan de:

- Rechazos de embarques
- Retrasos de producción resultantes
- Manejo extra de rechazo o de reemplazos
- Calidad inferior de los artículos terminados hechos de o con componentes de baja calidad
- Tiempo incrementado de producción en la planta del comprador

Los costos reducidos resultarán del artículo correcto (calidad aceptable) en el momento oportuno para las necesidades del comprador. Como en el caso de todas las compras, un precio menor puede resultar también cuando el proveedor es capaz de producir bien o con materiales de



producción y partes continuas que logran las especificaciones de calidad del comprador en la entrega.

3.4 Historia del control de calidad

Aunque la calidad es un concepto básico en las compras y ventas modernas, está alcanzando un lugar altamente sofisticado en algunos de los requerimientos de la "era espacial", aviones, proyectiles y electrónica. En muchas aplicaciones, (especialmente en aquellas en las cuales los productos se producen para viajes espaciales), la especificación de ejecución es muy rígida y da una nueva versión total de la calidad tanto al comprador como al vendedor.

Incluido en este concepto, está el nuevo requerimiento de que calidad que se ha denominado rastreabilidad, significando que una parte puede rastrearse completamente en todos sus manejos u procesos; en algunos casos hasta las materias primas básicas producidas.

Aunque la rastreabilidad no es una característica factible para los productos comerciales ordinarios, el comprador alerta debe estar prevenido de estos requerimientos de calidad altamente técnicos, ya que el impacto de tales programas puede tener efecto en muchas de nuestras actividades comerciales e industriales.

3.5 Responsabilidad por el control de calidad

La necesidad del control de calidad, generalmente hablando, es responsabilidad de todos en la compañía que compra y en la que vende. Sus beneficios de costos son tan grandes que cada buen empleado, tanto del comprador como del vendedor, harán todo lo posible para asegurar un buen material y partes en la primera entrega.

Sin embargo desde el punto de vista práctico, es conveniente especificar algunas de las áreas de responsabilidad. Estas variarán de industria a industria, y pueden ser diferentes dentro de las compañías de la misma industria, dependiendo de las condiciones y productos y en algunas ocasiones del tipo de organización. Puede ser necesario organizar varios planes y tipos de compañías y alterarlos para acomodarlos al problema o industria en particular.

3.5.1 Responsabilidad en el departamento de compras

La calidad es una responsabilidad primordial en el departamento de compras independientemente de dónde se originen realmente las especificaciones de Calidad. El trabajo del comprador no se termina con el establecimiento de una orden de compras; el artículo comprado debe ser entregado a tiempo y ser de la calidad correcta.

En los casos en que las especificaciones de calidad no son severas y en donde la requisición de compras puede estar originada el departamento de compras, la especificación de calidad es establecida frecuentemente o coordinada con la emisión de la adquisición.

En los casos en que la especificación de calidad pueda ser complicada y, particularmente, donde la ejecución se expresa como una función del bien comprado, la especificación de calidad puede ser responsabilidad de otros departamentos de la compañía del comprador.

Hay varios departamentos y actividades donde la responsabilidad primordial de la especificación de calidad de los materiales comprados puede ser establecida.

Tenga o no el departamento de compras la responsabilidad de originar y coordinar las especificaciones de calidad, es responsable de ver que la especificación de la calidad sea parte de los acuerdos de compra.

El departamento de compras debe:

- Saber que es lo que quiere y pasar la información a los oferentes y a los proveedores.
- Ver que el vendedor ejecute de acuerdo con la especificación de calidad de la compra.
- Tomar las medidas necesarias para proteger a la compañía del comprador contra pérdida financiera por materiales y partes que no logran las especificaciones de compra.



Para lograr lo anterior, será necesario para el comprador solicitar en ocasiones la asistencia de otros (tanto dentro como fuera de la compañía del comprador) para desarrollar y hacer operable la especificación de calidad de la compra.

El comprador o persona del departamento de compras no empieza las negociaciones o solicita ofertas de un artículo de compra sin tener disponible información suficiente para permitir al proveedor en perspectiva someter una oferta inteligente y realista. Bajo tales circunstancias, el comprador verá que se desarrolle en una especificación apropiada, de manera que la compañía del comprador y del vendedor en perspectiva puedan estar protegidos de pérdida financiera que pueda resultar de material de baja calidad, de partes defectuosas o de reclamaciones que surjan de la falta de comprensión de lo que se quiere. En algunos casos al vendedor se le podrá dar la oportunidad de revisar y participar en el establecimiento de especificaciones de calidad.

Cuando, a pesar de todas las precauciones preliminares, el material es rechazado por la inspección de recibo del comprador por no cumplir con las especificaciones de calidad de la compra, el departamento de compras es responsable de las negociaciones que lleven a la disposición de cualquier costo extra en que pueda haberse incurrido.

La modificación del proveedor de los artículos rechazados y las negociaciones subsecuentes relativas a la disposición, crédito, etc., involucrados, deben ser responsabilidad del departamento de compras. Es deseable que estas negociaciones sean manejadas con el vendedor por el mismo comprador que manejó compra original. La persona que hace la compra está en una mejor posición para manejar los rechazos de materiales que otras personas de la compañía del comprador por varias razones, entre las cuales están las siguientes:

- El comprador sabe lo que se quería y manejó los papeles que establecieron la especificación de calidad.
- El vendedor encontrará más fácil y más satisfactorio tratar con el comprador que con otros individuos de la compañía compradora. Por esta razón es ventajoso para la compañía compradora, ya que es más fácil negociar con un vendedor acerca de un rechazo porque siente que está tratando con alguien que está familiarizado con el asunto total.

El departamento de compras es el punto focal para el programa de control de la calidad de la compañía compradora y solicitará toda la ayuda necesaria de la compañía para hacerlo funcionar de manera efectiva en los bienes comprados.

3.5.2 Responsabilidad en el departamento de ingeniería

El establecimiento de una "especificación de calidad de la compra es responsabilidad del departamento de ingeniería en muchas compañías y en muchas industrias. Cuando se necesita un diseño apropiado o cuando el artículo requerido involucra una fabricación complicada, el departamento de ingeniería puede encargarse de la tarea de desarrollar y transmitir dichas especificaciones de calidad al departamento de compras o a las personas que estimen las requisiciones de compra. Algunos departamentos de ingeniería también supervisan activamente las actividades de inspección de entrada. En algunos casos, la especificación de calidad se origina por ingeniería y otros departamentos manejan la inspección de entrada.

3.5.3 Responsabilidad en los departamentos de ingeniería de producción

En algunas industrias, ingeniería de producción es responsable por la especificación de calidad de los artículos comprados. Esta responsabilidad puede ser principal; esto es, el departamento de ingeniería de producción puede originar la especificación o puede coordinarla con el requerimiento del material (tales como los talones de materiales) de manera que la especificación de calidad aparezca en la requisición para comprar.

3.5.4 Responsabilidad en el departamento de producción

En algunos casos es recomendable hacer que el departamento de producción establezca o coopere en el desarrollo de la especificación de calidad de la compra. Esto es especialmente cierto



en el caso de equipo de capital requerido para producción y las instalaciones usadas o bajo el control de producción de un departamento de operación.

Es costumbre también en la especificación de calidad de la compra en artículos de abastecimientos (tales como herramientas pequeñas, llantas, etc.), que se origine o se controlen por el departamento de producción o un departamento de operación.

Cuando no se es responsable primordialmente por el origen de la especificación de calidad de la compra de materias primas o de partes componentes, es importante que las necesidades del departamento de producción sean establecidas cuidadosamente y reflejadas en el desarrollo de la especificación de calidad. La cooperación con los departamentos de producción y de operaciones en este punto, al igual que después del recibido durante el uso de los artículos comprados, paga grandes dividendos al disminuir los costos de producción e incrementar las utilidades.

3.5.5 Responsabilidad del departamento de calidad

En algunas ocasiones es útil tener un equipo responsable de los problemas de calidad y ejercer el control de calidad de los bienes producidos por el comprador. Donde existe tal función en la compañía del proveedor, puede ser recomendable asignar al grupo de calidad la responsabilidad de la calidad de los bienes comprados al igual que de la de los bienes que hay que producir o procesar en la planta del comprador. Cuando éste es el caso, el departamento de calidad puede tener la responsabilidad primordial para emitir la especificación de calidad de las compras. En otros casos es deseable dejar esta tarea principal a los otros departamentos (como ingeniería) con la actuación del departamento de calidad a manera de asesoría en la preparación de esta especificación. Cuando exista un equipo de calidad dentro de la compañía del comprador, es deseable aquél tenga la responsabilidad de la inspección de entrada. Es útil y muy beneficioso obtener la ayuda del equipo de calidad en la educación de los proveedores, de preferencia al momento de establecer una nueva fuente.

3.5.6 Responsabilidad en el departamento de recibo

Este es el punto en el cual las desviaciones de la especificación de calidad de la compra pueden convertirse en evidentes. Las facilidades adecuadas de inspección (personas, espacio y herramientas) son un requisito primordial de las funciones de recibo y de inspección de recibo. En donde sea posible, la actividad de inspección debe llevarse a cabo en lugar cercano o adyacente al área de recibo. En donde es necesario ejecutar una o más de las verificaciones de inspección en un punto distinto del área de recibido éstas deben realizarse hasta que el embarque de entrada haya sido aceptado o rechazado. Cuando los rechazos son hechos, el departamento de recibo verá que se proporcione una notificación apropiada al departamento de compras con suficientes detalles en cuanto a la razón para el rechazo, de manera que el proveedor pueda ser notificado. El departamento de recibo continuará teniendo una jurisdicción física sobre los materiales rechazados hasta que la disposición sea recibida del departamento de compras o la pasará a alguna función que se haya acordado y sobre la cual retendrá el embarque hasta su disposición.

Independientemente de cómo esté establecida la organización, parece ser que los siguientes conceptos son una parte necesaria de la contribución del departamento de recibo a un programa de control de calidad que opere fluidamente:

- Los embarques de entrada deben ser verificados inmediatamente que se reciban por un probable daño al embarcarlos y para ver que el peso, conteo y demás elementos, estén de acuerdo con los documentos de envío del que embarca y, que aparenten, estar suficientemente dentro de la cantidad o del importe especificado en la orden de compra del comprador.
- La inspección de recibo debe ejecutarse tan pronto como sea posible para determinar si la especificación de calidad de la orden de compra ha sido lograda y el artículo recibido está dentro de los límites especificados de calidad.
- Cuando hayan sido recibidas partes inaceptables (o materiales), el embarque debe ser segregado y la notificación enviada al departamento de compras con las razones del rechazo.



3.5.7 RESPONSABILIDAD EN OTROS DEPARTAMENTOS

Habrán otros departamentos en muchas compañías que tengan un interés y alguna responsabilidad con la especificación de calidad de las compras y por el programa de control de calidad de los bienes comprados. Estos varían con la industria, la compañía y en algunas ocasiones con el producto, pero algunas de las actividades que tienen interés se listan a continuación:

- División de materiales
- Control de materiales
- Control de producción
- Programación de producción
- Investigación
- Técnico

Frecuentemente, estas actividades tendrán la responsabilidad de originar las requisiciones de compras contra las cuales este departamento emita una orden. Algunas pueden tener la responsabilidad primordial de la especificación de calidad de la compra y operar con un archivo central de especificaciones. Donde no tienen la responsabilidad primordial por la especificación de calidad de las compras, es necesario que sean responsables de coordinar la especificación de calidad de manera que aparezca en la requisición al momento de emitirla o, que sea hecha la referencia de tal manera que los requerimientos de calidad se convierta en una parte integral de la requisición para compra. El departamento de ventas del comprador tiene también interés en un control de calidad apropiado, aunque probablemente en una base más general.

3.6 Requerimientos de un programa efectivo de calidad

1. Especificaciones de calidad, las cuales pueden desarrollarse de:

- Las necesidades de los propios artículos de producción del comprador
- Clientes
- Aquellas que dentro de la compañía se diseñan, planean, programan, controlan, compran, etc.

2. Responsabilidad por el establecimiento de especificaciones de calidad, Tales como ingeniería, ingeniería de producción, etc.

3. Responsabilidad de pasar la especificación de calidad a los proveedores.

4. Responsabilidad para revisar y reportar a los departamentos de compras cualquier artículo rechazado por desviación de calidad.

5. Responsabilidad para la negociación de las devoluciones y rechazos, para Los créditos, etc. de los materiales rechazados

3.7 Cómo se expresa la calidad

La calidad y la especificación de la calidad de la compra pueden ser expresadas en varias formas; es importante que una expresión clara e inequívoca de las necesidades del comprador sea parte de cada orden de compra. Entre las formas por las cuales puede ser expresada la calidad están las siguientes.

3.7.1 Por dibujos u hojas de dimensión

Esta es una forma común de establecer la especificación de calidad en transformación de metales, construcción y en otras industrias en donde los límites dimensionales son requeridos:

1. Dibujos o especificaciones del cliente.
2. Archivo central de especificaciones (algunos departamentos de compras tienen sus propios archivos o un duplicado del archivo de especificaciones del departamento de ingeniería).



3. Los ingenieros u otras personas de la compañía que preparan la requisición para el departamento de compras.

El método del dibujo u hoja de dimensiones tiene la ventaja de invitar a la competencia y de establecer el derecho del comprador de inspeccionar y rechazar bajo los acuerdos de estándares. Sus desventajas incluyen el costo y el tiempo de preparar las especificaciones.

3.7.2 Por estándares de la industria

Los requerimientos particulares de ciertas industrias y grupos industriales han desarrollado un tipo de necesidad que se ha expresado como un estándar industrial. Tales estándares son descritos con suficiente detalle y bastante exactitud para hacerlo satisfactorio al referirse a él como parte de la especificación de la calidad de la compra. Dichos estándares son la resultante de mucha experiencia y representan una especificación de calidad exacta y comprensible. Concuerdan con las necesidades del comprador o, cuando las necesidades pueden ser ajustadas para obtener ventajas de un artículo existente con estándar de industria, pueden lograrse ahorros importantes de tiempo y de dinero debido a que tales artículos son rápidamente disponibles a un costo menor y con una mejor aceptación de calidad, de lo que tienen muchos productores o materiales hechos a la medida.

3.7.3 Por marca o nombres comerciales

La fabricación y distribución continua de un producto o material en estándares consistentes de calidad en un periodo grande, establecerá frecuentemente la "marca" o nombre comercial como un estándar de calidad efectivo y confiable. Cuando haya sido encontrada satisfactoriamente tal marca o nombre comercial, el comprador estará seguro al especificar una marca o nombre comercial o "similar".

Hay marcas o nombres de productos industriales y comerciales que han sido bien establecidos a través de un largo uso, los cuales pueden ser usados como estándares aceptables de calidad. El comprador puede establecer una lista propia que proporcione una forma efectiva y conveniente de transmitir las especificaciones de calidad de la compra a los oferentes y a los proveedores. Usar nombres comerciales tiene la ventaja de simplificar, pero puede limitar la compra a una sola fuente para un producto en particular y destruir así el elemento competitivo en una procuración sana.

3.7.4 Por especificación química o física

En el caso de productos químicos, metales, etc., es necesario o deseable en ocasiones, especificar la composición de los materiales comprados.

La empresa en la rama de la química y las firmas que mezclan los artículos comprados para su reventa, frecuentemente tienen sus propias especificaciones químicas en el material que compran. Donde tales especificaciones existen, éstas deben ser agregadas a la orden de compra para establecer la especificación de calidad deseada. Otra manera de manejar esto es proporcionar a los proveedores y a los oferentes una copia de las especificaciones que esté identificada, de manera tal que una referencia a la orden de compra establecerá claramente la especificación de calidad deseada.

Donde se compran aleaciones de metal y los estándares industriales no cubren los requerimientos necesarios, la composición química de la aleación debe especificarse para asegurarse que el proveedor proporcionará la calidad correcta.

3.7.5 Por ejecución

En ocasiones la función de ejecución de un artículo comprado es una parte, o la proporción principal de la especificación de calidad. Cuando la ejecución es especificada, es importante que el comportamiento requerido sea expresado tan simplemente como sea posible con los límites o variables de ejecución (cuando existan éstos) claramente especificados. No es poco usual que un comprador desatienda completamente la apariencia o composición de un material comprado y especifique simplemente el trabajo que se desea ejecute éste.



3.7.6 Por muestras

Donde la especificación de calidad no puede ser establecida clara o satisfactoriamente por ningún motivo por los medios previamente mencionados, es bueno proporcionar una muestra del bien deseado al vendedor para la duplicación. Al usar la muestra para la especificación de calidad, son importantes los siguientes puntos:

La muestra debe ser de tamaño o cantidad suficiente para permitir una fácil comparación.

Los límites dentro de los cuales se puede efectuar la aceptación deben especificarse.

3.7.7 Combinación de las especificaciones

Donde las necesidades no pueden ser expresadas claramente por ninguno de los medios cubiertos, una combinación de dos o más puede ser utilizada ventajosamente. Las especificaciones de calidad deben ser tan cortas y tan concisas como sea posible, pero no deben sacrificar su exactitud o claridad por la brevedad.

3.8 Rechazos

Cuando un embarque de llegada es rechazado por no cubrir con las especificaciones de calidad de la compra, el departamento de compras debe ser notificado con información suficiente de manera que el proveedor sea localizado. Las negociaciones con el proveedor en los puntos de costos de reemplazo, deben ser responsabilidad del departamento de compras y ser manejados de preferencia por el comprador que negoció la adquisición. El comprador con ayuda de otros en la organización, explicará cuidadosamente todas las posibilidades de desviación, de remodelado de o salvamento, etc., para que esto resulte en menos costos que el mero rechazo y devolución. El comprador protegerá a su compañía negociando acuerdos de costo con el proveedor, y establecerá el método de manejar tales acuerdos con un mínimo de confusión y papeleo.

Se encontrará útil la calificación de la ejecución del proveedor para reducir el costo del comprador, eliminando proveedores con un alto índice de rechazos.

El comprador tomará todas las precauciones que sean necesarias para asegurar que el vendedor tiene la educación y los conocimientos necesarios para producir artículos con la especificación de calidad requerida. Tal educación será simple o complicada conforme las circunstancias lo determinen e incluirá a otros en la organización del comprador que pueden ayudar al proveedor a obtener la especificación de la calidad de compras.

Los amplios aspectos y los beneficios substanciales de un programa eficiente de control de calidad son muchos y el comprador enfocará cuidadosa e inteligentemente todos los ángulos de este problema, empezando con el momento en que es recibida la requisición de compras, de manera que cuando se emita la orden de compra tenga una especificación de calidad completa y fácil de entender.

4. Importancia de la claridad en la información de la requisición

Si lo que se requiere por parte del usuario, no es claro, es probable que el comprador compre lo más barato, lo cual no siempre es lo mejor o lo correcto. Las requisiciones deben de estar bien llenadas (completas) por parte del usuario. El comprador debe revisar antes de comprar qué le están pidiendo, si tiene dudas debe preguntar al usuario ¿qué es lo que necesita? De igual forma se puede acudir a los proveedores para que expongan sus cotizaciones ante el comprador y el usuario.

Al buscar proveedores para la exposición de presupuesto u ofertas no bien especificadas nos enfrentaremos a:

- Problemas de compra incorrecta
- Pérdidas en costo (dinero)
- Trabajo innecesario



Además, debe existir un ambiente de comunicación claro entre el usuario y el comprador y estar consciente en el departamento de compras, que es mucho mejor aclarar cualquier duda, en lugar de corregir las compras.

En su totalidad las solicitudes de compra son perfoliadas, sugiriendo que el número sea acompañado por letras, que representan al departamento que emitió la solicitud.

Las requisiciones deben contener la descripción completa del artículo pedido, precisándose la cantidad, la fecha en que se requiere, la fecha máxima de entrega y el lugar donde debe efectuarse la misma. Cuando el material sea solicitado para su ingreso al almacén, estará supeditado a la cantidad que haya en existencia y el tiempo promedio que durará el material solicitado, esto con objeto de auxiliar al comprador a determinar si la cantidad solicitada debe aumentarse o disminuirse, según las condiciones prevalecientes.

La solicitud de compra es por cuadruplicado; el original para el departamento de compras, la primera copia para el departamento de contabilidad, la segunda para el almacén de materiales y la tercera para el departamento que solicitó el material.

Las requisiciones para trabajos especiales, se hacen por quintuplicado, la copia adicional se manda al departamento de costos.

En algunas empresas del departamento de compras pide el original y la copia de la requisición, el original se quedará con el comprador responsable y la copia se archivará, esto con el objeto de crear un sistema para localizar las facturas y asegurar que no existan solicitudes de compra retrasadas o perdidas.

5. Planeación y programación de las compras

Se debe realizar un pronóstico de ventas, para saber cuánto se va a vender por cada línea de producto, para saber qué y cuándo se va a necesitar, además con qué presupuesto se cuenta, así compras puede planear, saber qué debe comprar y cuándo. Es importante clarificar los requerimientos de materiales y de equipos en el tiempo requerido.

Se planea la compra de equipo (esporádico) y se programa la compra de materia prima (constante).

Es necesario tener información referente a los requerimientos de los usuarios y, los departamentos a los que se les va a dar servicio. Se puede apoyar con los datos históricos (sólo de referencia) para establecer un programa.

6. Informe de surtimiento y revisión del material entregado

En el departamento de compras debe existir una persona encargada del seguimiento de las compras.

- Deben tener un procedimiento claro:
- Comparar la requisición con la mercancía.
- Abrir las puertas del camión y revisar.
- En área de recepción bajar la mercancía.
- Control de calidad verifica la mercancía y la aprueba.
- El almacén hará un informe de recepción y sellará de recibido.
- Se manda a compras el recibo para trámite de pago.

Los problemas a los cuales se puede enfrentar si no se lleva a cabo un proceso adecuado de revisión de materiales son los siguientes:

- Recepción de materiales no requeridos
- Recepción de cantidades diferentes a las solicitadas.
- Recepción de materiales en mal estado o que no cumplan con los estándares de calidad.
- Pérdida de tiempo.
- Malos manejos.



- Retraso en procesos productivos.
- Afectación de la relación empresa - proveedor, debido al retraso o falta de pago.
- Problemas de honestidad o corrupción. Los productos son dinero, si no existe una buena comunicación, se puede prestar a malos entendidos.

7. Archivo histórico de compras y abastecimientos

- Nos sirve para futuras compras.
- Debe conservar información respecto de compras para reducir el tiempo de búsqueda.
- En este archivo también podemos identificar con qué proveedores debemos de contactar y con cuáles no.
- Servirá para realizar una planeación estratégica de inversiones.

8. El proceso electrónico de datos en la planeación de Compras, programación y control de consumos

El Proceso Electrónico de Datos (PED), como 'su nombre lo indica, es la aplicación de computadoras electrónicas de alta velocidad en el registro, trámite e impresión de la información estadística.

El objeto del PED en cualquier compañía es proporcionar a la gerencia información oportuna en forma que pueda usarse para formarse juicios y tomar decisiones. El sistema de PED, además de proporcionar información para las decisiones de la gerencia, deberá también ofrecer oportunidades para la reducción de costos. Finalmente un sistema de PED obtiene información orientada a las necesidades de su negocio.

Un principio fundamental que se aplica con respecto de los objetivos mencionados de los sistemas PED, es que hasta el punto en que las exigencias sean uniformes, los sistemas empleados deben ser uniformes. Lamentablemente no hay reglas establecidas y dignas de confianza para determinar cuándo debe instalarse un sistema de PED en una compañía; de igual manera, no hay normas que señalen cómo proyectar e instalar un sistema que satisfaga necesidades especiales, ni para que el resultado haga de un sistema de PED un éxito o fracaso. Cada instalación debe adaptarse a la organización, necesidades, estructura financiera y objetivos mercantiles de la compañía de que se trate.

Los sistemas de PED cuestan dinero. No todas las funciones u operaciones pueden o deben pasar por las computadoras. En la mayoría de los casos en que se piensa en el PED, todas o casi todas las funciones de un negocio deben analizarse para conocer las operaciones que pueden incluirse en un sistema de PED, si se quiere que la utilidad de la inversión en un sistema sea práctica y fructuosa. Esta reunión de funciones para su inclusión en un sistema de PED puede denominarse enfoque de sistemas totales.

8.1 Alcance de los sistemas totales

Aunque los fabricantes de equipos de PED han hecho muchos adelantos tecnológicos en todos los aspectos de su producción incluyendo mayores velocidades de funcionamiento, mayor capacidad de los depósitos, tamaño más compacto, mayor seguridad y comparativamente menores costos, sigue siendo un hecho que el precio de un sistema de PED todavía es notablemente alto.

El trabajo fundamental del trabajo de cualquier compañía puede clasificarse en tres grupos básicos para el proceso continuo de datos. Se mencionan a continuación con las funciones más importantes:

8.1.1 Proceso de ventas

Registro y redacción de pedidos

- Embarques
- Facturación
- Cuentas por cobrar



Planeación y catalogación de la producción

- Estadísticas
- Inventarios

8.1.2 Proceso de producción

Mano de obra

- Costos

Materiales

- Estadísticas
- Informes
- Gerencia

Auxiliares

Inventarios

8.1.3 Proceso de compras

Administración del inventario

- Estadísticas e informes

Solicitudes

- Expedición

Trámite de pedidos

- Clasificación y actuación de vendedores

Recepción

Cuentas por pagar

- Pedidos por cantidad económicos

Distribución del costo

8.2 El papel de las compras en PED

Un sistema de PED completo deberá incluir el proceso de compras; y aunque este proceso se cruce con otras líneas departamentales, el gerente de compras no debe sentarse pasivamente mientras el departamento de sistemas planea y proyecta un sistema. El gerente de compras debe aportar conocimientos, experiencia y capacidad técnica en su campo especializado. Esta participación activa puede hacer la diferencia entre un programa fructuoso y práctico y otro que aumente el costo de las compras y dé información que no sirva para un fin útil y práctico.

El primer objetivo, para comprar es estar educado y enterado de la especialidad de PED. En segundo lugar, el gerente de compras deberá formar parte de la junta planeadora desde el principio y contribuir con ideas orientadas a las compras. Y finalmente, debe obtener la clase de información sobre la producción que ofrezca una contribución práctica, útil y de bajo costo a las operaciones de compras.



8.3 Categorías de automatización en compras

Aunque algunos conceptos se refieren principalmente al PED, hay varios conceptos y designaciones que se aplican en el campo de la automatización de las compras. Hoy en día, las diversas categorías de automatización incluyen:

PED (Proceso Electrónico de Datos): Incluye equipo para proceso de datos, en el cual guardan información electrónica.

PID (Proceso Integrado de Datos): Comprende sistemas automáticos, en los cuales los datos se guardan en archivos magnéticos.

PAD (Proceso Automático de Datos): Contiene al PED y PID en cualquier acoplamiento.

La unidad procesadora dirige las operaciones comunes del proceso, dentro de sí misma, vigila el flujo y la operación de entrada y salida, conforme a las instrucciones programadas.

Un inventario puede existir en determinado número de formas pero algunos responden al control. Un inventario planeado es muy importante ya que es controlable.

9. La importancia de los almacenes

Radica, primordialmente, en la necesidad de contar con existencias ante cualquier eventualidad y no caer en una situación costosísima al tener que parar la fabricación, o no entregar los productos al consumidor, con la posibilidad de perder al cliente y menguar el mercado conquistado

Se mantienen existencias en intervalos por dos razones: la economía y la seguridad. Económicamente hablando, se puede decir que habrá un ahorro al de comprar mayor cantidad de bienes de los que requieren en ese momento.

Los motivos de seguridad, implican tener intervalos de soporte para prever fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiéndose contra la incertidumbre y el retraso. Las empresas mantienen inventario porque les conviene; podría pensarse que las pérdidas como consecuencia de hacer esperar a los clientes, o de paros en la producción por falta de materiales, pero los motivos pueden ser mayores que el de sostener económicamente un inventario como seguridad.

El índice de costo anual del almacén es muy cambiante; pueden considerarse como límites normales admisibles entre 10% Y 15%, aunque a veces pueden ser de 20%, debido a especiales condiciones de protección indispensables.

Las actividades básicas que realiza el almacén, son las siguientes:

- Recepción y revisión, dado el caso, de lo adquirido.
- Almacenamiento de los artículos, desde el momento de su recepción hasta que se envíen a su destino.



III. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES

1. Investigación de proveedores nacionales y extranjeros

La selección de las fuentes de abastecimiento es y debe ser, al mismo tiempo, tanto el derecho como la responsabilidad del agente de compras. En uso del criterio, el agente de compras realiza su más alto potencial como contribuyente creativo a la administración ejecutiva. La selección de la fuente es un reto continuo. Se convierte en la medida y herramienta por medio de la cual, el agente de compras obtiene primero y posteriormente conserva, el nivel de actuación que distingue al profesional, al experto en esta función de abastecimiento de materiales.

1.1. Lo que implica una investigación

- Verificar la existencia física del proveedor.
- Que esté legalmente constituido.
- Verificar la moralidad del proveedor.
- Que esté al corriente de sus pagos fiscales.
- Si tiene problemas sindicales, averiguar los motivos.
- Verificar qué tipo de instalaciones tiene
- Verificar su capacidad de producción.
- Qué sistemas de calidad tiene.
- Certificación ISO, Procesos (si está bien hecho para el cliente).

2. Selección de proveedores y cotizaciones

2.1 Fuentes de información con respecto a los proveedores

El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo. Las principales fuentes de información se mencionan enseguida:

2.1.1 Catálogos

Los catálogos de las fuentes comúnmente conocidas de abastecimientos y que cubren la mayor parte de los materiales importantes en los cuales está interesada la compañía, son considerados indispensables en cualquier oficina de compras bien administrada. El valor de estos catálogos depende principalmente de la forma en que se presenten, la facilidad con la cual se pueda disponer del material que contiene el del uso que se haga de esa información.

2.1.2 Expediente en micropelícula

Varias compañías han emitido catálogos de proveedores con toda la información registrada en una micropelícula. Un ejemplo de este servicio es proporcionado por VSMF (Visual Search Microfilm File), quien ha registrado la información que se refiere a más de 3,100 proveedores y sus productos que sirven a las industrias aeroespaciales y electrónicas en más de 100,000 micropelículas de 16mm. El servicio se ha incluido, en un sistema de archivo comprensible, un dispositivo para leer las películas y un impresor que permite la reproducción de la información contenida en la película en una hoja de tamaño normal.

2.1.3 Revistas de comercio

Las revistas de comercio son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales. La lista de tales publicaciones es muy extensa y los artículos individuales que se incluyen, varían considerablemente en valor. Estas revistas se utilizan de dos formas: el primer uso en un estudio del texto, en el cual no sólo agrega información general al comprador, sino que sugiere nuevos productos y materiales sustitutos. El segundo uso de dichas publicaciones se refiere a la publicidad. Un estudio consistente de los anuncios en tales publicaciones es un valioso hábito ejercido por todos los buenos compradores.

2.1.4 Publicidad industrial



Como una fuente general de información para la oficina de compras, se discute sobre el verdadero valor de la publicidad industrial. Los publicistas en general, inclusive los maestros del tema, han definido que la publicidad industrial tiene su valor, porque generalmente los compradores que la leen, son inconscientemente influidos por ella.

2.1.5 Directorios comerciales

Son otra fuente importante de información. Varían ampliamente en su exactitud y utilidad, y se debe tener cuidado al usarlos. Los registros comerciales o directorios comerciales, son volúmenes en los cuales los fabricantes líderes enlistan sus domicilios, el número de filiales, sus asociaciones, productos y, en algunos casos, su estabilidad financiera y su posición en el comercio.

También contienen listas de los nombres comerciales de artículos en el mercado, que llevan el nombre de sus fabricantes y listas clasificadas de materiales, abastecimientos, equipo y otros artículos ofrecidos en venta. Bajo cada uno de ellos se proporciona el nombre y localización de la fuente fabricante o que lo suministra.

Estos registros están arreglados en tal forma que pueden ser consultados de varias maneras, ya sea por el artículo, por el fabricante o por el nombre comercial.

2.1.6 Representación de ventas

La representación de ventas puede constituir una de las fuentes más valiosas de información de que se dispone, con referencias de la procedencia de los abastecimientos, tipos de productos e información sobre comercio.

2.1.7 Archivo de vendedores

Toda información de cualquier fuente, si tiene valor, debe ser registrada. Anteriormente se mencionó ese registro, es el índice que acompaña al archivo de catálogos. Otro registro común es el archivo de vendedores, que se compone de tarjetas pequeñas o de un sencillo archivo de computadoras, clasificado por nombre del vendedor, su dirección, órdenes anteriores asignadas por la compañía, datos referentes a su idoneidad en general y la confiabilidad en el vendedor y la buena disposición de éste para satisfacer los

Requerimientos específicos del comprador, y cualquier otra información que se considere útil y que pueda tener algún valor para el comprador.

Un tercer registro es un archivo de artículos, en el cual el material se ha clasificado sobre la base del producto; la información en este archivo se refiere a las fuentes en las cuales se ha comprado ese producto en el pasado, posiblemente el precio pagado, el punto de embarque y una referencia cruzada va al archivo de vendedores.

2.1.8 Visitas a los proveedores

Algunos ejecutivos de compras consideran que las visitas a los proveedores son especialmente útiles cuando no se presentan dificultades que deban discutirse. Mediante esas visitas amistosas, el agente de compras puede conversar con los ejecutivos de más alto nivel, sin limitarse a un agente que puede ser responsable directo de una queja específica. Esto ayuda a incrementar las relaciones en todos los niveles de la administración y puede revelar mucho respecto de planes futuros que de otro modo no habrían merecido atención.

2.1.9 Muestras

Además de la información usual respecto al proveedor potencial y a una visita a la planta, se pueden analizar muestras del producto del vendedor.

2.1.10 Direcciones en Internet

En la actualidad navegar adecuadamente en la red y consultar direcciones específicas de empresas, así como consultar las Yellow pages de los sitios de Internet, es una herramienta muy



poderosa para el Departamento de compras en lo que se refiere a consulta de proveedores y descripción de productos.

2.1.11 Disminución de la lista

A partir de una o de todas las fuentes de información, el comprador puede obtener una lista de los vendedores disponibles a quienes se puede adquirir los artículos requeridos. La siguiente etapa es reducir esta lista a una dimensión que nos permita trabajar con ella, reteniendo solamente las fuentes más adecuadas para el abastecimiento. De esta pequeña lista, se puede seleccionar la mejor fuente.

3. Evaluación del proveedor

La evaluación de los proveedores es una actividad continua del departamento de compras. Los proveedores actuales tienen que ser supervisados para comprobar si el desempeño esperado se materializa. Las fuentes nuevas deben ser analizadas para comprobar si su potencial garantiza una consideración seria en el futuro. Debido a que la mayor parte de las organizaciones tienden a asignar un porcentaje significativo de negocios repetitivos con los mismos proveedores, se considerará primero la evaluación de las fuentes actuales.

3.1 Evaluación formal e informal de los proveedores actuales

Es indispensable hacer periódicamente evaluaciones formales e informales de los proveedores; entendemos por evaluación formal aquella que se sustenta en datos y análisis contra especificaciones de desempeño y estándares de actuación, e informal la que se realiza tomando en cuenta aspectos subjetivos de trato, actitud, presencia y otras.

Un proveedor actual es aquel que ya ha pasado por los primeros análisis y ha recibido posteriormente al menos una orden. La mayor parte de los compradores tienden a separar a los proveedores actuales en dos categorías. Algunos vendedores aún son muy recientes como para tener un juicio claro de qué tan buenos son. El segundo grupo lo constituyen los proveedores establecidos, quienes en el pasado probaron que son buenas fuentes, confiables. Algunos grupos son evaluados, continuamente, formal e informalmente.

3.1.1 Evaluación informal

Incluye la valoración de los contactos personales entre el vendedor y el personal de la organización compradora en todas las funciones en las que hay esa relación. Una pregunta típica que debe hacerse el personal de compras cuando hay un contacto con otras personas de su misma organización es "¿Cómo van las cosas con el vendedor x?". En forma similar puede ser útil conversar fuera de reuniones profesionales, conferencias y por otros medios para comprobar y comparar esas impresiones personales.

Un comprador conocedor habrá de acumular abundante información sobre los proveedores y siempre estará alerta a los signos de nueva información que puedan afectar la valoración general de un vendedor. En efecto, en casi todas las organizaciones toda la evaluación de las fuentes existentes se hace de modo informal. Cuando los compradores y los usuarios tienen un contacto personal diario y son retroalimentados tanto del desempeño satisfactorio como del insatisfactorio del proveedor rápidamente, no tiene sentido hablar de informalidad.

En organizaciones mayores, sin embargo, las líneas de comunicación se han ampliado y los agentes de compras y usuarios pueden estar en localidades totalmente diferentes por lo que deben formularse grandes contratos por el grupo de compras de la oficina central, mientras el vendedor contacta se maneja por el departamento de materiales en varias localidades. Si los vendedores son también grandes empresas, los requerimientos en diferentes partes del país o del mundo pueden satisfacerse con el mismo grado de éxito por plantas diferentes que corresponden a la misma empresa vendedora. Por lo anterior podemos decir que, a medida que crece la organización compradora, aumenta la formalidad en la evaluación de las fuentes existentes para el abastecimiento.



3.1.2 Discusiones de ejecutivos de alto nivel

Un medio sencillo para la evaluación semiformal al alcance de la empresa compradora, es la discusión regular anual de los administradores ejecutivos con los de la empresa vendedora. Normalmente, las discusiones a alto nivel ejecutivo están limitadas a los proveedores importantes de los requerimientos de mayor relevancia. La presencia de los ejecutivos de alto nivel de ambos lados aumenta el interés de la ocasión y permite una discusión del comportamiento anterior, de expectativas futuras, de tendencias sociales, económica y tecnológica, planes a largo plazo y demás en un contexto de alto nivel. La persona responsable de la administración de materiales es la encargada, normalmente, de hacer los arreglos para estas sesiones e invita a los ejecutivos apropiados para que tomen parte. Esta discusión ayuda a fomentar las interrelaciones entre el comprador y el vendedor a alto nivel y, cuando después de un tiempo se repite puede proporcionar a ambos lados, información invaluable.

3.1.3 Evaluación formal del vendedor y su clasificación

Al evaluar las actuales fuentes de abastecimiento, la pregunta obvia es: "¿Qué tan bien se desempeñó el proveedor?" Al ser enviadas las órdenes, es posible seguir el proceso respecto de cómo se cumplieron los objetivos en calidad, cantidad, precio, envío, servicio y otros términos y condiciones. Los esquemas de clasificación de vendedores más formales intentan seguir su desempeño a través del tiempo; así cuando se necesita, pueden tomarse medidas correctivas. También, cuando llega la ocasión de asignar otras órdenes, el registro pasado se puede utilizar para decidir seriamente si se le asigna o no al mismo vendedor.

Los esquemas de clasificación de vendedores formales verifican el desempeño del vendedor sobre calidad, precio, envío y servicio. Un esquema muy sencillo para pequeñas organizaciones puede incluir una anotación solamente, en la medida en que estos factores fueron o no aceptables para órdenes específicas recibidas. Una evaluación más detallada puede incluir un resumen del desempeño del proveedor durante el tiempo.

3.1.3.1 Ejemplo del comportamiento de envío

Alta calificación:	a. Satisface las fechas de envío sin apresuramientos. b. Usualmente aceptan las fechas requeridas de envío
Buena:	c. Usualmente satisfacen las fechas de embarque sin seguimiento sustancial. d. Con frecuencia es capaz de aceptar las fechas de embarque que se piden.
Regular:	e. Algunas veces los embarques son tardíos, se requiere una considerable cantidad de seguimiento.
Insatisfactoria:	f. Los embarques usualmente tardíos, raramente se cumplen las promesas de envío, se requiere un apresuramiento constante.

Por otra parte, el desempeño actual en precios de un vendedor entre los precios contratados y facturados por los vendedores llaman la atención de los compradores. La clasificación de los vendedores por precios es, por consiguiente, del tipo de comparación del precio real contra el mercado o el precio actual contra el precio menor recibido de otros vendedores que proporcionan el mismo artículo o servicio.

Algunas organizaciones califican a los vendedores asignándoles puntos y escalas para cada factor y para cada clasificación.

No obstante, es necesario tener en cuenta que al realizar la evaluación de nuestros proveedores debemos revisar lo siguiente:

- Sus estados de resultados; quien trabaje con número rojos (pérdidas), no puede ser confiable.
- Si la compañía no está comprometida con lo que hace, tiene malos manejos, o problemas con el personal, tampoco es confiable.
- Verificar su planeación: de producción, de mercadotecnia y su organigrama.



- Verificar su dirección: su programa de capacitación de ventas y nivel de personal, esto se puede ver a través de sus mecanismos de control.
- Además, su integración y su estructura.
- Procedimiento de calidad: aseguramiento de certificación ISO 9000 (calidad), premio nacional de calidad (Secretaría de Economía).
- Revisar sus laboratorios para ver sus procedimientos de verificación de calidad.
- Qué hacen para cumplir con los estándares de calidad.
- Procedimientos de entrega de mercancías y fechas de cumplimiento.
- Verificar en lo posible, si han tenido demandas ante la Procuraduría del Consumidor (motivos).
- Procedimiento de capacitación a clientes.
- Procedimiento de cobranza.
- Procedimiento de crédito.
- Capacidad de producción, asegurarse de que cumplirán.
- Problemas de relaciones laborales, si no están en riesgo de huelga.
- Moralidad de los directivos.

La mejor compra no necesariamente es la de mejor precio.

3.2 Solicitud y evaluación de cotizaciones

Un vendedor frecuentemente cotiza precios de sus productos para presentarlos a sus clientes o prospectos de clientes por su propia iniciativa; es decir, sin que le haya sido solicitado formalmente que lo haga. Así los compradores tienen disponibles los medios para mantenerse informados en del mercado de ciertos bienes.

3.2.1 La solicitud o invitación a cotizar

Una preparación cuidadosa de este documento es esencial para todo el entendimiento futuro entre el comprador y el vendedor; debe contener los siguientes puntos:

1. Cantidad requerida.
2. La descripción y especificaciones de los artículos requeridos que se desea comprar.
3. Punto requerido de entrega.
4. Tiempo o tiempos requeridos de entrega.
5. Método de transporte.
6. Fecha para la cual deben recibirse las cotizaciones.
7. Todas las condiciones especiales que puedan afectar al precio o habilidad del oferente para llevarlo a cabo. Estas incluyen:
 - El material o información, que ha de ser proporcionado todo o en parte por el comprador después de otorgar el negocio.
 - Descripción de las herramientas y patrones disponibles para el proveedor que ejecute.
 - Unificación de inclusión con otros subcontratistas cuando éstos existan.
 - Cualquier otro requerimiento especial, tal como la entrega o instalación en un fin de semana o día de descanso, etc.
8. Deberá requerir que los concursantes identifiquen:
 - La base del precio en relación con la amplitud de la cantidad a que se aplica.
 - La base del precio con relación al número y a la periodicidad de las entregas.
 - El periodo posterior a la fecha de la oferta para la cual los precios ofrecidos son firmes.
 - Cualquier excepción o evento que pueda invalidar los precios cotizados.
9. Debe incluir datos impresos de los términos y condiciones uniformes del Comprador.



3.2.2 Evaluación de cotizaciones

Las cotizaciones son en ocasiones tan simples que pueden ser fácilmente comprobables tan sólo al leerse, o escribiendo lo esencial conforme se reciben por teléfono. Este es el caso de los artículos estandarizados en donde las diferencias en las especificaciones y la calidad entre los concursantes aceptables, son conocidas y aceptables por el comprador de antemano. Se presentan el precio y la entrega, y una decisión rápida como el aspecto más importante en la mente del comprador, y con suficiente experiencia, se justifica que los trate así. Pero es arriesgado asumir que otros elementos de la cotización no son de importancia o, que no hay diferencias oscuras de consecuencias en la cotización. Una lista de recordatorio o tabulación minimizará los riesgos de compromiso que se hayan olvidado; de hecho, la tabulación es el único método seguro de comparar cotizaciones complicadas que involucran diferencias apreciables en los productos ofrecidos.

Todas las tabulaciones deben proporcionar una comparación fácil de lo siguiente:

3.2.2.1 Factores de costo

- Precio
- Costo de transporte
- Costo de instalación, si lo hay
- Herramientaje y otros costos de preparación
- Impuestos de ventas o comerciales que deben agregarse
- Términos de pago; descuentos por pronto pago
- Base del precio: si están involucradas entregas múltiples
- Precio sujeto a aceptación en los siguientes _____ días
- Protección de precio: firme, protegido contra baja, o sujeto a escala

3.2.2.2 Entrega

3.2.2.3 Factores de diseño o especificación

- Cumplimiento con la especificación
- Desviación de la especificación
- Ventajas de la especificación
- Dimensiones importantes
- Pesos

3.2.2.4 Factores legales

- Garantías
- Provisiones de cancelación
- Protecciones de patentes
- Protecciones de responsabilidad civil y de compensación a empleados
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos federales

Al evaluar las adquisiciones complejas o altamente competitivas, es útil en ocasiones asignar pesos a los factores que se compraran y calificar a cada proveedor potencial en cuanto a su posición competitiva en ese factor.

3.3 Registros de cotizaciones

Los registros de cotizaciones pasadas y actuales y de la decisión tomada, si un activo definido para una operación de compras y se convertirán en una necesidad conforme una actividad pequeña se convierta en algo más grande. La economía de esfuerzos sugiere el uso simultáneo de dos métodos para mantener tales registros de cotización.



3.3.1 Tarjeta de artículo

Ésta es una identificación simple y de un producto estándar de catálogo, repetitivamente comprado. Incluye a la mayoría de los abastecimientos y artículos de operación y mucho de la llamada “Ferretería” que se utiliza en la producción misma.

3.3.2 Expediente de artículo

Este es un registro sofisticado; las compras de un valor grande en dinero, aquellas de diseño especial, la procuración de artículos requeridos continuamente para el producto final, grandes inversiones en equipo de capital, etc., son las áreas que justifican los registros de cotizaciones tan completos como el que proporciona este medio.

El comprador debe pensar acerca del índice de su archivo. La mayoría de las organizaciones pequeñas considerarán correctamente que el archivo por secuencia alfabética del grupo de artículos y subgrupos. será lo adecuado. Conforme la compañía crezca secuencial mente, este sistema se convertirá en inoperante.

Un sistema de codificación numérica de partes, es el único medio para lograr una rápida localización de la información. Este sistema a su vez, tiene su propia ventaja. Un sistema de numeración de partes es una base necesaria para todos los tipos de procesamiento electrónico de datos.



IV. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

1. Introducción

En esta fase sabemos con quién nos vamos a relacionar en el departamento de compras.

El comprador debe de dar tiempo al proveedor para que se acerque, no necesita salir el comprador de su lugar de trabajo para estar en contacto con el proveedor.

No hay que cerrarse las puertas con ningún proveedor.

Con la información que dan los proveedores, se mantienen informadas a las personas de compras de los avances tecnológicos.

2. Retroalimentación empresa - proveedor

Se recomienda que el departamento de compras sea informado por el proveedor del crecimiento o estabilidad de su compañía, de sus proyectos de inversión para expansión, de sus nuevas capacidades de producción, de su posición financiera, y en general, de su crecimiento.

El proveedor deberá mantener informado a sus clientes (comprador), de las innovaciones tecnológicas en los materiales y los ahorros que éstas brindan, de las mejoras en entregas, en facturación, acceso vía fax, grupo de técnicos para capacitación, garantías sobre productos y sistemas, y porque son mejores que la competencia.

2.1 Relaciones comprador- vendedor

Una de las primeras evaluaciones que debe hacer un comprador, es si la relación actual con un proveedor es satisfactoria o no. Esta relación es muy compleja, y diferentes personas dentro de la organización compradora pueden tener percepciones diferentes de ella. En la forma más sencilla, con un nuevo proveedor, justamente después que se le ha asignado una pequeña orden, pero ésta aún no se ha enviado, y puede consistir solamente en la apreciación del acuerdo recién logrado y la impresión rápida del comprador del representante de ventas.

Para un antiguo proveedor, la percepción de las necesidades importantes se debe basar en el desempeño anterior y el actual, las relaciones personales con diversos integrantes del personal de ambas organizaciones y las expectativas futuras. Estas apreciaciones pueden cambiar como resultado de una acción competitiva del mercado.

3. Importancia de la claridad de la información y su oportunidad

- El contar con una información clara y oportuna de las diversas fuentes de abastecimiento traerá consigo los siguientes beneficios:
- Nos da como resultado una adecuada compra.
- Posibilidad de ahorros en compras.
- Evita conflictos, que pueden llegar a extremos de ruptura (violación de la política de nunca pelear con ningún proveedor).

4. Archivo histórico de operaciones

El archivo de compras contiene información a cerca de proveedores, ayuda a facilitar las futuras tomas de decisiones de requerimientos, y apoya para evitar actividades innecesarias en futuras compras.

El sistema de archivo empleado en el departamento de compras será de enorme valor, sólo si brinda un fácil acceso a la información requerida, si no es muy complicado y si contiene detalles sobre las diversas fases de las actividades del departamento. Estas fases cubren aspectos tales como correspondencia; algunas publicaciones de los proveedores como catálogos y folletos; requisitos de compras; cotizaciones; órdenes de compra; contratos; especificaciones de mercancía y correspondencia; registros, etc.

Muchos departamentos de compras no registran el material inútil e innecesario. Los agentes de compras y los compradores economizan de esta manera el tiempo de sus secretarías y empleados



de registros al desechar una gran parte del material recibido por correo o entregado a ellos por vendedores.

Están de acuerdo en que el material de propaganda no solicitado, las cartas, folletos, catálogos, formatos de carta y tarjetas postales, no justifican el empleo de una función administrativa ni el gasto de mantenimiento de los archivos departamentales a menos que sean de uso inmediato para el receptor. La razón de esto es que en la mayoría de las compras es necesario obtener la información sobre el precio vigente, así como catálogos o folletos actualizados.

4.1 Correspondencia

Gran parte de la correspondencia habitual de un departamento de compras no tiene relación directa con las órdenes de compra, contratos o requisiciones de compras. Esta correspondencia incluirá numerosos aspectos entre los que se encuentra el personal, boletines sobre disposiciones en compras, boletines de procedimientos de naturaleza temporal o permanente y la correspondencia usual con el vendedor.

Esta correspondencia normalmente se clasificará en dos categorías: abierta y cerrada. La correspondencia abierta es aquella en la que se desean respuestas y es el más activo de los archivos. Al completarse la correspondencia, se transfiere al archivo cerrado; la correspondencia cerrada es de dos clases: temporal y permanente.

La correspondencia temporal o de corta vida, puede abarcar aspectos que no tienen conexión regular con las operaciones de la compañía y deberán destruirse después de haber cumplido su propósito.

Los registros permanentes son los archivos del departamento de compras. Aunque rara vez se recurra a ellos, al considerárseles algún valor futuro no deberán destruirse. Como norma, después de doce meses ocasionalmente se hace referencia a una correspondencia cerrada, por lo que deberán transferirse a los archivos permanentes muertos. A fin de contar con espacio suficiente para archivo, deberá tenerse cuidado de colocar en los archivos permanentes sólo el material indispensable.

4.2 Mercancías

Es muy conveniente conservar un tarjetero bajo el título de mercancías específicas con datos pertinentes relativos a la adquisición de las mercancías detalladas en las tarjetas. Este archivo debe incluir datos referentes a las pruebas de nuevos productos y materiales, si se desea. Tales registros se archivan comúnmente de manera visible, ya sea en gabinetes o tablas clip para hojas simultáneas.

Un archivo en folder tamaño carta con orden alfabético puede emplearse para guardar la correspondencia sobre mercancías de gran importancia para la operación de una compañía. Todos los datos pertinentes relacionados con la mercancía especial deberán archivar en dicho folder.

4.3 Catálogo de proveedores

Probablemente el archivo más difícil en un departamento de compras es el de los folletos, catálogos de proveedores, y la correspondencia con ellos que no estén clasificados. No existe un formato estándar para catálogos y folletos, ya que vienen en diversos tamaños y grosores. Para que sean de algún valor, debe archivar y registrarse en el índice, a fin de que, cuando se necesite, se disponga fácilmente de ellos.

El tiempo adecuado para descartar catálogos y folletos es problema interno del departamento de compras. Habrá que eliminar los obsoletos en el momento en que ya no tengan ningún valor, puesto que el espacio para el archivo es costoso y no deberá utilizarse para catálogos y folletos inútiles, además de que al mezclarse con los actualizados sólo dificultan más la localización del catálogo o folleto apropiado.

Los folletos pueden archivar en folders tamaño carta con base en una mercancía o artículo, pues por regla general se editan sobre dicha base. Los folders habrán de rotularse con el nombre



de la mercancía o el artículo y todos los folletos de una misma categoría se archivarán en el folder dispuesto para ello.

4.4 Órdenes de compra

Un método conveniente para archivar las órdenes de compra, es por vendedor registrándolo alfabéticamente en un archivo abierto. Cuando la orden se haya concretado, la copia para el archivo y sus anexos se remite al archivo cerrado bajo el nombre del vendedor y en forma alfabética. Este sistema de archivo proporciona una rápida referencia, en particular si se lleva a la práctica con un control de índice de orden numérico.

Si por alguna razón se desean archivar las órdenes de compra por orden numérico en vez de por vendedor, deberá mantenerse un índice de archivo por vendedor como índice cruzado para registrar la orden, con objeto de que pueda fácilmente localizarse un expediente de órdenes al contar solo con el nombre del vendedor.

Toda correspondencia relacionada con asuntos referentes al material ordenado, junto con la copia de la factura y el recibo del material, deberá anexarse a la copia de archivo de la orden de compra.

Es conveniente contar con una copia extra de la orden, misma que se conoce como copia de rastreo, a fin de evitar utilizar la copia del archivo hasta su terminación. Algunas veces la copia de rastreo estará fuera del archivo mientras dura la expedición; ésta deberá guardarse en tal forma que pueda localizarse fácilmente cuando se trate de rastrear alguna fecha específica sin considerar necesario el nombre del vendedor, clasificación o mercancía. Para cada fecha de rastreo es necesario elaborar un expediente en folder tamaño carta que contenga todas las órdenes vencidas que deban rastrearse en esa fecha. Para que no exista duplicidad en la actividad administrativa, la mesa de rastreo deberá laborar junto con la mesa de órdenes. Al efectuarse y recibirse el embarque, se destruirá la copia de rastreo, pero antes de hacerla, toda correspondencia deberá transferirse a la gaveta que contiene la copia del archivo de la orden.

En muchos aspectos de los negocios no es necesario conservar todos los expedientes. Se aconseja conservar espacio en el archivo, y destruir ciertas órdenes, especialmente aquellas de escaso valor monetario. Muchas empresas sin embargo, desearán conservar todas las órdenes en un expediente fijo cuando se aluda a artículos de inversión que incluyan maquinaria y equipo especial.

4.5 Uso inteligente de los archivos

Dos son los objetivos fundamentales de los registros: mantener y reconocer la resolución de la compra y la orientación del personal de compras en sus decisiones y operaciones.

El archivo se mantendrá al corriente. La necesidad de algún documento ocurrirá inmediatamente después de ser recibido ya sea por el vendedor, el solicitante o por el departamento de contabilidad. Los documentos se guardarán diariamente:

En sus lugares correspondientes.



V. COMPRAS NACIONALES

1. Importancia

Un porcentaje de los compradores, prefieren hacer sus adquisiciones a proveedores locales y un elevado porcentaje de ellos, señalan que están dispuestos a pagar un poco más, e incluso, a aceptar que la calidad del producto o del servicio sea poco menos satisfactoria al comprar localmente. Esto descansa en dos bases:

Una fuente local puede ofrecer un servicio más confiable que otra que se encuentre localizada a grandes distancias. Se puede decir que se recibirán las entregas a tiempo debido a que la distancia es más corta y reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte, independientemente del volumen de existencias, pues en las compras locales no es necesario tener grandes o mayores cantidades.

Al inclinarse por fuentes de abastecimientos locales, las razones son poco evidentes, por ejemplo, la empresa le debe mucho a la comunidad regional, es en ella donde vive la mayor parte de sus empleados y frecuentemente, una porción substancial de su respaldo financiero, así como una parte importante de sus ventas, provienen de la localidad.

2. Compras para el sector privado, para el sector público y para el sector social

2.1 Sector Privado

Es política del gobierno ayudar a conseguir, asistir y proteger los intereses de la comunidad, procurando atención a las pequeñas empresas, así como colocar en ellas, una buena proporción de las compras y los contratos gubernamentales de mercancías y servicios. Las necesidades de la mayor parte de las empresas, son de índole especializada y los volúmenes de compras, tienden a ser elevados dentro del mercado total; pero muchas compañías en su carácter de compradores son más grandes que sus proveedores y podrán desempeñar una multiplicidad de funciones con respecto de sus fuentes, pudiendo influir en las actitudes de los clientes.

2.2 Sector Público

Comprende los gobiernos federal, estatal y, municipal, Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, empresas paraestatales y cualquier otro órgano de gobierno.

Si los fondos destinados a compras, por parte del gobierno, se erogan de manera eficiente y apropiada, se obtendrán beneficios en favor de todas aquellas personas que pagan por ellas y las disfrutan, como consecuencia de los servicios proporcionados por el gobierno. Las compras del gobierno no deben diferir, en esencia, de las exigencias y la honradez en el sector privado.

2.3 Sector social

Denota un conjunto de servicios, los cuales están en una forma más o menos directa bajo el control gubernamental; generalmente se considera que incluye:

- Al propio gobierno central, con sus numerosos departamentos y dependencias.
- Algunos sectores o servicios que se proporcionan a nivel nacional.
- Las industrias nacionalizadas para efectos de algunos fines,.
- Las dependencias locales, entre otras de menor importancia.



2.4 Cuadro comparativo del sector público y el privado

Privado	Público
Las necesidades de compra son de acuerdo al volumen de tecnología utilizada y a la optimización de sus costos.	De acuerdo a las necesidades sociales de los habitantes de una región
Búsqueda de proveedores: Cotizaciones en pesos u otra moneda	Licitaciones públicas: Cotizaciones en pesos
Pagos: * Nota de entrada * Contra recibo * Fecha de pago	Pagos: * Verificar renglón por renglón * Folio Sello * Contra recibo * Fecha de entrada
El pago es más ágil Las garantías se ejercen	El pago es sumamente burocrático En la mayoría de los casos no se ejercen las garantías.
Las escalaciones y reconsideraciones de precios son fácilmente negociables	Para la mayoría de los casos no se ejercen las garantías.
Puede hacer todo lo que no le limita la ley	Solo puede hacer lo que le faculta la ley

3. Objetivos y procedimientos

3.1 Objetivos

Los objetivos de las compras dentro del gobierno, son básicamente los mismos que las compras del sector privado, e incluyen:

- Asegurar la continuidad de abastecimiento para poder satisfacer las necesidades de servicio.
- Evitar duplicación y despilfarro.
- Mantener los estándares de calidad requeridos en las compras de bienes y servicios.
- Desarrollar un ambiente de colaboración entre el departamento de compras, respecto de todas las dependencias y departamentos a los cuales les brinda servicio.
- Obtener el máximo de ahorros, a través de innovaciones en compras, mediante la aplicación de técnicas de análisis de valor.
- Administración de la función de compras, con una eficiencia interna.
- Efectuar las compras al precio más bajo, con buena calidad, así como los requerimientos de funcionalidad y oportunidad de entrega.
- Contribuir al desarrollo del país.
- Facilitar el proceso de compras.
- Optimización en las compras.
- Facilitar el proceso de hacer efectiva la garantía.
- Agilizar los procesos de recepción de materiales y pagos a proveedores.
- Aprovechar que los proveedores pueden responder más rápidamente a requerimientos especiales.
- Seguridad en el abasto: firmar convenios, socios de negocios entre productores y proveedores.

Comprar en el extranjero, sólo lo que no existe en el mercado nacional.

3.2 Procedimientos

3.2.1 Del sector público



Las compras gubernamentales, locales, y estatales, siguen un procedimiento bastante estandarizado. Las compras pequeñas y las de emergencia, se negocian por teléfono, llamando a una o dos fuentes de suministro. Uno de los métodos empleados para especificar la calidad, es referirse a algún producto de marca y solicitar que se cotice; otro tipo de compras se refiere al de aspectos peculiares del artículo, llamado especificaciones de calidad. Este método establece, en general, lo que se desea y el concurso que se le dará al producto, en el cual se pide a los postores que envíen la muestra estándar del mismo que más se acerque a los requerimientos de calidad general. Habitualmente se requiere que se presente más de una oferta antes de ceder el contrato; sin embargo, es posible aceptar una sola oferta si la ley que gobierna a la dependencia así lo permite.

3.2.2 Del sector privado

Puesto que hay amplias variaciones entre las industrias, las compañías, los productos, y el personal, no resulta factible establecer un solo conjunto de procedimientos que se puedan aplicar a todos los casos. Para completar la transacción de compras se requiere:

- Reconocimiento de la necesidad
- Descripción del requerimiento
- Selección de las fuentes posibles del suministro
- Descripción del precio y la disponibilidad
- Colocación del pedido
- Seguimiento y activación del pedido
- Revisión y recepción
- Verificación de la factura
- Discrepancias de procesamiento y rechazos
- Cierre de los pedidos completados
- Mantenimiento de los registros y archivos

4. Diferencias en cada sector

En muchos aspectos hay poca discrepancia entre las compras gubernamentales y las privadas respecto al uso y al procesamiento, pero ambas comprenden puntos substanciales, así como grandes transacciones individuales. Aunque tienen objetivos semejantes, existen entre ambas diferencias significativas.

La mayoría de las leyes que establecen ordenamientos en las dependencias o agencias de compras públicas, también prescriben reglamentos bajo los cuales deben de operar, mismos que están hechos para proteger, tanto al público para quien se hace la compra, como al proveedor que vende a la dependencia (ver la ley de adquisiciones y obra pública del gobierno federal.)

La dependencia pública compra con base en el presupuesto y debe cargar los fondos para cada compra hecha contra el mismo. Su contraparte, la privada, compra respecto de programas de producción o acción que han sido fijados. El comprador público no puede realizar la reciprocidad que algunos compradores privados práctica n pues el desembolso comprende diversos puntos de vista, incluyendo reciprocidad.

5. Política de operación

5.1 Introducción

5.1.1 Almacenamiento

El almacenamiento central, permite realizar compras en volúmenes a precios inferiores, lo que le da oportunidad al comprador de hacer sus adquisiciones cuando las condiciones del mercado parecen ser más favorables; cuestión que facilita la inspección y la comprobación, proporcionando existencias de reserva para su uso, durante el proceso de rechazo y para tener disponibilidad de las mercancías conforme se les necesite.



5.1.2 Inspección

Cuando el volumen o el artículo adquirido así lo requiere, el departamento de compras cuenta con sus propios laboratorios de prueba; algunas veces éstos pueden ser mantenidos en conjunto, por varios departamentos. En las empresas medianas y pequeñas, el comprador puede utilizar pruebas sencillas de inspección para determinar si las mercancías recibidas son las ordenadas.

5.1.3 Fabricación reparación e inspección

En casos aislados, algunos procesos de fabricación son llevados a cabo, o a los menos supervisados por el departamento de compras.

Un servicio que con frecuencia es proporcionado por los departamentos de compras estatales y locales, es la reparación y mantenimiento del equipo

5.2 Control del material sobrante (desecho)

El departamento de compras es el mejor lugar para descentralizar el control de los materiales y el equipo de desecho. El control de desecho incluye la transferencia de equipo, así como su venta. Cuando el material o el equipo deje de ser utilizable, el departamento de compras lo puede emplear como un intercambio sobre una nueva compra o lo vende para obtener efectivo. Las ventas de estas partidas en el gobierno, son manejadas por medio de un concurso de ofertas competitivas, de manera parecida a las compras.

Los suministros y los equipos declarados como excedentes por los organismos federales, con frecuencia se ofrecen a las unidades locales del gobierno para que las utilicen en los servicios de salubridad, bienestar social, educación, defensa civil, etc., que suelen distribuirse a través de una dependencia que maneje excedentes de propiedad estatal.

5.3 Políticas de operación en cada sector

SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO
<p>Necesidades de mercancía</p> <p>↓</p> <p>Presupuesto</p> <p>Asegurar y mantener la estructura de costo</p> <p>Es consiente de cuál es el costo de parar la fábrica contra el costo de comprar un poco más caro mantiene siempre trabajando el área de producción</p>	<p>Gasta exactamente lo que tiene presupuestado</p> <p>Si suben los costos no compra y como consecuencia cae en desabasto</p>

6. Concursos (Licitaciones públicas)

Puesto que el comprador, en el sector público gasta fondos que se generan por medio del sistema impositivo, los estatutos gubernamentales normalmente establecen que el organismo de contratos de compras, deberá hacer sobre una base abierta y competitiva. Esta disposición presuntamente garantiza que todos los proveedores calificados, quienes a su vez son contribuyentes u ocupan personal que lo es, tengan una oportunidad igual para competir por la venta de sus productos o servicios que se necesitan para las operaciones del gobierno.

Los concursos competitivos, consumen mucho tiempo y requieren de copiosos trámites administrativos, por esta razón los estatutos gubernamentales podrán establecer que se utilicen



propuestas informales como base de otorgamiento de contratos de compra cuando los requerimientos sean inferiores a una determinada suma de dinero.

- Las tres modalidades que contempla la ley son:
- Licitación Pública, mediante convocatoria de ese tipo.
- Concurso de Invitación Restringida (tres proveedores mínimo).
- Adjudicación Directa.

6.1 Procedimientos para concursar (consultar la página de concursos y licitaciones de la SECODAM www.compranet.org.mx/)

En un sistema de concurso, al oferente típicamente se le remitirá:

- Una lista completa de especificaciones, que tiene el artículo por surtir y se detallarán los diferentes tipos de procedimientos de control de calidad que el comprador utilizará para asegurarse de que los artículos por recibir, en efecto, cumplen con las especificaciones. .
- Una lista de instrucciones y el proponente especificando cómo, cuándo, dónde y en qué momento, habrán de presentarse las propuestas.
- Condiciones generales y legales especiales que deberán ser satisfechas por un proveedor para tener éxito.
- Un modelo de propuesta, en el cual el vendedor indicará el precio, los descuentos y demás información requerida.
- El proponente, típicamente deberá someter ofertas en una fecha específica y hora determinada; no se admitirá alguna oferta después de la fecha y la hora de cierre, así como ningún cambio se habrá de permitir después de que la oferta formal se haya recibido.
- Deberá señalarse el lugar en donde la oferta debe ser presentada, siendo por lo general en el departamento de compras, por lo que muchas dependencias públicas utilizarán un recipiente cerrado para conservar las propuestas hasta que llegue la fecha y hora en que se examinen.

7. Adjudicación directa

La adjudicación directa es una figura que se presenta, en las operaciones de compra que efectúa el Gobierno Federal, su fundamento legal se encuentra. Plasmado dentro del artículo 39 de la Ley de Adquisiciones y Obra Pública. Esto surge por la necesidad de simplificar el proceso de compra de algunos bienes; cuando la cuantía no es significativa, no se lleva a cabo el proceso de concurso debido a que es laborioso, tardado y costoso, circunstancias por las cuales se procede a la adjudicación directa.

Para este proceso existen ciertas restricciones, tales como no rebasar los montos máximos, que para este tipo de operaciones señala la Ley de Presupuesto de Egresos de la Federación y del Gobierno del Distrito Federal.

8. Análisis financiero de la compra

El análisis financiero de la compra, debe partir desde el mismo presupuesto, primeramente de ventas, mismas que están relacionadas con la producción, con el volumen de material que se ha de consumir para satisfacerlas y, al plan financiero adicional mente; hay que hacer el cálculo de gastos relacionados con la adquisición de muebles, enseres y otros artículos necesarios.

La tesorería es la responsable de la planeación financiera de las compras, ya que solventará los requerimientos de la compañía planeados junto con el departamento de compras, para que con base en los flujos de efectivo, pueda determinar sus precios y solicitar algún financiamiento para cubrir las necesidades de compras que son indispensables.

Este punto puede ahorrarle a la entidad complicaciones de carácter financiero, al momento de llevar a cabo sus compras o reabastecimientos, entre las que se pueden señalar las siguientes:



- Incumplimiento de pago a los proveedores
- Suspensión de suministros por este motivo
- Demandas judiciales
- Malas relaciones
- Desprestigio, etc.

Antigua máquina		Nueva máquina	
Valor de rescate	\$5,000	Valor	\$30,000
Manual		Automática	
Empleado (1 persona)	1,200	Empleado (1 persona)	1,200
Tiempo trabajado	40 min.	Tiempo trabajado	10 min.

8.1 Ejemplo de un análisis financiero

El análisis financiero de la compra nos conduce hacia lo que nos conviene comprar.

Si deseamos cambiar una máquina de fotocopias debemos evaluar la actual contra la que queremos comprar, teniendo como parámetro sacar 25 copias de un juego de 10 hojas:

Para comenzar observamos que hay una diferencia de 30 min a favor de la máquina nueva, ya que automática mente realiza en acomodo de los juegos.

El día de trabajo de 8 horas tiene 480 min., con la máquina vieja en cada trabajo mientras que la persona tarda 40 minutos por juego, al final de día habrá hecho 12 trabajos con la máquina nueva realizaría 48 juegos, Es decir realizaría 36 juegos más con un costo de \$50 cada juego, lo que haría un total de \$1,800.

La recuperación de la inversión, sería el costo de la nueva máquina \$30,000, menos el valor de rescate de la vieja máquina \$5,000, haciendo un total de \$25,000.

El costo trabajo hora hombre es de

$$\begin{array}{r} 5.00 \\ \times 8 \text{ horas} \\ \hline \$40.00 \end{array}$$

Sumamos $40.00 + 1,800 = 1,840$

Dividimos valor de la recuperación \$25,000 entre los beneficios de comprar la nueva máquina 1840.

Resultado: la inversión se recupera en 1 3.58 días.

- Otro ejemplo de análisis de la compra

Una empresa tiene los siguientes datos:

- 10 empleados (vendedores)
- 20 años de antigüedad
- 70% de los clientes son repetitivos
- 30% de los clientes son nuevos
- \$15,000 de sueldo a cada vendedor, total nómina \$150,000

Hace 20 años	Año 2000
10 pedidos diarios	3 pedidos
12 visitas	4 clientes
600 visitas por semana	200 visitas por semana



Valorar qué impacto tendrá si cambiamos el sistema de ventas, optando por telemarketing.

Necesitaría: personal, líneas telefónicas, computadoras, sillas, mesas, instalaciones.

Cada persona se le solicitaría realizar un mínimo de 6 llamadas por horas, que al final de la semana sumarían 240 llamadas. Esto se llevaría a cabo con los clientes repetitivos, quienes representan 70% de total de nuestros clientes.

Y si contratamos 3 personas a la semana se realizarían 720 llamadas. El sueldo de cada una de estas personas sería de \$5,000 mensuales; es decir, por el sueldo de un vendedor se contrataría a tres de estas personas.

Para atender 40 clientes se necesitaría:

- | | |
|------------------------|---------|
| • 1 persona | \$5,000 |
| • 1 computadora | 12,000 |
| • 1 software | 3,000 |
| • 1 curso capacitación | 1,500 |
| • 1 silla | 1,000 |
| • 1 escritorio | 3,000 |
| • 1 impresora | 1,000 |
| • 1 renta de teléfono | 350 |
| • 1 diadema | 200 |
| • Otros | 2,000 |

T o t a l \$30,050 inversión que tendríamos que hacer, pero beneficia más que un solo vendedor, que ahora se cotiza en \$20,000.

Debemos determinar las características de la compra, considerar todos los costos involucrados con la nueva compra.

- Hacer un comparativo de las bondades del nuevo equipo contra el viejo.
- Evaluar los costos que se ahorrarían con la nueva adquisición.
- Determinar el tiempo que se llevará la recuperación de la inversión
- No hay metodología determinada.
- Debemos contar con los datos correctos para el análisis.



VI. COMPRAS AL EXTRANJERO

1. Introducción

Definición de exportación (visita la página de www.bancomext.com.mx/)

- Si se quiere una respuesta rápida, exportar es simplemente vender.
- Vender es la concepción más ambiciosa de la mercadotecnia: mercado magnífico, insaciable del mundo entero.
- Vender bienes en un país para ser consumidos en otro diferente.

Parece simple, pero el, empresario de México que cotidianamente trabaja por producir, administrar y vender sus productos, sabe que implica un esfuerzo permanente de empeño organizado, de entrega diaria a una labor que fructifica sólo con la aceptación del producto en el mercado.

Producir y vender en el mercado propio requiere de este esfuerzo y hacerla en el mercado externo implica uno mayor, aunado al conocimiento de otras técnicas, procedimientos y métodos aplicables a los actos comerciales internacionales.

Para exportar, lo primero y esencial es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario pujante. Además el exportador debe tener metas claras pues sólo así podrá alcanzarlas.

Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización de la economía y de que México no está exento de esta tendencia mundial. La globalización parte de un hecho cada vez más común: vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez más interdependientes. A partir de esta situación, revisemos las principales repercusiones en tres niveles: el mundial, el nacional y el empresarial.

En la esfera mundial tiene especial importancia que México incremente su competitividad frente a países con grados de desarrollo similares. Una fortaleza importante de nuestro país es su incorporación a tratados y acuerdos, ya que éstos elementos adicionales le permiten:

- Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras
- Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los bienes de las empresas nacionales
- Tener acceso preferencial o con ventajas arancelarias

2. Importancia y situaciones que le dan origen

2.1 Introducción

En nuestros tiempos es importante la metodología de la corriente mundial de globalización.

La certificación ISO 9000 se ha hecho un requerimiento (moda) mundial en compras.

Así también los tratados de libre comercio, teniendo como principal objetivo eliminar las barreras arancelarias (impuestos compensatorios) y las barreras políticas o ecológicas (como el síndrome de las vacas locas).

El dooming: es vender por debajo de los precios artículos que ya tienen un estándar internacional como el café, petróleo, oro, metales, acero, cobre, níquel, cemento y granos. El comprador debe saber de dooming y de demandas.

A Europa le interesa establecer relaciones comerciales con México, porque éste es inculto, muy mal preparado, y abarata costos de maquila, mano de obra, peajes, y diesel.

Los productos chinos tienen impuestos arancelarios, para evitar que invadan el mercado mexicano.

El 85% de la exportación nacional va a parar a E.U.

México representa entre 10 Y 7% de las importaciones de E.U.

OMC - GATT, es un acuerdo general de aranceles y comercio, entre Inglaterra, E.U. y Francia.



El único país latino que se opone a que China ingrese a la OMC, es México (que es integrante desde 1980).

Es indispensable estar en contacto con el mundo exterior, porque ellos cuentan con productos necesarios de los que carecemos.

2.2 Razones para comprar en el extranjero

Estas varían con la mercancía específica; la razón subyacente para emplear vendedores extranjeros es que perciben un mejor valor disponible de esa fuente que de un vendedor nacional. Aunque el factor específico hace que las compras extranjeras sean más atractivas, éstas varían de mercancía a mercancía porque influye la tecnología, la capacidad, la calidad, etc. Algunos de estos aspectos se mencionan a continuación:

2.2.1 Precio

La mayor parte de los estudios muestran que la capacidad de un vendedor extranjero para enviar productos a un costo general más bajo que los vendedores nacionales, es una razón clave para comprar fuera del país, es sorprendente que un vendedor extranjero pueda producir y embarcar un artículo a miles de kilómetros de distancia a un costo menor, dependiendo de la mercancía.

2.2.2 Calidad

El nivel de calidad de las fuentes del extranjero generalmente no es superior al de las fuentes nacionales; en algunos artículos es más consistente. Esto se debe a varios factores así como al equipo de capital moderno y un, mejor sistema de control de calidad, lo cual motiva al vendedor extranjero y su fuerza de trabajo para aceptar la responsabilidad de hacerlo bien a la primera (Ejemplo: la tubería de acero para la industria del petróleo).

2.2.3 Disponibilidad de artículos nacionales

Algunas materias primas y ciertos productos fabricados, son disponibles en sólo algunos países. (Ejemplo: máquinas de escribir, impresoras, etc.)

2.2.4 Envío más rápido y continuidad de abastecimiento

Debido a la disponibilidad limitada del equipo y a los cuellos de botella en la capacidad, en algunos casos el vendedor extranjero puede enviar más rápido que el proveedor nacional. Incluso los inventarios disponibles pueden ser embarcados de inmediato.

2.2.5 Mejor servicio técnico

El vendedor extranjero tiene una red de distribución bien organizada con la que se obtiene un mejor abastecimiento de partes, un servicio de garantía y asesoría técnica que de los proveedores nacionales.

2.2.6 Tecnología

A medida que las empresas nacionales y del extranjero se especializan en forma creciente, varía la tecnología del saber como en líneas específicas. Los vendedores extranjeros pueden estar más avanzados tecnológicamente respecto de sus contrapartes. (Ejemplo: industria de metales primarios)

2.2.7 Herramientas de mercadotecnia

Para vender productos fabricados nacionalmente, en algunos países del extranjero puede ser necesario un acuerdo para comprar determinadas cantidades de dinero a los vendedores de esos países.



2.2.8 Impacto competitivo

La competencia tiende a ejercer presión sobre el proveedor nacional más eficiente para beneficio a largo plazo tanto del vendedor como del comprador. Muchas empresas realizan amenazas de importaciones como una medida para presionar a las concesiones de proveedores nacionales.

También se cuenta con áreas de problemas potenciales al comprar al extranjero y los métodos de minimizar el impacto de cada uno. Los principales son: localización y evaluación de la fuente, tiempo de espera o de envío, expedición, problemas políticos y laborales, fluctuaciones monetarias, métodos de pago, calidad, rechazos, aranceles y derechos aduanales, costos administrativos, problemas legales, transportación, idioma y costumbres culturales y sociales.

3. Procedimientos y requisitos

Al hablar de importaciones podemos decir que ésta son el intercambio de bienes y servicios de un país a otro; participando en esta tarea, además de las partes entre las cuales se da la compraventa, una innumerable cantidad de auxiliares que hacen el movimiento, transporte, seguro, embalaje, etcétera, de las mercancías.

Los distintos procedimientos o canales de importación y de selección, dependen del tamaño y capacidad de la empresa, la naturaleza del negocio, la estructura financiera y métodos, así como de las prácticas mercantiles.

Dentro de los procedimientos se encuentran los siguientes:

3.1 Procedimiento para contratar directamente a un fabricante

Es cuando el comerciante que necesita importar una mercancía, lo contrata en su propio nombre directamente con el exportador, acudiendo a las Cámaras de Comercio de cada país, las cuales tienen listas de empresas que pueden suministrar los materiales que se buscan e incluso, en algunas embajadas cuentan con bibliotecas de temas económicos y ponen a disposición de los visitantes colecciones de revistas especializadas en temas de comercio exterior o técnicas referidas a los productos típicos de su país.

También puede ir directamente al país importador a comprar las mercancías que necesita. Pero indudablemente nadie va a tomar un avión y salir de negocios sin antes haber hecho un estudio, ya que primero debemos asegurarnos que en los países a visitar se ofrecen las posibilidades de compra. Además debemos procurar que nuestra fecha de viaje concuerde con alguna feria o exposición. Por esto es recomendable leer sobre el país o los países que visitaremos, tener conocimiento de sus costumbres, su economía, religión, deportes, etc., para hacer más amena una reunión de negocios.

Después en el puerto de entrada del país, se hace la entrega de la factura al proveedor sobre la base del contrato que se hizo.

Si ya se tiene el conocimiento del mercado y de sus futuras necesidades, puede hacerse la adquisición antes de tener contrato con su comprador de importación.

Al realizar la compra directa se tiene la ventaja de que el comprador puede recurrir a los tribunales nacionales, para hacer alguna reclamación o controversia que se dé durante el proceso de la compra.

3.2 Procedimiento por contrato de corredor de importaciones

Así mismo, se puede realizar la compra por medio de un corredor de importaciones el cual, actúa como intermediario entre el comprador y el vendedor; a dicho corredor se le paga una cantidad por sus conocimientos y servicios.

El corredor al ser un simple intermediario sólo acerca a las partes pero no interviene en la conclusión del negocio. Le brinda al comprador la garantía y protección de que le está mostrando la mercancía que necesita, la calidad ya especificada y probada con base en los conocimientos que ha adquirido a lo largo del desempeño de su trabajo.



Cuando el importador compra materiales para abastecer a compradores más pequeños, puede fijar el precio. Así puede acudir al almacenista para revisar la mercancía para que ésta reúna los requisitos del contrato.

Por eso cuando se trata con varios agentes de importación para obtener utilidades, el comprador no tiene la información de las fuentes directas e inmediatas del mercado extranjero, lo que resulta una desventaja para realizar la compra.

Existen otros auxiliares para el comercio internacional tales como:

3.2.1 Despachante de aduana o despachador

Se enfoca al asesoramiento integral previo y posterior a la operación comercial, pero sus funciones abarcan retirar bienes de las aduanas, asistir a la revisión de mercancías, firmar documentos de transporte y sus endosos, hacer pagos y recibir sumas de dinero.

3.2.2 Agente marítimo

Tiene la responsabilidad de las operaciones de carga y descarga de mercancías y pasajeros; también de los trámites aduaneros, administrativos y generales que permitan la entrada, permanencia y salida del buque.

3.2.3 Agente de embarque

Se da cuando el comprador tiene la responsabilidad del embarque desde el país exportador, utilizando firmas embarcadoras que se hacen cargo de los trámites requeridos y el embarque de las mercancías.

3.3 Procedimiento para contratar un agente, comerciante o corredor-exportador extranjero

Por último se encuentra el contrato por medio del agente de ventas, el cual puede ser exclusivo del exportador a quien representa y es él quien da la cara ante los posibles compradores proporcionándoles la información respecto de los precios y condiciones de entrega.

Así el comprador tiene las ventajas siguientes:

3.3.1 Clasificación de mercancía; separación, almacenaje, guarda, y reserva del espacio. Para poder elegir entre éstas debe de tomar en cuenta:

- Métodos comerciales
- Tipos de mercancías y sus características
- Seguridad contra posibles pérdidas

3.3.2 Requisitos

Los requisitos han sido impuestos de acuerdo con cada país debido a que muchos de ellos tienen restricciones al comercio exterior; dichas restricciones pueden ser de manera general:

- Limitaciones a cambios extranjeros ya que se necesitan licencias para poder comprar ciertas cantidades de divisas extranjeras para los fines específicos de las compras al extranjero.
- Reglamentación de importaciones porque se requiere de un permiso previo para importar mercancías.
- Tarifas aduanales, las cuales son establecidas por el gobierno como una medida restrictiva de las importaciones extranjeras, cobrando altos derechos de importación.

Sin importar quién sea el encargado de realizar la compra (el propio comprador, un agente o consignatario extranjero) debe de estar bien informado de los controles y documentos que se necesitan para llevar a cabo la contratación con un proveedor extranjero. Se requiere principalmente de los permisos de importación que deben tener los siguientes datos:



- Mercancía
- Importe
- Conversión a la divisa autorizada
- Especificaciones
- Pago
- Límite de tiempo para el embarque o la llegada de la mercancía

A dichos permisos les debemos brindar especial atención para cumplirlos adecuadamente y así evitar las multas y dilataciones; muchas veces pueden revocar el permiso si no se sigue con detenimiento.

En la actualidad con la globalización y la apertura comercial en todo el mundo por medio de acuerdos, agrupaciones internacionales, tratados de libre comercio, etc., todo lo anterior resulta de gran utilidad.

4. El papel del gobierno y la regulación

El gobierno de cada país impone ciertos controles a la importación de mercancías para que se cumplan las restricciones para cobrar derechos de importación que no estén exentos según las leyes aduanales y las ordenanzas del ejecutivo (acuerdos comerciales recíprocos).

Estos derechos se recaudan sobre ciertos bienes que entran en un país para que se obtengan mayores beneficios como proporcionar ingresos, regular el comercio con los países extranjeros, estimular la industria en el país y proteger la mano de obra.

No todos los bienes que entran al país son gravados, ya que esto se determina por los derechos en 3 formas diferentes:

4.1 Derechos de ad valorem

Son un porcentaje del valor externo del producto.

4.2 Derechos específicos

Es un cargo fijo por unidad de material (\$0.10 X Kg.)

4.3 Derechos compuestos

Incluyen ambos derechos (\$3.5 X Kg. y 15% de ad valorem).

Otros gobiernos restringen la importación de artículos específicos porque deben cumplir los reglamentos de la Legislación sobre Mercancías Clasificadas para que sean ofrecidas al público.

Por otro lado, existen formas que hacen que se limiten las importaciones por medio de:

- Reglamentos de importación: obtención de previos permisos para la importación.
- Tarifas aduaneras: altos derechos a veces de acuerdo con el país de origen.

Los diversos reglamentos se aplican según la naturaleza y cuantía de las mercancías, en ocasiones depende del país o moneda que ofrece el comprador.

Para que un país pueda importar, es necesario que cuente con un **Permiso de Importación** que expide la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en forma oficial. Una vez teniéndolo, es conveniente que para la exportación se tenga una copia con las condiciones, tales como la declaración de la conversión de divisas autorizada, mercancía, importe, especificaciones, documentación, pago y el límite de tiempo durante el cual son válidos el embarque o la llegada.

Debe tenerse cuidado, ya que es necesario realizar un estricto cumplimiento de las condiciones especificadas en el permiso, de lo contrario, puede hacerse acreedor a multas, dilataciones y hasta a la revocación del permiso.



Dos de los problemas más comunes que surgen en las compras al extranjero son: cantidad y dinero. Éstas se deben a las fluctuaciones en los precios y en el tipo de cambio que llega a un excedente por lo que se hace necesario retirar pequeñas cantidades de lo comprado del embarque. En tercer lugar esta el tiempo, el cual se basa en la fecha de llegada y en las demoras de traslado o en el retraso que llegan a tener los embarques.

Los requisitos legales varían de un país a otro, por lo que es casi imposible que una sola persona los conozca y maneje con precisión, sin contar que existen en determinado tiempo esas leyes y que varían según las diversas mercancías. Éstas y otras dificultades se presentan a menudo por lo que los gobiernos han optado por crear algunas medidas para aminorarlas como son:

- Especificar el pago de la compra en moneda del país de importación.
- Que el contrato esté en el idioma del país exportador e interpretado al importador para evitar malos entendidos.
- Incorporar códigos y leyes que faciliten el acuerdo.

La regulación de las compras se da a nivel de cada país, porque de esta manera se determinan las condiciones para que se efectúen por medio de leyes, firma de tratados y convenios.

En México el Derecho Económico Mexicano y el régimen Administrativo y Jurídico de las Importaciones Nacionales se regula por tres documentos.

4.4 Ley Aduanera y su Reglamento

Rige las importaciones y las exportaciones. En su título cuarto: Importación definitiva Art. 36 contempla:

- Complementar un pedimento de importación con formato oficial de SHCP.
- Acompañar de factura comercial si el valor es mayor a 300 dólares.
- Acompañar el conocimiento de embarque, guía aérea, corta de porte según a revalidar por la empresa transportista.
- Anexar certificados de restricciones o regulaciones no arancelarias.
- Acompañar certificados de origen para gozar de preferencias de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) o del Tratado de Libre Comercio.
- Acompañar manifestación de valor que reporte el Método de Valoración Aduanal.

El método de valoración aduanal se ve influido en ocasiones, por la vinculación entre importador y vendedor conforme se presentan las mercancías en la aduana para su base gravable y por tanto, el impuesto.

Las principales relaciones de vinculación son:

- Una de las personas ocupa cargos en una empresa de la otra
- Son reconocidas como asociados
- Relación patrón - trabajador
- Son familiares

Si no existiera la vinculación, la valoración se realiza mediante el método de "valor de transacción" (según el valor de la mercancía).

Las fechas a considerar para determinar las cuotas, bases gravables, tipos de cambio, restricciones, requisitos especiales y prohibiciones son:

- Del fondeo de la embarcación que las transporte al puerto al que vengán destinados.
- Que crucen la línea divisoria internacional.
- De arribo al primer aeropuerto nacional.
- De presentación ante la autoridad aduanera.

Esta Ley en aspectos generales maneja los conceptos de:

- Autoridades aduanales: aquellas que en el reglamento de la SHCP tengan competencia para ejercer las facultades.



- Recinto fiscal: lugar en que las autoridades realizan sus funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de mercancías del comercio exterior para su fiscalización.
- Recinto fiscalizado: inmueble en que los particulares presten sus servicios de manejo, almacenaje y custodia una vez obtenida la autorización.

4.4.1 Depósito ante la aduana y despacho de mercancías

Se disminuye de 15 a 3 días el plazo en que se causa abandono en favor del fisco federal por mercancía en depósito ante la aduana de perecederos, fácil descomposición, animales vivos, explosivos, inflamables, contaminantes, radioactivos o corrosivos.

En mercancía a granel se debe tener el documento certificado de peso y volumen.

4.4.2 Obligaciones de importadores

- Estar inscritos en el padrón de importadores de SHCP
- Acreditarse inscritos en el RFC

4.4.3 Base gravable

Del ya determinado impuesto general de importación, se incorpora una alternativa de valoración, tal es el "valor reconstruido" que consiste en calcular los costos directos e indirectos de producción además de los inherentes a la importación.

4.4.4 Régimen aduanero

- Definitivo: ingreso de mercancías para ventas en el interior del país.
- Temporales: mercancías que retornan al extranjero en el mismo estado en que ingresaron por un periodo de tiempo.

4.4.5 Franja y región fronteriza

- Franja fronteriza: territorio entre la línea divisoria internacional y la línea paralela ubicada a distancia de 20 Km. hacia el interior del país.
- Región fronteriza: territorio que determine el ejecutivo federal.

4.4.6 Atribuciones de las autoridades

Suspensión de la libre circulación de las necesidades extranjeras dentro del recinto fiscal.

4.5 Tarifa del impuesto general de importación

Esta ley determina la forma en que debe clasificarse una mercancía para su internación al país así como el arancel que se debe pagar, por medio de unas tablas.

Política arancelaria: abarca disposiciones tomadas por el gobierno para el establecimiento del sistema arancelario y legislación complementaria con la finalidad de regular el intercambio de mercancías y servicios en el exterior.

4.6 Ley de Comercio Exterior

Regula los permisos de importación definitivos. Para obtenerlos debe acudir a la dirección de controles al comercio exterior y especificar de manera detallada los productos que se desean introducir al país debidamente identificados. Sólo 30% de las mercancías son sometidas a prueba.

Los países extranjeros piden a sus exportadores que obtengan su licencia de exportación para estimular a otros industriales a la producción de diferentes artículos o bienes.



4.6.1 Registros y apoyos gubernamentales para las exportaciones

Toda empresa o persona física que realice actividades lucrativas está obligada a pagar impuestos al gobierno federal; este trámite se realiza directamente en el buzón fiscal instalado en las oficinas federales de hacienda, cámaras, asociaciones oficiales de correos, entre otros lugares.

4.6.2 Mecanismos para que el exportador importe insumos y equipo

En muchos casos el exportador requiere de insumos como son materias primas, maquinaria, equipo, envases, etc. que muchas veces tienen que obtenerse en el mercado externo.

4.7 Empresas de comercio exterior

Las comercializadoras sensibilizan sobre las necesidades del mercado para desarrollar productos altamente competitivos.

4.7.1 Objetivo

Regular el establecimiento y el desarrollo de las empresas de comercio exterior.

4.7.2 Beneficios

- Posibilidad de que todos sus proveedores facturen a la empresa ecex con tasa cero del IVA.
- Acreditamiento automático de empresa altamente exportadora.

4.8 Empresas altamente exportadoras

4.8.1 Beneficios

- Devolución inmediata de IVA cuando se tenga saldo a favor.
- Acceso gratuito al sistema de información comercial administrado por la S.E. y Bancomext.

4.8.2 Mecanismos para exportadores indirectos

Un exportador indirecto es el productor de bienes no petroleros o el proveedor de insumos que se incorporan a bienes que serán vendidos en el exterior por empresas inscritas como maquiladoras, con programa pitex o con registro de ecex.

4.8.3 Comisión mixta para la promoción de las exportaciones

La comisión mixta para la promoción de las exportaciones reúne a las autoridades que participan en las operaciones de comercio exterior y recibe de los exportadores, los planteamientos y las iniciativas encaminadas a eliminar trabas y restricciones a la exportación.

5. Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales

5.1 Concepto de arancel

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabrican en el país.

5.2 Objetivo

Por su parte, los aranceles a la exportación, aunque se establecen en casos excepcionales, tienen igual finalidad protectora pero en este caso, la contribución disminuye el ingreso real del comerciante, con el objetivo de asegurar el abastecimiento del mercado nacional



5.3 Definición

Es un impuesto indirecto que se recauda de la importación y cuya finalidad es añadir al precio del artículo importado

5.4 Nomenclatura

Ordenamiento que rige para elaborar la tarifa que sirve para describir y diferenciar productos, con el fin de aplicarles un impuesto de importación. Además sirve como instructivo para el manejo del arancel.

5.5 Tratamientos arancelarios

Los países pueden otorgar diversos tratamientos arancelarios. Por ello, sus tarifas de importación pueden constar hasta de tres columnas.

- La primera identifica el arancel general que aplica a todos los países miembros de la OMC.
- La segunda corresponde al arancel aplicable a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial.
- Puede haber una columna donde se encuentran los aranceles a las mercancías de países a los que se ha impuesto una sanción o castigo económico por lo que su arancel es superior al general.

5.6. Clasificación arancelaria de futuras importaciones

Las mercancías que se integran al flujo del comercio internacional se clasifican con base en el sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, el cual ha adoptado la mayoría de los países.

La clasificación arancelaria de las mercancías es un tema central dentro de los sistemas de control de comercio exterior dado que:

- Permite efectuar estadísticas y controles homólogos para la mayoría de países en el mundo.
- Permite tener un mismo identificador en el mundo, a manera de "nombre" común para todos.
- Permite el estudio del comercio exterior.

Este sistema permite que una misma mercancía se codifique en forma idéntica tanto en las tarifas de importación como en las de exportación de todos los países.

Se pagan aranceles por todas las mercancías que se compran a los E.U. a no ser que estén específicamente exentas. Hay 3 tipos de aranceles: ad valorem, específico y mixto.

- Un arancel ad valorem es un porcentaje que se aplica al valor de los bienes importados.
- Un arancel específico es una tasa por cantidad; por ejemplo, 10 centavos por kilo.
- Un arancel mixto es una combinación de un arancel ad valorem y un arancel específico que se aplica a un producto; por ejemplo, 10 centavos por kilo y 35% ad valorem.

5.7 Cómo obtener consejos sobre una clasificación arancelaria

Un importador estadounidense o alguien que exporte a los Estados Unidos puede obtener una decisión sobre la clasificación arancelaria y el arancel correspondiente (o su exención) de cualquier producto antes de expedirlo. No se puede solicitar una decisión una vez que se haya importado el producto.

Se requiere la siguiente información para determinar el arancel correcto:

- Descripción completa del producto. Muestras, dibujos, esquemas u otro material que ilustre el producto deben ser enviados cuando no se pueda describir adecuadamente por escrito.
- Método de manufactura o fabricación.
- Especificaciones de manufactura y análisis del producto.
- Cantidad, peso y precio de cada componente, con el porcentaje de cada uno si es posible.
- El país de origen del producto.



Un análisis a las restricciones y las reglamentaciones, tanto en los Estados Unidos, como en otros países, podrá considerarse como una investigación ampliada, en cuanto afecte las posibilidades de compra en el extranjero.

Si se ha de efectuar un trabajo de análisis completo, se requerirá los servicios del personal que posea, tanto la experiencia técnica como el tiempo necesario. Sería muy difícil encontrar un comprador o un administrador que reúna ambos requisitos; por lo tanto, esto tiende a ser un área de actividad muy importante para el investigador de compras, quien se cataloga como personal consultor.

5.8 Acceso al arancel preferencial en mercados específicos

México inició un proceso de transformación basado en una mayor apertura al exterior para lograr ampliar los espacios comerciales del país y elevar su competitividad en escala internacional.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) concede al país un arancel preferencial para los productos que ingresan al mercado de Canadá y Estados Unidos. México también ha firmado tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica, Colombia y Venezuela.

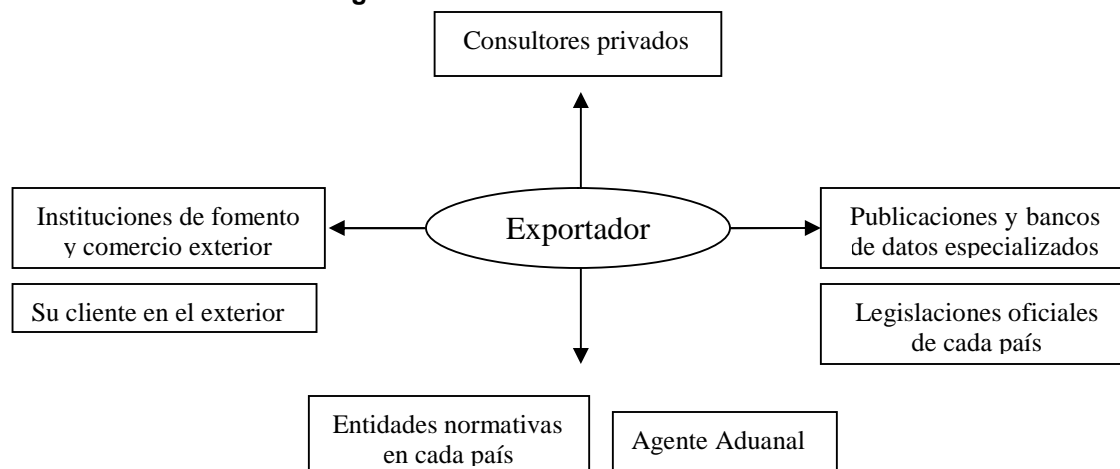
5.9 Regulaciones no arancelarias

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de entrada y salida de las mercancías. También existen las barreras no arancelarias, las cuales resultan más difíciles de conocer, interpretar y cumplir.

El número de barreras no arancelarias existentes es muy amplio. No obstante, se presentan algunas de las más conocidas y utilizadas en el comercio internacional, tanto cuantitativas como cualitativas:

- Permisos de importación o exportación
- Cuotas
- Precios oficiales
- Impuestos anitidumping
- Impuestos compensatorios
- Regulaciones sanitarias
- Regulaciones fitosanitarias
- Regulaciones de empaque
- Regulaciones de etiquetado
- Regulaciones de toxicidad
- Normas de calidad
- Marca del país de origen
- Regulaciones ecológicas
- Normas técnicas
- Otras.

5.9.1 Principales fuentes de apoyo y asesoría que puede consultar un exportador sobre regulaciones no arancelarias vigentes en cada mercado





5.10 Otras barreras no arancelarias

Además de las barreras no arancelarias antes mencionadas, el exportador puede verse obligado a cumplir otras regulaciones dependiendo del producto que vaya a exportar como pueden ser:

- Normas de calidad para frutos y legumbres
- Normas de calidad (ISO 900)

5.11 Medidas antidumping y compensatorias

Obedecen su aplicación al artículo VI de la OMC. Las aplica un gobierno cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en la exportación

El dumping consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatoriamente inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países.

El antidumping consiste en el arancel que impone un país a las importaciones provenientes de otro porque se considera que están vendiéndose en condiciones de dumping y por lo tanto, están amenazando o causando un daño a la industria local.

5.12 Clasificación de las aduanas

Las aduanas para efectos del comercio internacional se clasifican:

- Marítimas
- Fronterizas
- Interiores
- Aeropuertos internacionales

5.1.2.1 Objetivos

Impedir la operación de importación o exportación (entrada o salida) cuando se trate de mercancías prohibidas o cuyos requisitos especiales no se hayan cumplido.

6. Documentos que originan una transacción internacional

Los documentos especiales en la compra de mercancías de importación, deben tenerse por lo general, antes de que se reciban los artículos, esto es para evitar sanciones por no tener los documentos adecuados para introducir compras del extranjero al país.

Al enviar el pedido, es necesario especificar los documentos que se requieren, el número de copias, y a donde se deben enviar. Los que más se usan son los siguientes.

6.1 Conocimientos de embarques

Este documento debe servir para enterarse de que el embarque será limpio de carga de abordaje y estará emitido por la compañía de navegación, se aceptará el embarque y detallada la cantidad, descripción, y marcas de las mercancías que se van a transportar.

6.1.1 Certificado de origen

Es una declaración de entradas en las aduanas del país importador. que certifica el origen de las mercancías.

6.1.2 Certificado de peso

Es para determinar el kilaje, obtenido por un pesador de la oficina del gobierno o un particular. Se usa para precisar y dar fe de la cantidad embarcada.



6.2 Certificado de análisis

Es para artículos de análisis químico o de otra naturaleza o especificación de calidad. Lo determina un analista o ensayador oficial y es la base para la aceptación o arreglo del contrato de compra.

El certificado contiene:

6.2.1 Certificado de inspección

Identifica el material exacto embarcado para asegurarse de que las mercancías listas para ser recibidas, son exactamente igual a las especificadas.

6.2.2 Pólizas o certificados de seguros

Este documento es importante para todos los requisitos de embarque de importación, se da de acuerdo al convenio entre el comprador y el vendedor para cubrir riesgos en la transacción y en otros términos de acostumbramiento normal.

6.3 Lista de empaque

La lista de empaque es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja; por ello, debe realizarse un empaque metódico, que debe coincidir con la factura y combinaciones de estos.

6.4 Cartas de crédito

Es el método más común de financiar y arreglar pagos de importaciones. Son emitidas por los bancos que intervienen en el Comercio Internacional, pudiendo ser revocables e irrevocables. Las Cartas de Crédito revocables las emite un banco y pueden ser canceladas o reafirmadas por el comprador cuando quiera, pero siempre antes de que se efectúe cualquier pago. En este tipo de carta el más perjudicado es el vendedor o exportador extranjero.

En la carta de crédito irrevocable, el perjudicado es el comprador, por que tiene que pagar aunque se encuentre en dificultades o no quiera aceptar las mercancías.

6.5 Seguros

Son documentos que sirven para amparar embarques de carga en barcos trasatlánticos y embarques nacionales de cabotaje de una o otra costa.

6.6 Factura comercial

Para fines aduaneros, en México es posible exportar sin factura, pero en el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial. Ésta debe presentarse en original y seis copias con firma autógrafa, en español o en inglés e incluir la siguiente información.

- Aduna de salida del país de origen y puerto de entrada al país de destino.
- Nombre y dirección del vendedor o del embarcador.
- Nombre y dirección del comprador o del consignatario.
- Descripción detallada de la mercancía.
- Cantidades, peso y medidas del embarque.
- Precio de cada mercancía enviada especificando el tipo de moneda.
- Tipo de divisa utilizada.
- Lugar y fecha de expedición.

7. Análisis financiero de la compra

Este análisis es de gran importancia debido a las brascas y repentinas fluctuaciones en los tipos de cambio de las divisas internacionales, en las que se contratan las adquisiciones de importación.

El estudio financiero de las compras se basan en 2 aspectos:



- Tiempo del financiamiento (corto y largo plazo)
- Tipo del bien a consumir (capital o comercialización)

El tiempo del financiamiento permite efectuar una estimación de los importes que se tengan que pagar por intereses que genere la compra, además de pagar el efecto de la devaluación de la moneda ("pérdida de cambios") que muchas veces resulta más cara que los mismos intereses, ya que estos tipos de cambio podrían variar considerablemente haciendo que el precio sea marcadamente superior o inferior al del tiempo del acuerdo.

Por lo anterior el comprador al formular el contrato, también debe hacer un pronóstico de cómo variarán los tipos de cambio entre este momento y el del pago, haciéndose más difícil de calcular cuando la fecha de liquidación es muy larga.

Actualmente se cuenta con diferentes instrumentos financieros que permiten disminuir este riesgo o que permiten un cálculo más exacto y con menor margen de error:

- Futuros
- Opciones

Para poder entender estos instrumentos se necesita entender qué son las compras anticipadas.

7.1 Compras anticipadas

Comprar anticipadamente es realizar las compras con previsión a los requerimientos futuros. Así, una organización puede comprar antes a causa de escasez antes de que éstos ocurran de aumento de precios. Una pregunta muy común para este tipo de compra es: ¿Cómo puede el comprador estar seguro de que el precio actualmente establecido es razonable, comparado con el precio real que se habría pagado si no se hubiera hecho la compra anticipada?, también se enfrentan a la incertidumbre común si la necesidad real se presentará.

Todas las compras anticipadas incluyen algún riesgo. Las compras anticipadas están limitadas a los requerimientos actualmente conocidos o a requerimientos estimados cuidadosamente. El factor importante de control es la necesidad.

Cuando las compras se deben efectuar muchos meses antes, como en el caso de los productos cíclicos (trigo, frutas, etc.), obviamente, aumentan los riesgos en los precios a medida que aumenta el tiempo de espera. Pero la razón fundamental para estos compromisos anticipados es asegurar que el abastecimiento satisfaga los requerimientos y sólo en forma secundaria, el precio.

Es responsabilidad del comprador lograr para las necesidades conocidas la mayor ventaja posible en el momento.

7.2 Futuros O compensación

Estos son contratos adelantados que especifican la cantidad del producto y su precio para entregarlo (no forzosamente una entrega física) en una fecha futura; sin embargo, estas operaciones dieron lugar a varias situaciones:

Si los precios subían durante la época de cosecha, los agricultores no querían cumplir con el contrato, ya que éste exigía vender el grano a un precio menor del que podían pedir en el mercado de contado, o si el alza era por sequía, el agricultor no tenía la cantidad para cumplir con el contrato.

Cuando los precios bajaban los compradores no cumplían con el contrato pues preferían adquirir el grano a precio más bajo en el mercado de contado.

Para que los contratos se cumplieran se creó la casa de compensación, la cual garantiza financieramente el cumplimiento de todos los contratos y de las obligaciones derivadas del mismo. Esta casa da seguridad al mercado para que así se pueda cumplir en forma organizada y estandarizada.



Esta casa de compensación también se encarga de realizar centralizadamente las compras de futuros para los vendedores y las ventas de futuros para los compradores.

7.2.1 El contrato a futuro

El contrato a futuro es una operación en la cual se acuerda entregar un determinado producto en la calidad y cantidad específica en determinada fecha futura a determinado precio acordado.

El contrato a futuro se da en dos tipos de mercado:

7.2.1.1 Mercado físico

El propósito de los participantes en este tipo de mercado es realizar la compra venta del bien de que se trate efectuando la entrega del producto.

7.2.1.2 Mercado de futuros

No siempre se tiene el objetivo de llegar a la entrega física (pagarés, índices bancarios) es más, casi nunca se llega a ella.

El objetivo es utilizar este mercado es para tomar cobertura; es decir, protegerse de las fluctuaciones de los precios o para especular con estas fluctuaciones.

En este mercado se garantiza un precio.

7.2.2 Hay dos participantes en el mercado de futuros

7.2.2.1 Coberturista

Busca eliminar o reducir el riesgo en precio que representa la tenencia o requerimiento futuro de la mercancía para el mercado de físicos, lo que ocasiona que se reduzca la volatilidad de los precios. La cobertura se puede lograr de dos formas.

7.2.2.1.1 Comprando un contrato de futuros (posición larga)

La empresa utiliza un producto como materia prima o insumo del cual carece, pero debe comprarlo en el futuro para poder operar. En este caso lo que les interesa es garantizar el precio del producto para realizar compra.

7.2.2.1.2 Vendiendo un contrato de futuros (posición corta)

La empresa tiene la mercancía física y protege la fluctuación del precio vendiendo el contrato de futuros. Cuida así el valor de su mercancía actual y se garantiza el precio de venta sin importar si el precio sube o baja.

7.2.3 Especulador

Es la persona que da liquidez al mercado de futuros y que ayuda a garantizar el precio.

7.2.3.1 Estandarizado

Lo único que varía es el precio que se pacta.

El comprador y el vendedor no tienen contacto directo ya que la casa de compensación actúa como comprador o como vendedor, esta casa exige a los participantes que depositen una cantidad de dinero y/o valores para garantizar el cumplimiento del contrato. El precio del mercado a futuro se publica en los periódicos Reforma y El Financiero.

Un contrato de compensación comprende una compra simultánea con una venta en dos mercados diferentes, los cuales se considera que operan de tal forma que si en uno hay pérdida ésta puede ser compensada por una utilidad en el otro. Normalmente esto se hace mediante la compra y venta de la misma cantidad e idéntica mercancía simultáneamente en los mercados libre ya futuro.



7.2.3.2 Ejemplo

Supongamos que estamos en diciembre de 1999 y el precio del frijol a futuro para entregar en mayo del 2002 es de 7.33 dls. (Mismo precio del mercado físico o de contado), el temor es que el precio baje en mayo del 2002 por lo que se vende a futuro (posición corta).

El precio baja a 6 dls. Y el productor vende el frijol en la central de Abasto a este precio.

Pero como ya se había vendido a futuro a 7.33 dls. Ahora se va a comprar a futuro para mayo del 2002 a 6 dls. Ganando así 1.33 dls. Que sumados a los 6 dls. Del mercado físico, asegura el precio de 7.33 dls.

Si el precio sube a 8.33dls. El productor de frijol vende su producto en el mercado físico a ese precio.

Pero como vendió a futuro a 7.33 dls, que ahora va a comprar a futuro para entregar en mayo del 2002 a 8.63 dls. Por que pierde 1.00 que sumados a los 8.33 dls. Del mercado físico, asegura el precio de 7.33 dls.

El mercado de futuros implica asegurar el precio y no correr riesgos en las fluctuaciones del precio.

Debe quedar claro que el mercado de futuros es un mercado financiero relacionado con el mercado de físicos en el que se puede perder o ganar y a través de esa "pérdida" o "ganancia" lo que se hace es garantizar el precio.

7.3 Opciones

Una opción es adquirir el derecho más no la obligación de comprar o vender un determinado volumen de un bien subyacente.

Una opción se puede comparar con una póliza de seguro para automóviles, pues al adquirir una póliza lo que se está adquiriendo es la opción de recibir cierta cantidad de dinero si se tiene un accidente.

Existen 2 tipos de opciones

7.3.1 Opción de compra (*call*)

Confieren al tenedor de la misma, el derecho a comprar determinado volumen de un bien subyacente a determinado precio; se utiliza cuando se espera que el precio de ese bien subyacente aumente.

Ejemplo:

Se adquiere en 0.30 dls. el derecho a comprar maíz para entregar en julio a un precio de 3.00 dls.

Si el precio sube a 3.50 dls.

Precio del bien subyacente 3.50 dls.

Precio del ejercicio 3.00 dls.

Valor intrínseco 0.50

Valor de la opción 0.30

Utilidad 0.20

- Precio del bien subyacente: precio al que se cotiza el bien del cual se tiene la opción.
- Precio de ejercicio: es el precio al que se tiene derecho a comprar o vender el bien subyacente.
- Valor intrínseco: es la diferencia positiva entre el precio del bien subyacente y el precio de ejercicio, o bien, cantidad que se puede obtener al ejercer la opción a un precio de ejercicio dado. Si este valor es igual o menor a cero, se dice que la opción no tiene valor intrínseco.



7.3.2 Opción de venta (*puts*)

Confieren al tenedor de la misma el derecho a vender determinado volumen de un Bien subyacente a determinado precio; se utiliza cuando se espera que el precio baje.

Ejemplo:

Se adquiere en 0.30 dls. El derecho de vender maíz para entregar en julio a un precio de 3.00 dls.

Si el precio baja a 2.50 dls.

Precio del bien subyacente 2.50 dls.

Precio del ejercicio 3.00

Valor intrínseco 0

Precio de la opción .30

Pérdida .30

El tenedor de la opción tiene el derecho de ejercerla o venderla en el mercado.

El objetivo de la opción es protegerse de las fluctuaciones de los precios.

El **tipo de bien a consumir** ayuda a determinar la Contribución Marginal que el bien adquirido derramará considerando los efectos de la devaluación en el mismo.

En la compra de maquinaria y equipo no existe mucho de donde escoger, ya que la mayoría se produce en el extranjero. Esto debido al Tratado de Bucareli en el que México quedó obligado a no producir maquinaria, por lo que es necesario importar maquinaria y equipo y, por lo tanto, la tecnología para operarios.

De ese modo, es importante que el estudio financiero de la adquisición no olvide la repercusión que en los costos de producción vía gastos indirectos (depreciación y devaluación), serán cargados y evaluar su factibilidad de adquisición con base en la productividad esperada, la cual debe ser en términos reales mayor a la actual.

7.4 Apoyos financieros al exportador

El Banco Nacional de comercio Exterior, S. N. C. (Bancomext), en su calidad de banca de desarrollo, tiene como principal objetivo apoyar al sector exportador del país mediante la promoción y el financiamiento de las actividades de los sectores que participan en las exportaciones. Asimismo, para complementar el esfuerzo que éstos realizan para ingresar a los mercados internacionales y mantener su permanencia en ellos, les proporciona las herramientas que coadyuven al éxito de sus actividades.

Con el propósito de apoyar a un universo más amplio de exportadores, el Bancomext intensificó su relación con los intermediarios financieros, tanto bancarios como no bancarios, para avanzar en el proceso de dispersión del crédito, abarcar a la pequeña y mediana empresa y aprovechar tanto la infraestructura como la especialización de dichos intermediarios.

No obstante, y procurando en todo momento que el exportador reciba oportunamente el apoyo, Bancomext también opera como banca de primer piso y efectúa una constante simplificación de los productos financieros para atender las necesidades que se detectan en el mercado.

7.4.1 Empresas apoyables

Son susceptibles de apoyo financiero las empresas o los proyectos establecidos en el país, viables y rentables; productores de bienes o servicios no petroleros, generadores de divisas, directa o indirectamente y con potencial exportador, así como importadores de insumos básicos.

Se considera exportadora indirecta a la empresa que presta servicios o suministra insumos, partes, componentes, empaques, embalajes o bienes terminados a exportadores finales.

7.4.2 Sectores apoyables

Los sectores apoyables son el de manufacturas y servicios minero metalúrgicos agropecuario y agroindustrial, pesca y turismo.



7.4.3 Actividades de apoyo

El Bancomext brinda apoyos a las siguientes actividades:

Ciclo productivo y ventas de exportación de corto y largo plazos.

- La amplificación, modernización y equipamiento de la planta productiva nacional.
- La consolidación y fortalecimiento financiero de las empresas y las acciones promocionales encaminadas a incrementar.
- Consolidar la presencia de los bienes y servicios mexicanos en los mercados internacionales.

7.4.4 Bienes y servicios apoyables

Bienes y servicios no petroleros, en el entendido de que el apoyo al ciclo productivo y a las ventas se otorga cuando se producen y/o comercializan bienes y servicios que cuentan con un grado de integración nacional o generan un ingreso neto de divisas mínimo de 30%, respectivamente. De lo contrario, el apoyo se otorga únicamente sobre la parte mexicana.

Asimismo, se financia la importación de materias primas, partes, componentes, refacciones, empaques y embalajes.

7.4.5 Compromisos del beneficio

- Mantener a disposición del Bancomext y del intermediario, en su caso, la documentación comprobatoria del crédito.
- Aplicar los recursos al destino especificado en cada producto financiero.
- No exceder los montos máximos de responsabilidad por empresa establecidos en cada producto financiero.
- No duplicar el fondeo de las operaciones con otras fuentes de recursos.
- Organismos de apoyo, asistencia técnica, capacitación y desarrollo tecnológico.

El talón de Aquiles de la oferta exportable de manufacturas mexicanas ha sido tradicionalmente, la falta de un grado técnico de elaboración comparable al de los países desarrollados.

En materia de calidad, la producción nacional empieza a adecuarse, aunque en algunos productos específicos hay rezagos de hasta quince años.

7.4.6 Banco Nacional de Comercio Exterior, NSC. (Bancomext)

El Banco Nacional de Comercio Exterior es la institución financiera de desarrollo del gobierno federal encargada de promover el comercio exterior de

México, especialmente las exportaciones no petroleras. Asimismo, Bancomext fomenta la atracción de inversión extranjera y la realización de conversiones con empresas y organismos de otros países.

Para cumplir con sus funciones, Bancomext apoya a la comunidad empresarial con productos y servicios financieros y no financieros. Estos apoyos se otorgan a empresas relacionadas directa e indirectamente con actividades de comercio exterior localizadas en cualquier parte del territorio nacional.

En los apoyos no financieros, Bancomext cuenta con un amplio paquete de productos y servicios que están diseñados para orientar al empresario en todo el proceso de sus operaciones comerciales internacionales, que incluyen apoyos de información, capacitación, asesoría, promoción y publicidad especializadas.

Para promocionar todos estos servicios financieros y no financieros, Bancomext cuenta con una estructura organizacional de más de 40 promotores con amplia experiencia, ubicados en la ciudad de México y en las 37 oficinas localizadas en la República Mexicana, así como en 28 consejerías en los mercados de mayor potencial de negocios para México.



7.4.7 Centro para la Innovación Tecnológica

El centro para la innovación tecnológica tiene la misión de vincular la capacidad tecnológica de la UNAM con el sector productivo y con ello, reforzar el papel de esta universidad como uno de los núcleos motores de la innovación nacional.

7.4.8 Centro Promotor de Diseño - México

El CPDM es un fideicomiso privado constituido por el Banco Nacional de Comercio Exterior, Nacional Financiera, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, así como por las empresas IBM y Mexinox.

7.4.8.1 Objetivo principal

Apoyar a los empresarios nacionales en sus esfuerzos por hacer competitivos sus productos y servicios en los planos nacional e internacional. Es decir, vincula a los empresarios con especialistas para proporcionar dicha competitividad mediante el diseño y la innovación y así, organizar soluciones de acuerdo con las necesidades de las empresas.

7.4.8.2 Programas

Atiende a las empresas sobre todo para efectos de eficiencia en la utilización de sus recursos; desarrolla programas genéricos por industria, rama productiva y región, e interactúa en la vinculación universidad-empresa.

En coordinación con Bancomex, asesora a empresarios que participan por primera vez en una exposición internacional a fin de adecuar sus productos a los requerimientos del mercado de interés, así como en la presentación de pabellones, folletos y manuales. De la misma manera, apoya a las empresas que ya intervienen en los mercados de exportación y conocen la necesidad de mejorar sus productos y la diferencia de éstos para mantenerse en la competencia.

7.4.9 Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones

A partir de su instalación en 1989, la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones ha ampliado y profundizado sus acciones de fomento al sector exportador lográndose constituir en la ley de comercio exterior en 1993, como la comisión auxiliar del ejecutivo federal en la promoción de las exportaciones. Comex comienza una nueva etapa y se ha propuesto coadyuvar a la modernización de las empresas, involucrar a la micro, pequeña y mediana empresas en las exportaciones e incrementar la promoción de la cultura exportadora.

Comex es un foro abierto para los empresarios que exportan o desean exportar y enfrentan problemas administrativos y técnicos. El compromiso de Comex es darles, a través de la concertación entre los sectores público y privado, una solución ágil y rápida.

7.4.9.1 La función de Comex es proponer:

- Políticas para la promoción de las exportaciones de bienes y servicios.
- Acciones de promoción a realizar por el sector público federal o por los gobiernos estatales.
- Acciones de coordinación y concertación con el sector privado para el fomento de las exportaciones mexicanas.
- Medidas para agilizar trámites administrativos y para eliminar obstáculos a las exportaciones.

Cada seis meses se celebra en la Residencia Oficial de los Pinos, con la presencia del C. Presidente de la República, un *compex* nacional donde se realiza una evaluación de los trabajos de la comisión, se presentan los proyectos de exportación a corto plazo y se incorporan los nuevos programas de promoción de las exportaciones de los estados.



En 1995, Comex diseñó una nueva estrategia perfeccionando los mecanismos de consulta y la resolución de casos. El objetivo es crear lazos de comunicación, apoyo y orientación en programas de exportación.

Para que un caso sea ingresado y atendido en el seno de Comex, deberá presentar por escrito, en no más de dos cuartillas, un planteamiento claro y preciso del asunto incluyendo propuesta de solución y firmado por el promovente. A éste deberá anexar toda la documentación de apoyo que considere conveniente. La respuesta a sus planteamientos se dará en un plazo de 30 días.

7.4.10 Comisión para la Protección del Comercio Exterior

Es un organismo creado por ley del Congreso de la Unión, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1956, cuyas principales funciones son las de intervenir a petición de la parte interesada, en aquellos conflictos que se deriven de las operaciones de comercio internacional para encontrar una solución a dichas controversias.

Compromex representa un instrumento útil para quienes realizan operaciones de comercio exterior; en efecto, compromex dentro de una reglamentación jurídica conveniente, de fácil manejo y utilización, podrá a solicitud de parte la interesada coadyuvar en la búsqueda en una primera instancia de soluciones conciliatorias que propicien la solución rápida de los conflictos legales o contractuales.

Esta comisión se encuentra integrada por representantes de aquellas dependencias del gobierno federal que mayor involucramiento tienen dentro del comercio exterior, así como por representantes de diversas cámaras y asociaciones del sector privado, lo que garantiza soluciones apoyadas en las normas vigentes del derecho y con base en la buena fe y la equidad. A la fecha, compromex ha emitido múltiples laudos y resuelto por la vía de la conciliación, un sinnúmero de conflictos que pudieron haber constituido pleitos largos y costosos.

7.4.11 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

- Programa de enlace academia-empresa.
- Programa de incubadores de empresas de base tecnológicas.
- Registro CONACYT de consultores tecnológicos.
- Fondo de investigación y desarrollo para la modernización tecnológica.
- Fondo para el fortalecimiento del consejo de ciencia y tecnología.

7.4.11.1 Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa

Organización creada por el gobierno federal y la industria de México a raíz del proceso de desincorporación y privatización de los laboratorios nacionales de fomento industrial, uno de los principales brazos tecnológicos del estado. Su propósito es impulsar el desarrollo de una nueva cultura productiva en las pequeñas y medianas empresas fundamentada en la calidad total, el cuidado ambiental, la innovación tecnológica y la vinculación con mercados externos y está concebido para promover y analizar la cultura tecnológica y de innovación en cuatro áreas: protección del medio ambiente, mercados externos, normalización y calidad total e investigación tecnológica.

7.4.12 Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

En la Ley de Fomento y protección de la Propiedad Industrial de junio de 1991, se estableció en el artículo 7, la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Por decreto presidencial del 10 de diciembre de 1993, se formalizó su creación y el 2 de agosto del año siguiente, con las reformas y adiciones a la ley, el IMPI se convirtió en un organismo público descentralizado con personalidad jurídica propia y con autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país.



8. El papel de las sociedades nacionales de crédito e instituciones de crédito

Las instituciones de crédito marcan un punto determinante en las compras que se hacen o se intentan hacer en el extranjero, por lo que debe manejarse de una forma muy especial.

Las instituciones de crédito que auxiliar en las compras al extranjero, solicitarán que su pago sea puntual y seguro. Esto da seguridad tanto al proveedor como al comprador. Muchas de estas instituciones se encargan de efectuar los pagos, contratan y cuentan con seguros.

Los posibles compradores al extranjero deben tramitar un documento llamado Carta de Crédito, que está contemplado en el Código de Comercio de México, específicamente en los artículos 311 al 316, en donde menciona que esta carta de crédito es un documento que da un comerciante (o sea el banco o institución financiera) a favor de otra persona (el proveedor) y en contra de otro comerciante (el comprador), para que le entregue el dinero que le pidió o efectúe el pago, hasta cierta cantidad determinada y dentro de un plazo señalado expresamente. Consta de tres elementos, el dador, el destinatario y el beneficiario.

En México existe una institución bancaria, que otorga cartas de crédito para comprar o exportar productos, llamada **BANCOMEXT** (Banco de Comercio Exterior), la cual es gobernada por Enrique Vitela Riba.

Al poner a disposición de las comunidades importadoras y exportadoras de nuestro país el servicio de manejo de cartas de crédito, también conocidas como créditos documentarios o créditos comerciales, Bancomext pretende que las empresas mexicanas que opten con sus clientes por este instrumento de pago, cuenten con un respaldo técnico y financiero de expertos que les brinde una mayor seguridad en el cumplimiento de las condiciones acordadas en sus operaciones comerciales.

Como instrumento de pago básico en las transacciones internacionales y debido a la importancia mundial que actualmente tienen en el intercambio comercial, las cartas de crédito están reguladas por el documento conocido como Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios, editado por la Cámara de Comercio Internacional, versión actual, lo que permite unificar los criterios y proveer certeza en cuanto a su interpretación para establecer las bases que permitan llevar a buen fin dichas operaciones.

Una carta de crédito es el compromiso escrito que asume una institución de crédito (banco emisor) por cuenta y orden de una persona física (comprador/importador/ordenante), a favor de un tercero (vendedor/exportador/beneficiario) de pagar una suma determinada de dinero o de aceptar letras de cambio a favor del vendedor, ya sea en sus cajas o a través de otra institución de crédito (banco notificador/confirmador), contra la presentación de determinados documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios, los cuales deben cumplir estricta y literalmente con los términos y condiciones estipuladas en la carta de créditos.

Se ofrecen cartas de crédito de importación, domésticas, o como banco notificador o confirmador para las cartas de crédito de exportación, tramitando las operaciones dentro de un lapso de 24 horas, siempre y cuando estén cumplidas las condiciones necesarias para el manejo de estas operaciones.

Las cartas de crédito ofrecen ventajas tanto para el vendedor como para el comprador; las cuales se mencionan en el siguiente cuadro:

EXPORTADOR	IMPORTADOR
<ul style="list-style-type: none">- Reproduce la necesidad de verificar el crédito del comprador- El exportador evalúa el crédito del banco emisor, no del ordenante.- Conoce perfectamente los términos y condiciones a cumplir para obtener su pago.	<ul style="list-style-type: none">- Está seguro de que los documentos exigidos en la carta de crédito serán examinados por expertos por expertos.- Tiene la certeza de que el pago se efectuara únicamente cuando concuerden los documentos con lo términos y condiciones de la carta de crédito



8.1 Partes que intervienen en una carta de crédito

- El comprador (importador)
- El vendedor (ex portador)
- El banco emisor (banco del comprador)
- El banco notificador /confirmador (banco del vendedor)

Las cartas de crédito tienen las siguientes características:

Por destino	<ul style="list-style-type: none">- Importación: Compra de bienes y servicios del extranjero.- Exportación: Venta de bienes y servicios al extranjero.- Domésticas: Compra y venta de bienes y servicios dentro de un mismo país.
Por formato de pago	<p>Las cartas de crédito deberán indicar claramente la Forma en que le será pagada al vendedor / exportador, Misma que puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none">- A la vista: contar la presentación de documentos en Orden.- Con pago diferido: al vencimiento del plazo convenido entre comprador y vendedor.- Con aceptación: al vencimiento de las letras de cambio aceptadas por el banco emisor/confirmador.- Con negociación: Pagadera con un banco distinto al banco emisor (puede ser a la vista o a plazo).
Por obligaciones de pago	<ul style="list-style-type: none">- Irrevocable: sólo puede ser modificada o cancelada con acuerdo de todas las partes involucradas.- Notificada: el banco del vendedor /exportador no asume ningún compromiso de pago ante el vendedor/exportador.- Confirmada: el banco del vendedor /exportador de adhieren al compromiso de pago del banco emisor ante el exportador.

Las cartas de crédito de importación pueden ser financiadas a tasas preferenciales y a plazos hasta de 5 años, tratándose de unidades de equipo y, en el caso de proyectos de inversión, hasta 10 años.

Las Cartas de crédito de exportación también son objeto de financiamiento a través de las Líneas de crédito del comprador, otorgadas por Bancomext a diversas instituciones bancarias domiciliadas en el extranjero, para apoyar la adquisición de bienes y servicios mexicanos en el resto del mundo.

Se puede tener acceso al servicio de cartas de crédito a través del Sistema de Comunicación (SICOM), por medio del cual Bancomext le facilita la emisión, Modificación o autorización de pago de las cartas de crédito de importación o domésticas de manera electrónica directamente desde la comodidad de cualquier computadora.

Otra manera de realizarla es llenando la solicitud de Establecimiento de carta de crédito irrevocable (formato 10). Para cartas de crédito de exportación, no existen formatos a requisitar para obtener el servicio por parte de Bancomext.

Los requisitos para solicitar una carta de crédito sin límite de monto, son:



- Cartas de crédito de importación y domésticas: el solicitante debe entregar una garantía del 100% del valor de la operación, ya sea mediante un depósito o con una línea de crédito otorgada por Bancomext, previo análisis de crédito.
- Cartas de crédito de exportación: no es necesario cubrir requisitos alguno, salvo que el exportador solicite al importador que la carta de crédito irrevocable, de preferencia confirmada, se envíe al banco extranjero.

El banco atiende en todos los estados del país a través de los Centros Bancomext, a empresas con potencial de exportación, exportadores directos e indirectos e, incluso, a compradores extranjeros que realizan importaciones de bienes y servicios producidos en México.

Una vez aprobada la solicitud, el banco ofrece los siguientes servicios financieros: crédito al proveedor, crédito al comprador, cartas de crédito, garantías, capital de riesgo, servicios de tesorería, banca de inversión y, fiduciario.

Las cartas de crédito de importación permiten a los compradores hacer llegar los pagos de manera fácil y rápida a sus proveedores, ya que cuenta con una extensa red de bancos corresponsales y una amplia capacidad de fondeo en los mercados internacionales.

Servicios de garantías: Bancomext ofrece un esquema integral de garantías para facilitar a los exportadores mexicanos el acceso al crédito y reducir el riesgo de falta de pago de sus ventas en los mercados internacionales.

9. Acuerdos y tratados internacionales de comercio

El conocer el idioma extranjero a la perfección no se considera esencial para realizar transacciones internacionales; sin embargo, el idioma inglés es considerado la lengua oficial del comercio internacional. Representa una gran ventaja que conocer el idioma extranjero que corresponda cuando se viaja para visitar a los proveedores de otros países, al llamarlos por teléfono y en los contactos sociales e informales que sirven para lubricar las ruedas del negocio.

Actualmente, México participa en muchos acuerdos internacionales, pero entre los más trascendentes se encuentran los siguientes.

9.1 Los convenios de Breton Woods

Al término de la última guerra fue convocada una conferencia de países occidentales en Breton Woods, New Hampshire, para analizar el desarrollo futuro del deteriorado comercio internacional. Se procuró sostener en lo posible, el equilibrio de la balanza de pagos y evitar las desvalorizaciones monetarias con fines de competencia comercial; es así como nacen importantes organismos internacionales.

9.1.1 Fondo Monetario Internacional

Organismo internacional dedicado a promover un sistema mundial de comercio y de pago más libre, con el fin de ayudar a los países miembros a lograr su progreso económico y elevados niveles de empleo ingreso real.

9.1.2 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF habitualmente llamado Banco Mundial)

Dependencia especializada en las Naciones Unidas, establecida en 1944 para ayudar a las naciones a recuperarse de la Segunda Guerra Mundial y para fomentar el desarrollo económico de los países subdesarrollados.

9.2 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

El Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT) nació en 1947, con la participación inicial de 23 países. Tiene la premisa de regular de forma equitativa las tarifas arancelarias entre las naciones participantes y de esta forma evitar la competencia desleal. También trata las



discrepancias sólo en materia de comercio, que se suscitan entre los países miembros, emitiendo fallos y resoluciones que los países suscritos se comprometen a acatar. Este tratado está basado en tres puntos fundamentales:

- La cláusula de la nación más favorecida
- El principio de no discriminación
- El compromiso de otorgar igualdad de tratamiento, en materia de impuestos y reglamentación interior, a los productos nacionales y a los importados de cualquier otra parte contratante.

Este convenio fue firmado, Con el Presidente Miguel de la Madrid, el cual abrió las puertas del mercado nacional a los capitales y productos extranjeros, provocando así un sensible crecimiento en las compras de importación. Al ver disminuida su carga arancelaria, producto de la firma de dicho tratado, los artículos o las mercancías extranjeras se volvieron más baratos que las fabricadas en el país, lo cual condujo a una incalculada inundación de bienes de importación en el mercado interno que no siempre son de buena calidad.

9.3 Tratado de Libre Comercio

Es el acuerdo más importante para México, ya que en este comprometió aspectos importantes de la soberanía del país, así como la petroquímica, las comunicaciones y el sistema financiero.

El Tratado de Libre Comercio cuenta con la participación de México, Estados Unidos y Canadá, con la perspectiva de extenderse por todo el Continente Americano. Las bases fueron sentadas con el Lic. Miguel de la Madrid, pero fue consolidado con el Lic. Carlos Salinas de Gortari en 1993. Gracias a este tratado, nuestro país se ha visto saturado de una gran cantidad de productos, en especial de los productos norteamericanos, pero a bajo precio, dando un beneficio a las entidades que comercializan con ellos y con un índice de calidad mayor, al que los fabricantes nacionales pueden ofrecer. Todo esto perjudicó a las empresas nacionales, que se vieron obligadas a superarse para ser competitivas, o bien a cerrar su planta, originando así desempleo y una crisis más profunda cada vez.

9.4 Contratos internacionales y solución de controversias

Para efectuar exportaciones e importaciones de mercaderías, se suelen emplear los siguientes contratos:

- De compraventa, que comprende una sola transacción
- De suministros, que puede incluir entregas repetidas de un producto, en el marco de un solo contrato.
- De comisión, representación o distribución mercantil.
- De licencia para el uso o explotación de una patente o una marca.
- De presentación de servicios.

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercadería, de la que México es signatario, reglamenta los derechos y obligaciones de compradores y vendedores de acuerdo con las prácticas y los usos internacionales. La citada Convención establece que la compraventa de mercaderías podrá celebrarse de manera verbal entre compradores y vendedores, lo cual acentuaría aún más la incertidumbre de las operaciones.

9.4.1 Solución de controversias

El arbitraje comercial internacional ha probado su utilidad en la solución de los diferentes que no reciben satisfacción adecuada mediante los mecanismos tradicionales del derecho internacional privado, el cual consiste en escoger uno o varios sistemas jurídicos nacionales a fin de recurrir a ellos para determinar, tanto el derecho aplicable al fondo de la controversia.



10. Términos de negociación internacional

Es importante conocer los términos de negociación internacional, los cuales mencionamos a continuación:

Es frecuente que en una operación de compra- venta internacional, por las distintas prácticas comerciales vigentes en nuestro país se ven diferencias de interpretación que pueden provocar malentendidos y como consecuencia una gran pérdida de dinero y tiempo además de obstaculizar el comercio internacional. Con el propósito de evitar estos problemas la Cámara Internacional de Comercio recopiló y publicó las reglas internacionales para la interpretación de términos conocidos como INCOTERMS.

10.1 Objetivo de los INCOTERMS

Establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones internacionales, por ello, se pueden utilizar los contratos de compra-venta con el extranjero.

10.2 Ventaja de los INCOTERMS

Con los INCOTERMS las empresas tienen certidumbre en la interpretación de los términos negociados entre comprador y vendedor, ya que se aplican reglas internacionales uniformes.

10.3 Breve reseña histórica

Los INCOTERMS se recopilaron por primera vez en 1936, y sufrieron enmiendas y adiciones en 1953, 1967, 1976, 1980; la última versión data de 1990. Las revisiones han tenido el fin de actualizarlos en relación con las prácticas comerciales internacionales.

La versión de 1990 obedece a dos necesidades del entorno actual de los negocios internacionales:

- Por un lado, es necesario adecuar los términos convenidos (INCOTERMS) al creciente uso del intercambio electrónico de datos (EDI). En la actualidad es posible enviar por esta vía los documentos para el desaduanamiento y la certificación de entrega de las mercancías.

Una excepción para el uso del EDI lo constituye el conocimiento de embarque negociable del tráfico marítimo, el cual permite vender las mercancías mientras están en tránsito. En este caso, para transferir la propiedad es indispensable contar con los documentos originales en full set (juego completo de ejemplares).

- Por otro lado, se presentan nuevas necesidades por los cambios en las técnicas del transporte, principalmente por el uso de contenedores, el transporte multimodal y de semirremolques en ferrocarril y de vagones del mismo, por medio marítimo a cortas distancias.

10.4 Categorías

La versión de 1990 también tiene una presentación que facilita su lectura y comprensión al agrupar los términos en categorías.

10.4.1 Categoría E: EXW

Único término en que la mercancía se pone a disposición del comprador en domicilio del vendedor.

10.4.2 Categoría F: FCA, FAS y FOB

Términos en los que al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

10.4.3 Categoría C: CFR, CIF, CPT y CIP



Término según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, o los costos adicionales debido a hechos acaecidos después de su envío y despacho.

10.4.4 Categoría o: DAF, DE5~ DEQ, DDU, y DDP

Todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino corren a cuenta del vendedor.

10.5 Explicación de los INCOTERMS

10.5.1 EXW: Ex work (en punto de origen)

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando se ha puesto los artículos dentro de su establecimiento, ya sea en su almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, inclusive la contratación previa del medio de transporte requerido. Así, no deberá usarse este término cuando el comprador no pueda efectuar directa o indirectamente los trámites de exportación.

10.5.2 FCA: Free (transporte libre de porte)

La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido. Si el comprador no indica un punto preciso, el vendedor puede escogerlo dentro del lugar o zona estipulada, en cuyo caso la responsabilidad recae en el transportista.

10.5.3 FAS: Free Alongside Ship (libre junto al barco)

Se considera que la responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al barco, sobre el muelle o en lanchas de alijo en el puerto de embarque. Por tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación. El término FAS no debe emplearse cuando el comprador no pueda efectuar ese trámite y sólo puede usarse para el transporte marítimo.

10.5.4 FOB: Free on Board (libre a bordo)

Una vez que los artículos han pasado el riel del barco en el puerto de embarque asignado, termina la obligación de entrega por parte del exportador. El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde ese punto. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y se usa únicamente para el transporte marítimo o fluvial.

10.5.5 CFR: Cost and Freight (costo y flete)

Implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para la entrega de los artículos al puerto de destino, no obstante los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere después del momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco. Se transfieren del vendedor al comprador cuando los productos han pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque. Está término requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación y se usa sólo para el transporte marítimo o fluvial.

10.5.6 CIF: Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete)

En este término, el vendedor tiene las mismas obligaciones que con el CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

10.5.7 CPT: Carriage Paid to (flete pagado a...)

Con este término, el pago de flete de transporte de la mercancía al lugar asignado, corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por



contingencias posteriores a la entrega del transportista, se transfieren del vendedor al comprador si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

Si se utilizan los servicios de sucesivos transportistas hasta el lugar de destino, los riesgos se transfieren cuando la mercancía se ha entregado al primer transportista. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y puede emplearse en cualquier medio de transporte, incluyendo el multimodal.

10.5.8 CIP: Carriage and Insurance Paid to (flete y seguro pagado a...)

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador de perder la mercancía o de que ésta sufra daño durante su transportación. El vendedor contrata al seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este término puede aplicarse para cualquier forma de transporte incluyendo el multimodal.

10.5.8 CIP: Carriage and Insurance paid to (Flete y seguro pagado a...)

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador de perder la mercancía o de que ésta sufra daño durante su transportación. El vendedor contrata el seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este término puede aplicarse par cualquier forma de transporte incluyendo el multimodal.

10.5.9 DAF: Delivered at frontier (entregado en frontera)

Significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se han tramitado su exportación en el punto asignado de la frontera. Las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, y puede usarse en cualquier forma de transportación.

10.5.10 DES: Delivered Exship (entregado fuera del barco)

El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos por llevar los artículos al puerto de destino. Este término se usa únicamente para transporte marítimo o fluvial.

10.5.11 DEQ: Delivered EX Quay (duty paid) [Entregados en muelle (Derechos pagados)]

Cuando el vendedor ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación efectuados, se considera que se ha cumplido la obligación. Por tanto, tiene que asumir todos los costos, que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Este término no debe emplearse si el vendedor no puede obtener, directa o indirectamente, el permiso de importación.

Si las partes acuerdan que el comprador haga los trámites de importación y pague el arancel, debe usarse la leyenda "impuesto sin pagar" el lugar de "impuesto pagado".

Si, en cambio, desean eximir al vendedor de hacer alguno de los gastos de la importación de la mercancía (tales como el IVA), debe especificarse "Delivered Ex Quay", VAT Unpaid (puerto de destino asignado); es decir, entregado fuera del muelle, IV A sin pagar (puerto de destino asignado). Este término sólo se usa en transporte marítimo o fluvial.

10.5.12 DDU: Delivered Duty Unpaid (entregado sin impuestos pagados)

El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en lugar acordado del país de importación. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. El comprador sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.



Si las partes desean que el vendedor efectúe los trámites aduanales y absorba los riesgos y los costos inherentes, debe añadirse una declaración que lo especifique de esa manera.

Si las partes desean incluir dentro de las obligaciones del vendedor alguno de los gastos de importación (como el IVA), se debe añadir la declaración pertinente: " Delivered Duty Unpaid", "VAT paid", o sea, "entregado con impuesto sin pagar, IVA pagado" y luego el lugar de destino asignado. Este término se emplea independientemente del medio de transporte.

10.5.13 DDP delivered Duty Y Paid (entregado con impuesto pagado)

Con este término el vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a su disposición en el lugar asignado del país de importación. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos incluyendo aranceles, impuestos y otros gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.

Este término no debe usarse cuando el vendedor no pueda obtener el permiso de importación. Si las partes acuerdan que el comprador se encargue del trámite de importación de la mercancía y del pago del arancel, puede usarse el término DDU. Si las partes desea eximir al vendedor de hacer alguno de los gastos inherentes a la importación de los artículos tales como: el IVA, deberá aclararse agregando la palabra explicativa "Delivered Duty Paid, Delivered Duty Paid, VAT unpaid" (entregado con impuesto pagado, IVA sin pagar), lugar de destino asignado. En este término se usará el medio de transporte requerido.

10.6 Importancia del uso de los INCOTERMS

Es importante destacar la utilidad de los Incoterms cuando se negocia un contrato ya que, en caso de duda, con ellos se aclara plenamente la posición jurídica. De modo complementario, si se opta por incluir cláusulas para especificar la aplicación de determinado incoterm, ésta se superpondría a cualquier norma de interpretación de los incoterms.

Por último, cabe indicar que los Incoterms, si bien definen con claridad los derechos y las obligaciones que contraen tanto la parte vendedora como la parte compradora, son a la vez flexibles y permiten que se adapten a las contingencias del comercio internacional. Si aún así restringieran una operación concreta, los incoterms pueden aclararse o especificarse con consideraciones especiales.



VII. COMPRAS DE BIENES DE CAPITAL

1. Clasificación, conceptos, importancia y características de cada uno

De acuerdo con el objetivo para el cual se producen, estos pueden ser:

1.1 Bienes de consumo

Estos son los que ya han sufrido una transformación y que satisfacen necesidades finales de los consumidores, también se les llama bienes satisfactores o bienes de demanda final. Los bienes de consumo pueden ser duraderos y no duraderos; los primeros no se consumen en una sola vez y se van desgastando lentamente, y los segundos se consumen inmediatamente o a corto plazo.

1.2 Bienes intermediarios

Estos también son llamados presatisfactores, insumos o materias primas; son aquellos que ya han sufrido alguna transformación por medio del trabajo humano y que son consumidos en el proceso productivo (no satisfacen necesidades finales) en donde se elaboran bienes de consumo final. En mercadotecnia se les conoce como bienes industriales.

1.3 Bienes de capital

Son aquellos que sirven para producir otros bienes; también son llamados bienes de producción e incluyen la maquinaria, la herramienta y el equipo. Algunos autores en contabilidad los llaman como activos fijos.

1.4 Bienes intangibles

Son bienes que no se materializan en objetos materiales o palpables sino en los servicios.

2. Compra de equipo nuevo

Una útil clasificación del equipo es la división en multipropósito y de propósito sencillo. El equipo de multipropósito puede tener una diversidad de usos, se puede emplear en muchas industrias, su vida tecnológica tiende a ser más larga, y puede tener un valor considerable de recuperación.

El equipo de propósito está diseñado para efectuar con provecho una o varias operaciones, sustancialmente mejor que una pieza o equipo multipropósito. Por otro lado, su especificación limita su uso potencial y su utilidad está ligada estrechamente a la necesidad de las operaciones que realiza. Tal equipo especial está limitado, con frecuencia, a una industria o en ocasiones a un solo cliente. El valor de recuperación puede ser bajo, con la desventaja de que la necesidad de las funciones puede desaparecer antes que el equipo esté físicamente inservible.

Existe otro tipo de equipo, denominado menor o accesorio, el cual se utiliza normalmente con una capacidad auxiliar y es de mucho menor valor monetario, su monto tiende a no ser capitalizado y en cambio, si estandarizado.

2.1 Problemas especiales en la compra de equipo

- La compra de equipo requiere que se gasten cantidades sustanciales de dinero. Algunas veces la suma es tan alta como para requerir una forma especial de financiamiento.
- Debido a su vida comparativamente más larga, los bienes de capital se deben comprar con menor frecuencia que otros.
- El costo final del equipo es más difícil de determinar con exactitud.
- Las compras de equipo con frecuencia son menos afectadas por las tendencias actuales de los precios.
- Constantemente las compras de equipo incluyen problemas referentes a la mejor forma de disponer del artículo desplazado.



- El equipo, especialmente el de instalación puede requerir un periodo significativo para empezar a usarlo, durante el cual puede darse soporte extra a las adquisiciones para enfrentarse con todo tipo de emergencias.

La decisión de comprar equipo requiere la consideración de muchos factores que incluyen ampliamente las políticas de administración. Una vez tomada la decisión, se puede comprometer a la organización a otra serie de decisiones de naturaleza permanente, tales como el tipo de producto a fabricar, localización del espacio, métodos de producción, entre otros. Dicho de otra forma, es mucho más fácil entrar que salir de una situación que involucra la compra de materias primas que una que comprende la compra de equipo mayor. Además, el trabajo de la compañía y las políticas financieras pueden ser afectados, por lo que los problemas de equipo deben ser la base para la toma de decisiones y determinaciones de gran importancia para la administración.

Es necesario analizar, no sólo el precio del equipo en particular, sino también elementos como la distribución de la planta, la clase de energía que se utiliza, los tipos de maquinarias usadas para otras operaciones, etc. Es decir, la

Instalación que se propone debe contemplarse como una parte integral de un

Proceso establecido, y su coordinación con las instalaciones existentes debe obtenerse aún por medio de cambios extensivos que se puedan requerir para realizar una producción económica.

La compra de equipo incluye consideraciones por los departamentos de ingeniería y producción, así como factores (en gran porcentaje) fuera del objetivo de estas funciones; pues desde el punto de vista de los primeros, hay seis razones comúnmente reconocidas para la compra:

- La economía de operación
- El incremento en la productividad
- Una mejor calidad
- La dependencia de uso
- Un ahorro en tiempo o en costos de trabajo
- La durabilidad

A dichas razones se les debe agregar la seguridad, la contaminación y la protección en emergencias.

A lado de estos problemas de ingeniería, están aquellos que solamente pueden ser contestados por los departamentos de mercadotecnia, compras, finanzas, o la misma administración general. Tal es el caso de los cambios de estilo o modificaciones a los productos actuales, la apertura de mercados, si se cuenta con los recursos suficientes para comprar maquinaria, etc. Estos problemas son tan importantes en la decisión final, como los de ingeniería, situación por la cual no pueden hacerse a un lado.

2.2 Importancia de los factores de costo

Una vez que se ha determinado la necesidad de un nuevo equipo, uno de los primeros problemas a considerar es el del costo, pues debe analizarse tanto las ventajas como las desventajas que trae consigo la adquisición de un nuevo equipo, así como todos los gastos en que se deben incurrir para realizar una estimación adecuada, y ver si la organización cuenta con los fondos necesarios para su adquisición.

2.3 Selección de la fuente

La selección de la fuente apropiada requiere una consideración cuidadosa en cualquier compra de equipo mayor. En la compra de materia prima y abastecimientos, el envío rápido y la disponibilidad de un abastecimiento continuo son razones importantes para escoger a un proveedor específico. Estas

Características con frecuencia carecen de importancia en (as compras de

Equipo. La confiabilidad en el comprador y un precio razonable son, desde luego, importantes en cualquier bien que se compre. En contraste con las materias primas, lo que puede llamarse cooperación entre la selección del tipo apropiado de equipo, una instalación adecuada e intereses



comunes en la operación eficiente, se convierte en muy importante. Así también, lo es también la disponibilidad de partes y servicios de reparación durante. La Vida

2.4 algunos problemas legales

Se debe prestar atención a los problemas legales que surgen con relación a la compra de equipo. El posible peligro de infringir una patente, constituye un problema. El grado de responsabilidad por accidente a los empleados es otro. Los contratos de venta de equipo y los acuerdos de compra con frecuencia están sujetos a interpretaciones variables. Cualquier máquina que se compra debe cumplir satisfactoriamente con las leyes de seguridad del estado en el cual funcionará y estas legislaciones variarán ampliamente entre diferentes estados.

2.5 Procedimientos de presupuestación especial

Cuando se establece el presupuesto financiero se acostumbra establecer previsiones para dos tipos de gastos de capital. El primer grupo cubre los gastos posibles, los cuales aunque son acreditables apropiadamente a una cantidad de capital, aún son demasiado pequeños para llamar la atención directamente del comité controlador de finanzas.

El segundo tipo incluye gastos por cantidades mayores. La inclusión en el presupuesto no constituye normalmente ni una autorización para gastar esa cantidad de dinero, ni aprobación de alguna adquisición específica de equipo. Esta autorización se debe obtener con posterioridad de los ejecutivos que corresponden y su aprobación específica se da solamente después que han examinado cuidadosamente el análisis preliminar del proyecto.

Se llama requisición formal de apropiación, a la que informa una descripción detallada de aquello que va a comprar, la estimación de los costos involucrados, los ahorros de la compra en la organización como un todo y cualquier otra información que considere pertinente quien hace la requisición. A la luz de estos hechos, junto con la información que se refiere a otros requerimientos financieros de la compañía y a su posición financiera, se toma la decisión de autorizar el gasto bajo consideraciones.

2.6 Disposición de equipo obsoleto o sustituido

El no saber que hacer con el equipo antiguo o reemplazado es un problema importante. Un procedimiento es negociar la máquina antigua con el vendedor al comprar la moderna, quien toma el problema a su cargo. Un segundo procedimiento es vender el equipo antiguo a un comerciante especializado. Un tercero es encontrar directamente un comprador. La cuarta forma es vender la máquina vieja como chatarra. La quinta, destruir la maquinaria para asegurarse de que nadie más tendrá acceso a ella.

3. Obtención de equipo usado

Otra alternativa para la compra de bienes de capital es la compra de equipo usado, lo cual origina resultados especiales. No obstante, una diferencia importante pueden ser, los servicios y las garantías de los fabricantes pues en la mayoría de los casos, no se aplican a esas compras. El valor de estos intangibles es difícil de determinar, ya que muchos compradores pueden decir que tienen mayor importancia con equipo usado que con nuevo, y que su valor puede ser mayor que cualquier diferencia en el precio.

Considerando otros aspectos, la decisión de cuándo negociar o no depende de cuál es el resultado sobre el menor costo neto para el comprador. En las compañías grandes, el equipo desplazado en una planta puede ser usado en otra dentro de la misma organización. Es una práctica común dentro de las organizaciones antes de buscar las otras alternativas a su disposición. La fijación de precios de transferencia se hace normalmente con base en el valor en libros y en los cargos de la transportación que son erogados por la planta receptora.



3.1 Razones para comprar equipo usado

- Cuando el precio es importante debido a la diferencia entre el nuevo y el usado o cuando los recursos del comprador sean pocos.
- Para uso en una planta piloto o experimental.
- Para uso con una orden especial o temporal sobre la cual se amortizará el costo total.
- Cuando la máquina ha estado ociosa un gran tiempo.
- Para uso de aprendices.
- Para los departamentos de mantenimiento (no para los de producción),
- Para un envío rápido, cuando el tiempo es esencial.
- Cuando una máquina usada puede ser modernizada con facilidad con relativamente pocos gastos, o cuando es casi el último modelo.
- Cuando los costos de trabajo son indebidamente altos.

3.2 Términos del contrato de venta

El equipo usado se puede ofrecer con diferentes términos en el contrato:

El equipo puede estar disponible "como está" y posiblemente, "donde está". Una venta "como está" significa que el contrato indica esencialmente sin garantía ni representación de ninguna clase, expresa o implícita de la condición del artículo. "Donde está" es desde luego explicativo.

El equipo puede ser venido con alguna garantía específica, preferentemente expresada por escrito. Esta práctica se encuentra con mayor frecuencia entre los comerciantes de equipo, aunque algunas veces pueden ofrecerlo "como está",

El equipo puede venderse "garantizado y reconstruido". El equipo es facturado así; ha sido probado y lleva una garantía de desempeño satisfactorio no menor de 30 días a partir de la fecha de embarque.

Existen diversos canales a través de los cuales se puede comprar y vender el equipo usado, estos incluyen el fabricante quien aceptó el equipo usado como una parte del pago, venta directa al usuario, comisionistas, subastas y comerciantes.

4. Equipo rentado

Muchos fabricantes de equipo de capital lo alquilan y venden. Aquellos que se inclinan por la renta, establecen que el alquiler incluye pago por el uso de activos más que el privilegio de poseerlos. Las rentas a corto plazo son una forma especial de alquiler con la cual todos están familiarizados. Las rentas a corto plazo tienen sentido cuando se prevé un uso limitado del equipo y el costo de capital o de mantenimiento es significativo. Aunque la mayoría de los contratos pueden redactarse para incluir una opción de compra después de un periodo que se establecido.

4.1 Ventajas y desventajas del arrendamiento

Las ventajas de alquiler son las siguientes:

- Las rentas por alquiler son costos para fines de impuestos sobre la renta.
- Desembolso inicial pequeño.
- Disponibilidad de un servicio experto.
- Riesgo reducido de obsolescencia.
- Adaptabilidad a trabajos especiales y a negocios cíclicos.
- Se otorga un periodo de prueba antes de la compra.
- El riesgo de la inversión recae en el proveedor.

No obstante, las ventajas antes mencionadas, existe también una serie de desventajas tales como:

- El costo final puede ser elevado
- Existe la sobre vigilancia por parte del alquilador
- Menos libertad y mayor control en el uso



4.2 Tipos de arrendamiento

Los dos tipos principales de alquileres son el financiamiento y el alquiler operacional. El alquiler financiero puede ser de desembolso completo o de desembolso parcial.

En la forma de alquiler de desembolso completo el arrendatario paga el precio de compra completo del equipo más el interés y si es aplicable, el mantenimiento, el servicio, la conservación de registro y los cargos de seguro sobre un plan regular de pago.

En el plan de desembolso parcial, hay un valor residual del equipo al final del término del alquiler y el arrendatario paga la diferencia entre el costo original y el valor residual más el interés y los cargos.

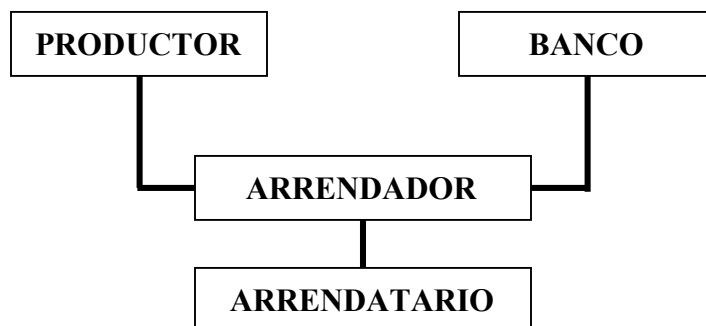
El costo del alquiler financiero se hace con base en la cuota del arrendador, la tasa de interés y la tasa de depreciación del equipo. La cuota del arrendador depende de los servicios ofrecidos y puede ser tan baja como de 0.25% del total del financiamiento directo sin otros servicios. El interés dependerá tanto del costo del dinero para el arrendador como del nivel crediticio del arrendatario. La depreciación varía normalmente con el tipo de equipo y su uso.

La renta operacional es en su forma básica no cancelable, tiene un término fijo, el cual es sustancialmente menor que la vida del equipo y un compromiso financiero, el cual es sustancialmente menor que el precio de compra del equipo. El servicio es el factor clave en el alquiler operacional, con el arrendador que asume la responsabilidad completa por el mantenimiento, la obsolescencia, el seguro, los impuestos, la compra y la reventa del equipo y de más. Los cargos por estos servicios deben ser valorados por el arrendador contra otras alternativas que pueden surgir.

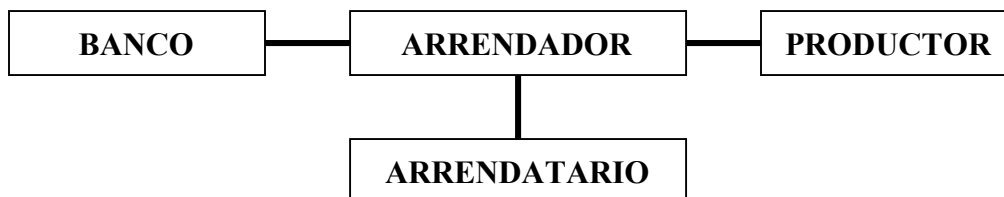
4.3 Categorías de empresas arrendadoras

Existen cuatro estructuras principales de las relaciones de alquiler, cada una con sus consecuencias especiales, tal y como se muestra a continuación.

1. Arrendador de servicio completo

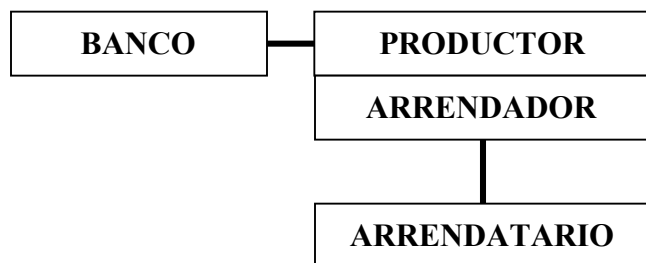


2. Compañía de alquiler de finanzas

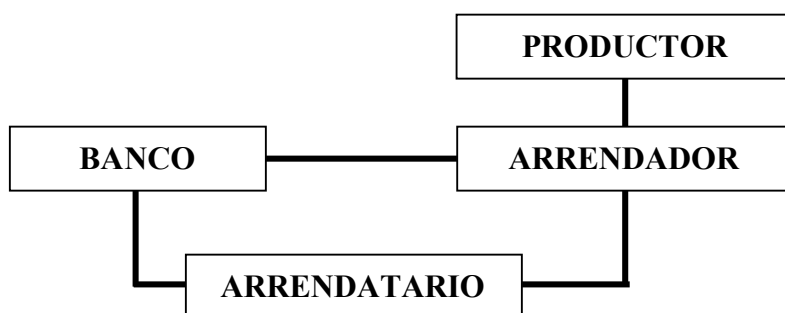




3. Compañía arrendadora cautiva



4. Participación del banco



4.3.1 El arrendador de servicios completos

Los arrendadores de servicio completo son los más comunes en el campo automotriz, equipo de oficina y equipo industrial. El arrendador realiza todos los servicios, compra el equipo según las especificaciones del comprador y tiene su propia fuente de financiamiento.

Este tipo de arrendador obtiene generalmente descuentos o rebajas de los fabricantes de equipo, quienes no quedan descartados del alquiler. Las utilidades también se obtienen de los cargos de mantenimiento y servicio, los cuales están incluidos en el porcentaje del alquiler. Se debe tener cuidado en alquileres prolongados, los cuales tienen una fórmula escalatoria para permitir tal graduación en el porcentaje del alquiler, en la cual esos costos pueden aumentar.

4.3.2 La compañía tentadora de fianzas

Este tipo de arrendador no compra ni mantiene el equipo, de modo que el arrendador trata directamente con el fabricante del equipo. Frecuentemente el arrendador tiene acceso a los recursos, a una tasa cercana a la tasa prima y es capaz de obtener utilidades prestándolo por arriba de ésta. Ocasionalmente si el compromiso es de un alquiler relativamente corto, el arrendador puede tener utilidades del valor de reventa en el equipo y ofrecer tasas de alquiler inusualmente bajas. Un arrendador ventajoso puede beneficiarse de la inversión de créditos sobre impuestos y la depreciación que es un alquiler menos ventajoso, puede carecer de significado. Cuando una renta ha alcanzado ya los límites de su inversión de créditos de impuestos debido a los grandes gastos de capital, pero el arrendador no está aún en el límite, el alquiler puede beneficiarse similarmente de ambos.

4.3.3 Alquiler cautivo

El propósito principal del capital cautivo es estimular la venta y uso del equipo matriz. Las razones por las cuales el fabricante original del equipo puede escoger renta con preferencia a vender son varias:



- Asegurar una distribución más amplia o un margen más elevado.
- Reducir el riesgo de crédito.
- Vender una línea completa o aumentar el volumen de ventas de abastecimiento.
- Controlar el sistema de segunda mano.
- Estabilizar el crecimiento de la compañía al asegurar la distribución en tiempos de recesión cuando las ventas, especialmente de nuevo equipo, en contraste con el usado, son difíciles de lograr.
- Para controlar el servicio.
- Para proteger una posición de patente.

Obviamente, se mantiene una transferencia de precio entre el fabricante y el arrendador.

4.3.4 participación bancaria

Existen algunas ventajas en la participación del banco en casos donde el arrendatario tiene un buen nivel de crédito. El banco puede desear hacer el financiamiento de las tasas ligeramente arriba de la tasa prima, debido a que existe poco riesgo y poca molestia en el alquiler. El arrendador busca prestar el servicio después de la compra y hacerse cargo de la disposición del equipo, y liberar así al banco de actividades en las que tiene poca experiencia.

4.4 Evaluación del arrendador

Además de valorar las ventajas específicas y las desventajas inherentes a los términos reales de alquiler, cualquier arrendatario en perspectiva de equipo necesita realizar cuidadosamente un juicio sobre el arrendador. Por ejemplo, si el arrendador es razonable y justo con sus clientes, si presta mucha atención o invierte dinero en investigaciones tanto como pretende, si es fuerte financieramente, o bien, si tiende a ser arbitrario en el ajuste periódico del alquiler y de las cuotas, por tratarse de la única fuente.

5. Adquisición de construcción

La construcción representa una clase especial de activos de capital. En primer lugar, se necesita terreno o espacio disponible para construir; en consecuencia, el problema puede provenir de la adquisición de bienes raíces con todos los obstáculos inherentes a la localización de la oficina o la planta, incluidas las escrituras, acceso, restricción de zonas, impuestos y disponibilidad de servicios tales como agua, electricidad y teléfono. Otros problemas pueden ser la distancia de los clientes, de los proveedores y de los trabajadores, el acceso a la transportación, etc.

En la construcción de edificios para oficinas, producción, almacenes, bodegas, restaurantes, mantenimiento, hoteles, educación o investigación, el uso que se intenta darle a la instalación será el primer interés en su dueño, por lo que se requiere realizar un análisis minucioso del mismo para poder determinar los costos de diseño.

5.1 El enfoque tradicional de la construcción y problemas

En la secuencia tradicional de la construcción del concepto del proyecto, requisición de capital, diseño, licitaciones de construcción, selección del contratista y construcción, existen muchos problemas por el costo elevado. Los cambios durante la fase de construcción son invariablemente costosos y emplean tiempo.

El proceso de aprobación de capital, el tiempo que se dispone para diseño, licitaciones y construcción, es muy ajustado. La urgencia durante estas fases se vuelve costosa y propensa a errores; la estimación original del costo puede no ser realista debido a que todos los detalles del diseño aún no se conocían. De igual forma, las condiciones del mercado tanto para la construcción, como para el trabajo pueden haber cambiado o el proyecto mismo puede haber evolucionado dentro de un concepto diferente.



Por otro lado, si las licitaciones para la construcción que se han recibido exceden de la requisición original de capital aprobada, necesita tomarse la decisión sobre limitar costos o entrar en un largo intento, posiblemente inútil, de lograr más recursos.

La posibilidad de que existan los problemas antes mencionados, sugiere que hay un campo suficiente para mejorar y evitarlos mediante un manejo consistente del proyecto, el cual se puede lograr con la ayuda de los consultores y contratistas externos.

6. Diferentes enfoques de las adquisiciones de construcciones

La administración correcta de los abastecimientos es un componente vital de una construcción con éxito, por lo cual no es sorprendente que hayan surgido diferentes puntos de vista para dirigir las áreas de la construcción que son la clave del problema.

Las técnicas de administración del proyecto como PERT y CMP pueden ayudar mucho ya que al enfocar las actividades sobre una ruta crítica, permite el análisis correcto, así como la planeación y el seguimiento.

7. Consideraciones del sitio de la construcción

Durante la fase de la construcción, si ésta se va a efectuar en un espacio, propiedad y operado por la organización compradora, se pueden necesitar medidas especiales en el contrato para tratar problemas con identificación y seguridad, horas de acceso al sitio, ruidos, ropa y regulaciones de seguridad, acceso al servicio de alimentos, instalaciones recreacionales, de oficina, de producción y otras, terminación, conducta, limpieza, etc.

8. Dificultades en las compras de la construcción

En muchas organizaciones, la construcción se deja al departamento de ingeniería y se puede permitir o no al departamento de compras, el envío de solicitudes de licitación. La inclusión significativa del departamento de compras requerirá que el personal comprador tenga experiencia en construcción. Además, como en todos los tipos de compras, la temprana inclusión del departamento es absolutamente necesaria si deben explorarse el análisis de valor, la solicitud de propuesta y otras opciones innovadoras de abastecimiento.

Debido a que se deben incluir otras funciones diversas, a demás de compras e ingeniería, en la planeación de la construcción es importante la idea de utilizar un equipo de fuerza de trabajo o de proyecto, por lo que es necesario incluir al funcionario de compras en ese equipo.

9. Maquiladoras

El concepto mexicano de maquila de exportación o maquila; que en diferentes naciones se conoce como: "producción compartida", plantas gemelas o industrias ind bond surge como resultado de la creciente competencia en el mundo.

En el caso de las economías en desarrollo como la nuestra, el fenómeno de maquila adoptó primordialmente la modalidad de actividades de ensamble, con el propósito de minimizar los costos de producción, competir exitosamente en el mercado nacional e internacional y optimizar los resultados.

El hecho de que las grandes empresas transnacionales construyan plantas maquiladoras en nuestro país, se debe a que posee un amplio potencial de fuerza de trabajo, generalmente muy barata, así como grandes posibilidades de movilización para la producción.

La industria maquiladora se desarrolló durante la década de los setentas, cuando los países desarrollados como Estados Unidos, experimentaron una pérdida gradual en su competitividad en virtud del encarecimiento de la mano de obra y su productividad deficiente.

Los principales modelos genéricos de maquiladoras en nuestro país son procesos simples de ensamble, que no requieren de contratación de mano de obra calificada. Las ramas más comunes



bajo este esquema son las del vestido, la textil, calzado y la de ensamble de componentes electrónicos.

La maquila desarrollada en nuestro país, generalmente clasificada como pequeñas o micro empresas funciona de una manera casi idéntica a la maquila de exportación, sólo que en ésta, la empresa que solicita el servicio de maquila no es su poseedora; es decir, generalmente son empresas distintas, ambas empresas trabajan de manera independiente y su funcionamiento y relación tiene el objetivo principal de disminuir costos, además de maximizar los resultados y aumentar la competitividad de la empresa. Generalmente los objetivos de la empresa maquiladora son: brindar plazas de empleo, utilizar al máximo su capacidad instalada en maquinaria y tecnología de planta, instalaciones, etc.

9.1 Tipos de maquiladoras

9.1.1 Las vendedoras de servicio de maquila funcionan de la siguiente manera:

- Cobran por pieza producida y absorben el riesgo de la eficiencia en la producción.
- Proporcionan todo a una buena parte del equipo de manufactura.
- Pueden ser de capital nacional, mixto o extranjero.

9.1.2 Vendedoras de servicios de manufactura, ensamble o producción desde el punto de vista administrativo exclusivamente.

- En este caso, el cliente se queda con la responsabilidad de manejar la operación industrial.
- La maquiladora cobra por hora aplicada al producto.
- Puede ser de capital nacional, mixto, o extranjero.

9.1.3 Propiedad de la compañía extranjera

- Trabaja exclusivamente para esta última.
- Se considera como un centro de producción dentro de la misma entidad económica.

El mantenimiento y reparación normales de un activo fijo se clasifican como gastos de operación del negocio, los cuales se conocen como gastos de mantenimiento.

Las mejoras o adiciones son activos fijos que incrementan su vida útil, aumentan su producción o capacidad, se conocen como adaptaciones o mejoras. Éstas se cargan a la cuenta del activo.

Algunos activos pueden sufrir modificaciones tan completas que mas que adaptaciones o reparaciones, estos cambios representan verdaderas reconstrucciones. Esta situación puede encontrarse principalmente en el caso de edificios y en cierto tipo de máquinas. Es indudable que las reconstrucciones aumentan el valor del activo y por tanto son partidas capitalizables.

Es una operación financiera, por la que una empresa de arrendamiento compra directamente al proveedor de un bien de equipo para cederlo en régimen de alquiler a una empresa cliente por un precio y plazo determinados.



VIII. COMPRA DE REFACCIONES

1. Concepto, importancia y características

El hecho de que existan compras de refacciones en las empresas, es de vital importancia, debido a lo que puede representar en caso de que no se cuente con ellos en el momento oportuno. Hay que tener mucho cuidado también en que no exista más de lo debido, o comprar más de lo requerido, pues podría representar una inversión innecesaria, muerta o improductiva.

Le corresponde al departamento de compras, encargarse de procurar que se cuente con las refacciones a tiempo, ya que puede depender de ello la eficiencia en la producción, por lo que debe de procurar se mantenga a un nivel correcto la existencia de refacciones

2. Situaciones que le dan origen

Es indispensable, que toda organización cuente con existencias de refacciones, ya que puede presentarse la situación en la que sea necesario contar con una determinada cantidad de refacciones para salir adelante y que no se detenga la producción.

El departamento de compras debe estar enterado del acontecer, ya que debe suministrar a la empresa, la cantidad mínima de refacciones que se podrían necesitar de acuerdo con un estudio técnico.

Al principio de las operaciones puede suceder que las refacciones no se utilicen, pero con el paso del tiempo, cambiará esta situación por lo que es bueno considerar las circunstancias que se hayan presentado, la experiencia y el peritaje.

Cuando se compran reflexiones es necesario tomar en cuenta:

- Las cantidades compradas.
- La heterogeneidad, de los artículos adquiridos.
- La compra de artículos inútiles o de utilidad discutible, o que no se prestan al objetivo a que van destinados.
- Los precios en cuanto a su nivel y en cuanto a sus oscilaciones.
- Las excesivas oscilaciones de consumo.

Aunque a menudo se afirma que las compras de refacciones no pueden ser previstas ni pueden ser objeto de compra natural, esto no es cierto. Si se hacen estadísticas de los consumos, se podrá observar que incluso los menos previsibles se repiten con cierta frecuencia.

Hay consumos que pueden relacionarse en porcentaje al volumen de la producción, al funcionamiento de las máquinas, a la realización de ciertas operaciones especiales, y al tiempo.

3. Comprar, reasignar, fabricar, maquilar o adaptar

- Comprar es obtener la propiedad o los servicios por un precio; incluye la obtención por intercambio.
- Reasignar es volver a asignar, asignar de nuevo.
- Fabricar es forjar o inventar.
- Maquilar es encargar o mandar a hacer.
- Adaptar es acomodar una cosa a otra, es acomodarse a las condiciones circunstancias.

3.1 El papel de compras en las decisiones de fabricar o comprar

3.1.1 Introducción

El departamento de compras realiza una parte activa en las decisiones de fabricar o comprar; de manera general, se puede decir que, proporciona los datos esenciales, acerca de la adquisición y el desempeño, en coordinación estrecha con otros departamentos.



3.1.2 Investigación de fabricar o comprar

El propósito para saber si se va a transformar o comprar es un proceso continuo, generalmente a partir que se realizan revisiones periódicas en todas las empresas, se toma la decisión. La acción puede originarse de varias maneras:

- Cuando los proveedores proponen la alternativa y solicitan permiso para presentar sus cotizaciones sobre componentes que son capaces de producir.
- Cuando la situación es el resultado de que nuestro proveedor desempeñó con eficiencia su trabajo.
- Si el proveedor incrementa irracionalmente sus precios, podemos tomar la decisión de hacer nuestra investigación.
- La creación de un nuevo producto, o las modificaciones que se puedan hacer al existente, requieren del análisis respectivo.
- El estudio de análisis de costo del producto de la entidad, o alguna de sus partes.
- Los cambios en los volúmenes de venta, así como las variaciones relacionadas en la capacidad de la planta, origina preocupación al presentarse ventas reducidas, equipo y obra de mano de trabajo, ociosos.
- Cuando las ventas se elevan y hay que sacar adelante los servicios existentes, la gerencia busca ayuda de proveedores exteriores y necesita tomar la decisión de fabricar o comprar.

3.1.3 Tomar la decisión

Fabricar o comprar es una circunstancia importante y válida, que se incluye en los programas de análisis del valor, en cualquier programa de reducción de costos o de mejoramiento del producto, así también, para cualquier expansión de las instalaciones o proyectos de reducción de las mismas.

3.1.4 Fabricar

Implica requerir personal, material, equipo de producción, espacio, supervisión, gastos indirectos, mantenimiento, impuestos, seguros, atención de la administración y otros.

3.1.5 Comprar

Requiere invertir menos en las instalaciones, la fuerza de trabajo es menor, y también son inferiores los gastos por impuestos, seguros, supervisión, mantenimiento, etc. Si se trata de tomar la decisión, compras generalmente asesora qué es mejor comprar, puesto que es ella, quien tiene un conocimiento de la capacidad y la confiabilidad de los proveedores, la información necesaria al respecto y sólo se interesa en fabricar cuando conviene.

3.1.6 Análisis financiero

Cada empresa industrial, tiene que decidir entre usar su esfuerzo para fabricar algún artículo o comprarlo; para solucionar en principio este problema, los hombres de negocios están, de acuerdo en que el criterio principal al tomar la decisión de producción o de compra es el costo.

Quizá la mejor guía para comparaciones entre fabricar o comprar, es recordar que se trata de un negocio en marcha; una empresa en operación tiene edificios, equipo, conocimientos técnicos, y un personal de ejecutivos y supervisores.

3.1.7 Políticas de producción o compra

La mayor parte de las empresas, siguen la política de situar el criterio económico como guía fundamental y sólo cambian cuando hacen consideraciones de calidad, abastecimiento, patentes, etc. Las reglas de decisión para la fabricación o la compra que usan los planificadores de procesos, se basan en ciertas razones y en la lógica, por lo que es necesario considerar dichas razones.



3.1.7.1 Para comprar

- En caso de que no se esté elaborando el artículo, se llevaría a un profundo estudio financiero.
- De estarse fabricando, esto daría seguridad a cerca del costo real y total de artículo.
- Cuando a pesar de que existiera una ventaja al hacerlo, no se con tara con todos los factores necesarios.
- Cuando el margen de utilidad no es suficiente para justificar la inversión.
- Cuando se van a fabricar elementos que formarán parte de un artículo que sólo se vende en determinadas temporadas.
- Empresas que ofrecen, incluso, asesoría para que se compre su producto.
- Si la industria considera que su objetivo principal es llegar a obtener la óptima calidad en un proceso, lo que le abriría el mercado y aseguraría una utilidad razonable.

3.1.7.2 Para fabricar

- Que económicamente sea más favorable.
- Cuando además de la seguridad, se dispone de todo el material, humano, mecánico, etc., para la transformación.
- Cuando hay capacidad industrial y humana no utilizada, que se podría dedicar a la transformación, aun cuando se tuviese el convencimiento de la utilidad de comprar.
- Si fueran a necesitar artículos, cuya transformación sólo se realice durante temporadas para fabricar productos de demanda constante.
- Cuando hay un solo proveedor de un artículo básico, se corre el riesgo de quedar en sus manos en un momento determinado al dejar a un lado las propias políticas, evitando con ello dependencia total.

4. Negociación con los proveedores

4.1 Significado

La palabra "negociación" indica o se define como una discusión o cambio de impresiones para llegar a un acuerdo.

4.2 El arte de negociar

Para negociar se requiere ante todo, experiencia, criterio, capacidad para analizar, diplomacia, sentido común, etc.

4.3 Preparación para negociar

El propósito de la negociación es para mejorar la posición de la compañía frente al proveedor, de manera que se logre el costo más bajo posible por los mejores productos y servicios.

4.4 ¿Qué debe negociarse?

- Cualquier aspecto del costo y en menor grado, de la utilidad.
- La calidad del producto, en este caso refacción.
- El monto de la transacción.
- Los descuentos por cantidad.
- La posibilidad de requerir artículos o servicios durante largo tiempo.
- La garantía de órdenes futuras.
- El servicio de una transacción.
- El manejo de los rechazos y materiales defectuosos.
- La necesidad de intermediarios como los centros de servicio.
- El empleo de servicios técnicos.
- Las cláusulas sobre fabricar o almacenar, entre otros.



5. Existencias de seguridad

La cantidad de existencia segura que sea necesaria varía de un artículo a otro, pues se pueden hacer previsiones con mayor exactitud para algunos artículos que para otros. Al no prever el responsable del inventario, examinará los registros anteriores de existencias, lo cual le ayudará a estimar la cifra máxima de uso.

La existencia confiable puede definirse como abastecimiento por un mes, por lo que el controlador del inventario hará los pedidos, de tal forma, que contará por lo menos con existencias para ese periodo.

El departamento de almacén figura en las decisiones; si los materiales se guardan en el almacén, esta responsabilidad suele asignarse al departamento de compras, con el visto bueno del superintendente. En realidad hay razones positivas para que los excedentes queden bajo la jurisdicción de compras, principalmente porque tiene un conocimiento completo de las tendencias de los precios y, sabe de las necesidades de producción sobre la ocupación de materiales principales, auxiliares, o cambio a otros nuevos, lo cual puede dar lugar a artículos no utilizados en la fabricación, por lo que hay que ser cuidadosos para no caer en ello.

El procedimiento a seguir para la compra de refacciones sería el siguiente: los inventarios de la organización deben ser mantenidos a un nivel proporcional a una tasa de producción. En función del departamento de compras manejar la disposición de materiales, con el fin de mantener los inventarios tan bajos como sea posible y estandarizar el artículo utilizado para reducir el número de materiales que se almacenan.

Cuando los precios de producción cambian, los productos, almacenados, pueden llegar a ser obsoletos, por eso deben utilizarse antes de adquirir los nuevos productos.

6. Problemas de sobreexistencias

Esto quiere decir hasta qué grado es conveniente el tener refacciones, ya que muchas de ellas serían un costo considerable, si se tratara de partes de maquinaria de la empresa o bien, si fuesen de un equipo especial.

Las causas más frecuentes de problemas de sobreexistencia son:

- Malos pedidos por el gerente de compras
- Quitar la fluctuación de refacciones
- Devaluación del peso
- Haber realizado un mal programa de presupuesto
- Haber realizado un sobre pedido
- Haberse favorecido de un pedido

Por lo que es necesario tener un control de mantenimiento y mayor capacidad para el personal que labora en este departamento, para poder evitar los problemas de la sobreexistencia.

7. Análisis financiero de existencia en partes y refacciones y su asociación contra el costo de seguridad

Para empezar, el análisis financiero es una etapa de la planeación y proyección que establece la capacidad y necesidad del negocio.

Su objetivo es el de valorar, predecir y confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido del riesgo implícito.

Un stock es la cantidad de un bien cualquiera, almacenado y conservando al fin de venta o utilización posterior, o con otra finalidad, según sea el caso. Es la creación de modelos teóricos.



7.1 Gestión de stocks

El objeto de ésta es la creación de modelos teóricos para resolver problemas que surgen en el ámbito de la gestión empresarial, a causa de los stocks. Sus características son:

- El precio de compra y el costo de fabricación unitarios, son constantes o variables.
- La ruptura del stock (agotamiento del mismo) provoca un costo.
- El costo de almacenamiento es constante o variable.
- La demanda puede ser conocida o estimada.
- Las unidades de las cantidades demandadas pueden ser discretas o continuas.
- La distribución en el tiempo de las salidas de stock, produce salidas continuas o discontinuas.

7.2. Costo de seguridad

Los costos causados por llevar esta parte del inventario son altos; sin embargo, cualquier esfuerzo para reducir la existencia segura, aumentará automáticamente el número de casos de agotamiento. Es posible comparar el costo de una carencia de existencias, con el costo de llevar un inventario seguro; considerando ambos costos, no obstante el costo de una falta de existencia de un artículo dado, variará mucho de una ocasión a otra. Los costos reales son cuestión de opinión, ello hace posible, en la mayoría de los casos, determinar el costo realista de una falta de existencias.



IX. COMPRA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y ENSERES

1. Concepto, importancia y características

Los artículos de oficina y enseres es todo aquello que requieren los empleados para trabajar y que corresponde a:

1.1 Artículos de oficina

Papelería, lápices, plumas, grapas, clips, rollo para calculadora, papelería impresa, gomas, pegamento, correctores, folders, etc.

1.2 Enseres

Son vitales para la organización, no tienen valor de rescate y su control es bastante difícil, se clasifican en:

1.2.1 Mobiliario

Escritorio, botes de basura, archiveros, teléfonos, calculadora, sillas, sillones, acrílicos, mesas computadoras.

1.2.2 Artículos de limpieza

Escobas, cepillos, guantes, desodorantes, aspiradora, jerga, etc.

1.2.3 Artículos de mantenimiento de oficina

Lámparas para oficina, cables de cómputo, fusibles, cable de luz, herramientas (pinzas, desarmadores, martillo, cinta de aislar, etc.)

1.2.4 Equipo de seguridad

1.3 Consideraciones de la compra

Los ejecutivos han diseñado elementos mínimos, que se deben de tomar en cuenta al momento de efectuar la selección y para efectuar mejor la compra, estos son:

1.3.1 Tipo

Se refiere al material del que está construido el artículo, el cual debe adecuarse a las condiciones de uso, calidad y presentación, puede encontrar, que no siempre un producto que funciona adecuadamente en determinadas condiciones, al cambiar el medio ambiente, sea útil de igual manera.

1.3.2 Duración

Esta depende en gran medida, de la clase de material del que esté construido y de las condiciones ambientales en que se encuentre para determinar su tiempo de uso probable.

1.3.3 Distribución

La mayoría de las compras se efectúan con intermediarios, los cuales ofrecen una amplia gama de los artículos que se requieren. Aunque existe también la posibilidad de contactar con fábricas de los artículos que se necesitan, obteniendo así precios más majos, con trato directo, garantizando que en caso de que se presenten deficiencias en los bienes, éstos puedan cambiar con facilidad.

1.3.4 Precio

Constituye un factor decisivo en la elección final, tanto del producto o servicio como del proveedor; deberá ser el mejor monto de adquisición en el mercado.



2. Situaciones que le dan origen

Todas las compras que una entidad lleva a cabo, están encaminadas a satisfacer necesidades, las cuales, pueden derivarse de diversas situaciones. El hecho de reabastecer de enseres que se van agotando a la compañía genera la necesidad de fijar políticas de existencias en inventarios de estos artículos.

Algunas de las situaciones que originan la compra de estos bienes son:

- La propia existencia y operaciones de la organización
- Sistemas de seguridad
- La obsolescencia
- Renovación de equipo

Es importante, denotar que estos bienes, son gastos no produce nada. Sin embargo no se puede prescindir de ellos.

3. Planeación de necesidades y estadística de consumo

3.1 Planeación de necesidades

El determinar con anticipación qué se va a hacer, proporcionará un parámetro de las necesidades materiales que se requerirán.

La planeación de las actividades a desempeñar, no determina por sí misma dichas necesidades, sino que más bien se efectúa a través de un proceso más analítico, en el cual se identificarán los requerimientos de mobiliario y enseres para determinado periodo.

Después, se tiene que realizar un presupuesto que designará el área responsable de elaborarlo por lo regular Tesorería, y su ejecución correrá a cargo del departamento de compras.

3.2 estadísticas de consumo

Las estadísticas se obtienen de registros cronológicos que deben de llevarse

Por cada uno de los productos almacenados, sobre todo de aquellos cuyo uso es frecuente. Tal es el caso de los enseres, que sirven de base para observar el comportamiento que guardan en su uso, lo cual es útil para tomar decisiones más seguras que se respalden en registros confiables. Así, es posible implantar políticas de consumo, y fijar existencias para cada producto y para no caer en situaciones de agotamiento total o de stock excesivo, que además resulten indispensable para las labores dentro de la oficina, ocasionando interrupciones en las actividades que se desempeñan.

4. Revisión periódica de cotizaciones

Normalmente las empresas cotizan cuando lo necesitan, convocan a varios proveedores, y posteriormente realizan un proceso para elegirlos, revisan a qué precio están facturando.

Si fincamos un pedido a un proveedor, hay que darse a la tarea cada año de revisar nuevas cotizaciones.

Cada mes es conveniente comparar la factura del mes anterior con la última, para revisar los precios.

Si nos facturan de más, y esto es repetitivo, lo mejor es cambiar de proveedor.

5. Existencias de seguridad

Conocido también como stock, se refiere al aprovisionamiento que se hace en caso de artículos de oficina y enseres, con el objeto de tenerlos a disposición en el momento en que éstos sean adquiridos.



En general, no es recomendable tener mercancías en exceso, sobre todo las referentes al mobiliario de oficina, ya que se pueden volver una carga para la entidad, con un elevado costo de mantenimiento, ocasionando que en muchos de los casos, los artículos se vuelvan obsoletos y ya no puedan servir.

Aunque hay productos que debido a su constante requerimiento son indispensables en la empresa y se necesitan en existencia como son las cintas para máquinas de escribir, lápices, correctores, hojas, toner de computadoras, etc.

6. Problemas de sobreexistencias o falta de las mismas

Son problemas que se presentan a menudo, ocasionando en ambos casos, que los costos operativos o de mantenimiento se incrementen, al igual que el costo de mantenimiento en el almacén, la inversión improductiva, el costo del local que se ocupe, etc. Esto va a depender del tipo de artículos y de la misma empresa.

Por este motivo, las empresas se han preocupado por desarrollar nuevas ideas o doctrinas que ayudan a la eliminación casi total de las existencias de seguridad, como es el caso de "Just in time".



X. CONTROL DE EXISTENCIAS

1. Introducción

No puede exagerarse la importancia del inventario de la inversión financiera total de una empresa de negocios. La influencia que la cuantía del inventario tiene sobre los costos de operación y las utilidades, es algo que se descuida con frecuencia, o se pasa por alto al planear el funcionamiento de su negocio.

Sin embargo, una empresa próspera, grande o pequeña, industrial o comercial, se puede privar continuamente de sustanciosas utilidades y hasta cometer un suicidio económico, como resultado del control escaso o inapropiado del inventario. Es importante darse cuenta de que el inventario, que en muchas empresas representa de 30 a 50 por ciento del total invertido en el negocio, es realmente dinero; en otras palabras, el alma del negocio. Este dinero sobre el cual el negocio paga prima de seguros, intereses, gastos de almacenamiento, y al mismo tiempo, asume el riesgo de devaluación, deterioro, daños o vejez.

Los grandes inventarios necesitan importantes cantidades de efectivo, lo cual pudiera acarrear la necesidad de pedir dinero a interés. Un inventario grande aumenta también el potencial de devaluación debido a cambios desfavorables en el precio o costo y pérdidas ocasionadas cuando los diseños caen en desuso. Por otra parte, con un inventario demasiado pequeño, el aumento en los costos de operación se traduce en una menor eficacia en la manufactura y mayores gastos como: detenciones en el trabajo, cambios extraordinarios en las máquinas, tandas cortas y mayor rotación de personal, sin mencionar las ventas y la confianza de los clientes que se pierden por no poder entregar el producto.

Es, importante que un negocio en funcionamiento determine y mantenga un inventario adecuado a un volumen dado del negocio, que produzca la mayor compensación en dinero sobre el total del activo mismo. Esto es el control de inventario en un significado fundamental

2. Campo del control de inventario

2.1 ¿Cuál es el alcance del control de inventario?

Es un error pensar que el control de inventarios significa invariablemente, mayor inversión en empleados, máquinas de oficina, y el papeleo de retrasos de un sistema implicado. La extensión y los medios de control deben ser siempre proporcionados a las necesidades de la compañía.

Al considerar el plan de control de inventario para el costo mínimo de operación, debemos definir ahora la clase de inventario que generalmente se encuentra en la partida de activo de inventario industrial.

- Inventario de almacenes. Reconocido como la existencia de materias primas y piezas fabricadas en espera de trabajarlas o montarlas.
- Producción en curso. La producción en curso incluye piezas en progresivas etapas de manufactura, tales como materias primas recién salidas del almacén, materiales en varias etapas de transformación, y piezas y ensambles en espera de su final aceptación como existencias acabadas.
- Mercancía acabada. Unidades del producto manufacturado en espera de venta o de embarque.
- Suministros. Los materiales fungibles necesarios para fabricar el producto, como son herramientas, materiales de limpieza, aceites para cortar, etc.; éstos suelen llamarse comúnmente suministros para el mantenimiento, reparaciones y operaciones de rutina.

Las categorías antes mencionadas no deben considerarse como fijas o definitivas, pues es comprensible que las clasificaciones amplias y lo que constituye un inventario, variarán de acuerdo a la industria u organización de que se trate



3. Propósito del inventario

El inventario se crea para dos fines generales; su protección y economía:

- Para proveer material suficientes para satisfacer las demandas de determinada materia prima, pieza fabricada o producto acabado con un mínimo de dilación (o sea protección).
- Para lograr el menor costo del producto al realizar las economías que resultan de tandas más largas de manufacturas y de comprar mayores cantidades por pedido (es decir economía).

4. Factores que influyen en el inventario

En el acto de crear, el inventario tiene dos interrogantes que responder:

- ¿Cuánto comprar o fabricar de una vez?
- ¿Cuándo comprar o fabricar esa cantidad?

Las respuestas deben salir de la debida consideración y evaluación de diferentes factores que tienen que ver con el inventario y el control del mismo. Cuatro de esos factores son fundamentales y, sin tomar en consideración los costos, podrían formar la base para cualquier decisión sobre cuánto y cuándo comprar. Dichos factores son:

4.1 Necesidades o demanda sobre una base de unidad/tiempo

Esto se basa en la información de un calendario previsor de producción o ventas.

4.2 Cantidad en existencia y pedido

Esta se obtiene generalmente de un registro que muestra el saldo de existencias más cualquier compra abierta o pedidos de fabricación para necesidades previamente conocidas.

4.3 Tiempo de obtención o tiempo anticipado

Es el lapso total para obtener una nueva provisión del artículo de que se trate.

4.4 Obsolescencia

Siempre debe considerarse a la posibilidad de cambios de diseño u otros factores que podrían dejar al material en desuso. Si la compra o fabricación se van a hacer estrictamente sobre las necesidades, la consideración de los factores indicados será suficiente para determinar "cuánto y cuándo" pedir. Sin embargo, si se va a dar atención a reducir los costos, se deben añadir las siguientes consideraciones.

4.5 ¿Costo de pedidos?

Incluye el costo de tramitar el pedido de compra, los costos de recepción e inspección, fletes, y costos de cuentas por pagar para liquidar las facturas de los vendedores.

4.6 Costo de llevar el inventario

Este factor incluye el interés sobre el promedio del dinero que representa la existencia, seguros, costo de depreciación y obsolescencia y costos de almacenamiento, impuestos y gastos de traslado.

El costo de pedido o el de almacenamiento variará de una industria a otra y entre los talleres de la misma. Sin embargo, la determinación de estos factores de costo es inevitable si ha de existir un real control de costos de inventario. Como estos costos son resultado directo de la frecuencia de los pedidos y del tamaño del inventario, la debida evaluación y comparación del costo de pedir y almacenar de acuerdo con diversas frecuencias de pedidos, revelará la frecuencia o cuantía de la orden más económica.



4.7 Costo de pedidos (variable)

El cálculo de este costo deberá basarse en un periodo no menor de un año. Es esencial para una sólida política de inventarios, la exactitud al establecer los elementos del costo necesarios para llegar al costo de los pedidos. La determinación de las partes fijas y variables de este costo deberá ser el resultado de una cuidadosa consideración.

Se requieren los siguientes datos:

- Número total de pedidos hechos
- Costo de mano de obra y sueldos de todo el departamento de compras, control de materiales, recepción y almacenes.

3. Costo de suministros

- Espacio de piso y mantenimiento
- Inspección de recibo
- Cuentas por pagar
- Portes de llegada
- Teléfono y telégrafo

Una vez que se cuenta con estos datos, se resumen y dividen entre los costos fijos y los variables.

4.8 Costo de llevar el inventario (variable)

La exactitud y una cuidadosa atención son también de importancia primordial. Se precisan los siguientes datos para establecer el costo de poseer un inventario:

- Inventario mensual promedio por el periodo de que se trate
- Interés
- Impuestos
- Seguros
- Obsolescencia
- Merma
- Sueldos y salarios
- Superficie y mantenimiento
- Pedacería

5. Organización para el control de inventario

El control efectivo de inventarios requiere algo más que sólo la creación de una organización de control y la delegación de las responsabilidades. Abarca tres puntos generales de estudio a conocer:

- Previsión de futuras necesidades y rotación de inventario.
- Características de inventario y clasificación de cuentas.
- Organización del personal y delegación de responsabilidad.

5.1 Previsión de futuras necesidades y rotación del inventario

5.1.1 Previsión

Si se hace una investigación objetiva de compañías que sufran una seria situación financiera, afecta decididamente el costo del inventario y de las operaciones fabriles. La investigación demostrará que un inventario excesivo conlleva una situación de escasez de numerario, situación especialmente seria para cualquier compañía con capital de trabajo limitado. Por esto es recomendable conocer las siguientes relaciones:



- El nivel de inventario se relaciona directamente con las necesidades de ventas y de producción.
- Los inventos de cambiar las tasas de producción con la frecuencia con que se efectúan las ventas de artículos acabados, darán por resultado excesivos costos de fabricación.
- Las previsiones inexactas de ventas y de producción darán por resultado un inventario excesivo o insuficiente, más los costos extraordinarios, tales como sueldos y salarios, espacio ocupado, teléfono y telégrafo, impuestos, merma, Pedacería, entre otros.

Estas consideraciones ponen de manifiesto la necesidad de una íntima relación de trabajo entre el departamento de ventas y los organismos de control de inventario y acentúan la necesidad de un plan flexible de inventarios capaz de rápidos ajustes a las condiciones corrientes.

5.1.2 Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es simplemente la relación entre las ventas y las mercancías en existencia. El método empleado para calcular esa relación tiene su importancia; debe comprender la probabilidad de ventas, las mercancías en existencia y los compromisos contraídos, así como una comparación del movimiento de inventario anterior.

Para averiguar la rotación de materiales en la fabricación, pueden tomarse las solicitudes hechas durante el periodo y dividir las por el inventario promedio de materiales, esto dará un índice del movimiento de materiales independientes del proceso de producción.

La rotación de materiales también puede calcularse en términos del proceso de producción si se usa la composición de materiales de los artículos terminados. Sin embargo, es normal utilizar las salidas de existencias, o lo que podría llamarse el uso, como base para llegar al número de inventario-mes en el costo de producción total por el inventario promedio de los artículos en fabricación.

La rotación de los artículos terminados puede calcularse como mercancía comprada; es decir, el inventario promedio de materiales, la producción en curso y las mercancías acabadas se dividirían por el costo de productos vendidos para llegar a una apreciación aproximada de la rotación del inventario de operación.

5.1.3 Frecuencia de la rotación

Algunos estudios han indicado que la industria tiende a establecer mínimos y máximos de las existencias para lograr la eficacia en cuanto las mismas existencias, esto se realiza de acuerdo al tipo de negocio de que se trate.

5.2 Características del inventario y clasificación de cuentas

Uno de los primeros pasos al organizar un mejor y más efectivo control de inventario, y probablemente la clave para el éxito de un plan de control, consiste en hacer un análisis, una tabulación y una clasificación de las características de las mercancías que se llevan en el inventario. La cuidadosa clasificación de cuentas permitirá un sólido control financiero del inventario, al dirigir la atención del organizador del mismo a aquellas cuentas que controlan la mayoría del dinero.

Algunos de los puntos más importantes que hay que tomar en consideración al hacer esa clasificación o análisis de mercancías son:

- Clasificación por uso, a veces llamado actividad
- Análisis de la transportación
- Análisis de almacenamiento y movimiento

5.3 Organización del personal y delegación de responsabilidad

Debido a que el control de inventario causa efectos en distintas fases de una empresa de negocios, la responsabilidad de su administración y la estructura organizativa para cumplir con esta



responsabilidad, puede tomar diferentes formas. En algunas compañías se da esta responsabilidad al departamento de compras; en otras, el departamento de producción es el que se ocupa de ello. También se da el caso en que, el control se divide entre la compra y la producción según la mercancía.

No obstante, la organización del control de inventario deberá establecerse con cuidado respecto a las siguientes cuatro consideraciones:

- La gran influencia que el control del inventario tiene sobre todos los departamentos de la compañía.
- Aptitudes del personal del control de inventario, especialmente la persona a quien se le cargará toda la responsabilidad.
- Necesidad de flexibilidad de los sistemas y medidas de control que se establezcan.
- Importancia de la comunicación. Además de las facultades organizativas con respecto al control del inventario, debe haber canales de comunicación abiertos para el libre y pronto intercambio de información relativa a los inventarios.

En algunas industrias han resuelto el problema de la comunicación, al establecer un gerente de materiales con responsabilidad general sobre los departamentos de compras, planeación de materiales, almacenes, recepción y tráfico. Esta centralización de responsabilidades facilita el funcionamiento de un programa planeado y coordinado.

De todos los departamentos interesados en el control de inventario, el departamento de compras es probablemente el más afectado, y a la vez, es el que más puede influir en las medidas de control que se apliquen. El agente de compras o director de compras, debe participar vigorosamente en el establecimiento de sistemas del inventario, independientemente aparte de lo extensa que sea su responsabilidad directa por el control de inventario. Por lo tanto, se podrían considerar tres grados en la participación de compras.

5.3.1 El agente de compras es directamente responsable del control del almacén

La delegación esta responsabilidad tiene ciertas ventajas, entre las cuales se hallan:

- Los problemas de comunicación se reducen al mínimo.
- Mayor grado de flexibilidad para los cambios en la tasa de producción o el nivel del inventario
- Oportunidad de integración con los proveedores con respecto a la inversión combinada en inventario.
- Grado óptimo del costo general de adquisición e inventario.
- Responsabilidad directa por carencias de inventario y su control. Esto coloca a las compras en una posición clave en el ciclo de manufactura, por medio del manejo de los embarques y el mínimo tiempo de producción perdido en carencias.

5.3.2 El departamento de compras ayuda a establecer los sistemas

Bajo este tipo de operación, el departamento de compras sería miembro de un comité de control de inventario. Este comité establecería sistemas en asuntos tales como estándares de inventario, previsión de ventas, planeación de la carga, etc., cuya formulación requiere datos y análisis que solamente el departamento de compras puede proporcionar.

5.3.3 El departamento de compras no tiene responsabilidades

Aunque éste no tenga participación del grupo que define los sistemas de control de inventario, continúa la responsabilidad de formular un programa de compras basado en un sólido control del inventario, buena posición para regatear, eficiencia en el abastecimiento, favorables y largas relaciones con los proveedores se logra así, el máximo de oportunidades de ganancias que no



6. Control estadístico de consumos

El objetivo es vigilar constantemente el abastecimiento suficiente, pero no excesivo de todos los materiales.

Con base en los registros cronológicos de los movimientos por producto en el almacén, se realizan estudios de frecuencia de uso con la finalidad de proporcionar datos que indiquen, en lo subsecuente, la probable periodicidad en el manejo de los artículos existentes en el almacén.

El nivel óptimo de inventarios, es aquel que se mantiene entre un límite mínimo de existencias, adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones, y un máximo determinado por el volumen de ventas, por la capacidad productiva, por las limitaciones espacio, de capital de trabajo y gastos por manejo físico.

La inversión que se podría considerar como la más adecuada en los inventarios, puede obtenerse observando las condiciones prevalecientes del mercado y por el resultado que arrojen los estudios al respecto.

7. Programas de resurtidos del proveedor

Estos programas reciben el nombre de "Calendarización de proveedores" y están basados en los requerimientos de producción de la entidad, así como los presupuestos de venta y consecuentemente, de producción que se hayan fijado para determinar el periodo.

En estos programas o documentos se registran cronológicamente los requerimientos de material y el proveedor que hará la entrega a nuestra entidad, "quedando en el entendido que en el almacén no se pueden atender, a un mismo tiempo a dos proveedores". Por tal motivo, dicho documento o programa (calendarización) deberá incluir además del día, la hora en que el proveedor deberá presentarse a entregar su mercancía en el almacén.

Este programa de calendarización de proveedores es muy útil ya que permite organizar el almacén y los espacios conforme nos surtan los proveedores. También se tiene un control de los proveedores para no comprar más de lo necesario, y en el tiempo justo.

8. Demandas cíclicas de la producción

La demanda cíclica se refiere al uso continuo y con una periodicidad mas o menos regular de material, por lo cual es necesario implantar medidas que aseguren el puntual abastecimiento del material.

El departamento de compras deberá conseguir artículos y servicios requeridos por la producción, además de arreglar las entregas conforme a la demanda periódica que se requiera, para la continuidad de las operaciones de elaboración. También puede recomendar nuevos productos y cantidades más económicas para el departamento de producción.

Dentro de esas facultades y debido a la naturaleza de los lapsos con que se ocupan determinados materiales, el departamento de compras procurará establecer contratos de entrega periódica con sus proveedores, los cuales deberán cumplir con exactitud, o de lo contrario, imponer sanciones de diversos tipos que estarán implícitas en el mismo documento.

Las nuevas culturas de administración de negocios y doctrinas que de ellas se derivan, han desarrollado el justo a tiempo, el cual que las existencias de inventarios en el almacén de materiales, son fruto de las contrataciones anticipadas, en donde compromete al proveedor a realizar entregas a fechas y horas previamente establecidas.

9. Exactitud y oportunidad en la información al departamento de compras, para la eficiente toma de decisiones

Los informes constituyen los medios básicos de comunicación dentro de la compañía para compras. Éste es un departamento con numerosas interrelaciones, debido a ello, se recomienda utilizar todas las maneras de información que se puedan emplear, con la única condicionante que



ésta sea la más adecuada, dependiendo de la urgencia que exista y del objetivo que debe cubrir, sin caer en excesivo papeleo.

El proceso de toma de decisiones, se encuentra basado en la información, la cual se deriva de las operaciones mismas de la entidad, o en su defecto, de las presupuestaciones planeadas con base en la experiencia de hechos ocurridos, los cuales toman importancia significativa al ser plasmados en informes, que son utilizados por terceros.

Los informes son instrumentos de investigación elaborados por terceros, que aportan elementos indispensables de juicio acerca de las situaciones que se presentan, o que sucederán en un determinado periodo, aportando una valiosa herramienta para la toma de decisiones. Ésta que se convierte en uno de los procesos más meticulosos y medulares en todo el universo de funciones y de actividades que la empresa guarda. De la toma de decisiones, se desprende el rumbo, el éxito o el fracaso de la organización.

Debido a su trascendental importancia, la toma de decisiones no puede ser considerada a la ligera; además, requiere de elementos de juicio imparciales y verídicos que se encuentren preparados al tiempo que son requeridos, en forma exacta, para evaluar las posibilidades alternativas si las situaciones de un medio ambiente interno y externo influyen en la institución.

De todos los informes que la entidad genera, al departamento de compras le interesan medularmente los que son emitidos por los departamentos, de ventas y de producción.

El primero sirve como base para determinar los volúmenes de compra, que de acuerdo con los pronósticos de venta, se necesiten para un lapso establecido comenzando su investigación con los posibles proveedores, su capacidad para satisfacer los volúmenes requeridos, la calidad, y el precio que ofrecen.

El informe de producción aportará las especificaciones técnicas de los materiales a utilizar y la periodicidad con que estos se deberán surtir, completando el círculo de requerimiento que la compañía necesita para que su operación sea constante y conforme a lo planeado.

A su vez, el departamento de compras emitirá un informe que contendrá como mínimo, los siguientes puntos:

- Cambios de precio y tendencias, que incluyen, lo que ha sucedido en el periodo pasado y lo que se prevé que será el siguiente.
- Tiempo de entrega estimado por el proveedor para todos los artículos para surtir, por lo menos por los noventa días siguientes.
- Reducción del costo; contiene estadísticas sobre los ahorros logrados, en las actividades de compras.
- Sucesos poco usuales, como huelgas en las plantas, cambio de personal, etc.
- Progreso sobre las asignaciones actuales.



XI. LA ÉTICA EN LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

1. Introducción

2. El gerente de compras, la ética y las relaciones públicas

La ética comercial puede ser definida como un sistema que genera sus propios estándares normales, en los cuales convienen una mayoría sustancial de empresarios.

La ética personal puede ser distinguida de la ética comercial o de cualquier otra ética. La ética personal tiene sus fuentes en la religión y en la filosofía de vida.

Las relaciones pueden darse entre la empresa y grupos como el gobierno, la comunidad, la industria y la sociedad entera.

Los tres grupos de mayor interés para una firma son sus clientes, sus empleados y sus proveedores.

Las relaciones públicas se caracterizan por la formación y difusión de una buena reputación; requieren hacer decir lo correcto.

La gerencia se esfuerza en obtener la buena voluntad y comprensión de parte de sus clientes, empleados, público en general; interiormente a través del auto-análisis y, exteriormente, a través de todos los medios de expresión.

3. Consideraciones éticas personales

La honestidad y la integridad son vitales. Aquellos con quienes un comprador está asociado deben ser satisfechos por la experiencia personal y por la reputación general de que el individuo es confiable. Los antecedentes y el medio ambiente de un individuo desde su nacimiento, son importantes cuando se asume siempre que está empleado por una empresa honorable. Esto elimina la altanería independientemente de las circunstancias.

Cualquiera que llama a un departamento de compras debe saber que el tratamiento que recibirá será el mismo que se da a todos los demás.

Las acciones no solamente deben ser correctas, sino que deben parecerlo ante los demás. Un comprador debe estar consciente en todo momento de la necesidad de mantenerse fuera de toda sospecha. Una manera excelente de conservarse a sí mismo fuera de toda sospecha, es evidenciar carácter y buen juicio, estableciendo un buen ejemplo.

4. Obligaciones de la compañía

Una empresa tiene derecho a la lealtad individual de todos sus empleados, y particularmente, de aquellos encargados de la compra de bienes y servicios necesarios para operar el negocio. No hay excusa para proporcionar información concerniente a los negocios de la empresa a terceros, a menos que la empresa obtenga un beneficio de esto.

Una compañía tiene derecho a una conducta ética por parte de sus empleados, independientemente de que esté en la oficina o fuera de ella.

Es falta de ética estar en desacuerdo público con las políticas de la empresa. El lugar para discutir y barrer con tales aspectos es con el supervisor o en las propias juntas de gerencias. Aunque no es necesariamente un aspecto ético el representar un buen servicio y defender su punto de vista en la organización si se tienen los hechos y se cree que la posición es correcta.

Los compromisos que tiene el gerente de compras con respecto a su compañía, se refieren a la responsabilidad de realizar su trabajo completo y de manera consciente. Algunos puntos de ética importantes son:

- No debe darse información confidencial a un proveedor competitivo.
- Cuando se solicitan muestras y éstas se entregan, deben estar sujetas a una prueba, al término del cual, se debe notificar al proveedor los resultados de la misma.
- El factor "personalidad" quedará eliminado cuando se evalúa a un proveedor.



- Un gerente de compras eficiente, se mantendrá mentalmente dispuesto y receptivo a nuevas ideas.

5. Obsequios y regalos

La aceptación de regalos distintos de novedades de publicidad se prohíbe en todo momento. Los empleados no deben obligarse a ningún proveedor y no deben concluir ninguna transacción de la empresa por la cual ellos puedan beneficiarse personalmente.

6. Obligaciones de los proveedores

El intercambio de dinero por materiales o servicios es el propósito fundamental del desarrollo de las relaciones del vendedor con el comprador. La decisión es determinar si este intercambio ocurrirá con un derecho exclusivo del comprador. Vender es meramente el arte de llevar a un comprador a hacer lo que el vendedor quiera; es decir, que tome una decisión en su favor. Las principales influencias sobre un comprador deben ser aquellas consideraciones que reflejen un beneficio para la compañía para la cual trabaja, pero el ámbito de tales consideraciones dependerá de la autoridad y calidad del comprador involucrado en particular.

Las compras modernas han ampliado estas condiciones más allá de los factores de precio y de entrega; el comprador actual está interesado vitalmente en los cambios, en las especificaciones o en los bienes sustitutos que reducirán los costos o mejorarán la operación.

La relación de comprador a vendedor evoca muchas consideraciones éticas. Aunque es imposible prescribir los cursos de acción más éticos para gobernar todas las situaciones que surjan de esta relación, es importante que el comprador examine y comprenda el significado ético de ciertas circunstancias repetitivas que forman este vínculo. El reconocimiento de las obligaciones éticas es primordial; la determinación de cómo se cumplirán estas obligaciones es secundario.

La primera obligación con un proveedor es dar a sus representantes una recepción rápida y cortés. Desde luego los compradores pueden tener un programa para establecer sus entrevistas y estimar su duración, pero el tiempo de un vendedor también es valioso. Rehusarse a que un vendedor describa sus artículos o hacer esperar a los visitantes demasiado tiempo, significa algo más que malas maneras. Tal acción desatiende los derechos y sentimientos de otros y será clasificado como no ético. La información proporcionada a los proveedores o abastecedores potenciales debe ser confiable; no es ético confundir a un proveedor.

Es incorrecto violar las confidencias que se hayan tenido con los proveedores. Si un comprador no desea guardar una confidencia, deben declinarse cuando se vayan a hacer.

El comprador tiene una obligación ética de proteger las ideas únicas o nuevas proporcionadas por los proveedores. Esto es muy práctico, ya que los proveedores capaces de presentar tales ideas, dejarán pronto de hacerlo a menos que tengan seguridad de que la información se conserva.

Los proveedores con mentalidad razonable no sostienen que "el cliente siempre tiene la razón". Esto es especialmente importante al negociar el arreglo de reclamaciones en que los compradores no utilizan arbitrariamente el peso de las compras de su compañía para forzar arreglos injustos con sus proveedores. Por otra parte, debe estar alerta ante el proveedor falto de ética que presentará una posición particularmente favorable con el fin de "meter el pie en la puerta" y empezar la negociación de los "extras".

Las relaciones personales y amistosas con los proveedores son deseables. Sin embargo, un comprador debe permanecer imparcial en todas las fases del negocio. Esto requiere una perspectiva amplia y la habilidad de actuar desde un punto de vista prefijado. No debe haber información interna para nadie; todos los proveedores deben recibir información idéntica. Dar a un proveedor una pista no es ético.

Ser imparcial significa tratar a todos por igual. Si un proveedor solicita una ampliación de tiempo, es apropiado que todos los vendedores sean notificados de que pueden tener la misma ampliación. Si un proveedor o contratista solicita y recibe una aclaración o interpretación de una especificación que forma parte de una pregunta, éstas deberá darse a todos los demás.



Un comprador debe dar todos los pasos razonables para salvaguardar la información confidencial dentro de su propia responsabilidad, al igual que en el resto de su compañía. Esto incluye los precios del proveedor.

En la práctica ética de los compradores, es bueno recordar que "se requieren dos para hacer un buen trato". Hay que tratar con proveedores éticos; los proveedores tienen obligaciones definidas para con los compradores. Un comprador debe confiar en sus proveedores. Los proveedores que promueven relaciones y situaciones no éticas, son peligrosos y deben evitarse, ya que a largo plazo dignificará mayores precios por calidad inferior a la disponible por parte de proveedores éticos. Los vendedores deben decir la verdad si quieren tener éxito a la larga.

7. Liderazgo desde compras

En ningún aspecto recibe un mayor reto el personal de compras, que en el momento en que es confrontado con la oportunidad de proporcionar un liderazgo dentro de su compañía en el área de la conducta ética. El comportamiento ético con los proveedores no sólo involucra al personal de compras, sino también a los ingenieros de diseño, al personal de control de calidad y a los diversos departamentos que utilizan los materiales, equipos y abastecimientos comprados. Por lo tanto, debe ser creado un clima de comportamiento ético a través de la compañía en donde quiera que se tenga contacto con los proveedores. Nada puede ser más comprometedor para la imagen de una compañía o de su departamento de compras, que observar un estándar doble de conducta aplicado por distintos departamentos dentro de la misma empresa.

Se ha dicho frecuentemente que los presidentes de las compañías están más inclinados a guiarse por una conducta ética que la mayoría de las personas de compras, en cuanto a su preparación para tomar la iniciativa de proporcionar un avance en esta área. Esto representa un verdadero reto para el jefe de compras, primero para asegurar una conducta ética invariable en su propio departamento y segundo, proporcionar una guía para establecer el mismo clima de comportamiento ético en relación con los proveedores a través de la compañía.

Compras puede comunicar este liderazgo en comportamiento ético en vanas formas. La mejor manera de comunicarlo es a través de su propio apego estricto al concepto establecido de conducta ética. Sin embargo, esto origina la cuestión de cuáles son exactamente las costumbres que deben inculcarse tanto al personal de compras, como al de otros departamentos. No puede suponerse que todas las personas sabrán automáticamente cuál es la actuación apropiada en una situación determinada.

Una política de conducta ética que contenga muchos deberes y restricciones específicas, no puede cubrir todas las situaciones que pudieran presentarse y frecuentemente es sustituida por el apego a las reglas en lugar de la confirmación de un buen juicio ético. Una política de conducta ética relativamente pequeña y más ampliamente escrita, que se puede comunicar a todo el personal de la compañía, podrá servir como una base firme para asegurar una comprensión y una aceptación de los objetivos de conducta ética. Compras puede proporcionar el liderazgo necesario para comunicar y asegurar la comprensión y aceptación de estos objetivos de conducta ética.

8. Elevando la profesión de compras

Un comprador considerado y juicioso, dedicado a normas de ética firmes, puede hacer mucho para elevar la estatura de la empresa, la de sí mismo y la de la profesión de compras. Se ha dicho que el comprador debe ser "honesto, decente, cortés, agradable, juicioso, capaz, cooperativo, moralmente responsable, caballero, paciente, tener tacto, amistoso, con mentalidad abierta, de buena naturaleza, emocionalmente estable, responsable, confiable, extrovertido, enérgico y capaz de manejar sus propios asuntos financieros correctamente".

Este es un reto casi imposible, con perseverancia y trabajo duro, estos objetivos pueden ser logrados para crédito de todos aquellos que realizan el trabajo de compras. Debe recordarse que no se puede "comprar" una reputación ética; está deberá ganarse.



9. Manual de urbanidad y buenas maneras (Manuel Carreño)

9.1 Entre las personas que exigen un servicio y aquéllas a quienes se les exige

Las exigencias indiscretas son del todo ajenas de la gente bien educada; por ello, jamás debe pedirse un servicio a una persona que para apreciarlo, deba hacer un sacrificio de cualquier especie, cuando pueda ocurrirse a otra que se encuentre en diferente caso, o bien prescindirse eternamente de aquello que se desea.

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles del corazón humano y por desgracia el que se ve más combatido por las malas posiciones.

Es imposible encontrar una buena educación y una completa honradez en quien es capaz de olvidar los servicios o corresponderlos con ruindades. Debe, cuidarse esmeradamente el sentimiento de la gratitud, por pequeño que sea el bien recibido y aprovechar siempre las ocasiones que la fortuna ofrezca para recompensarlo.

En cuanto a la apersona a quien se exige un servicio, si esta en capacidad de prestarlo, lo hará con tal delicadeza que parezca que desempeña un deber; y si ha de negarlo, procurará atenuar la pena que causa contestando con razones sólidas y convincentes, en términos muy afables, y deteniéndose de manifestar el sentimiento que experimenta, según sea la entidad del servicio exigido, y según los deberes que la amistad le imponga.

Nada hay más innoble y mezquino que hacer un servicio por interés de verlo recompensado, ni nada más grosero que abusar de la posición de aquel a quien de alguna manera se ve obligado, por medio de exigencias tales que pongan su agradecimiento a una dura prueba.

Mucho menos deberá abusarse de la posición de la persona a quien se haya servido, con actos que de alguna manera ofendan su carácter y amor propio. La gratitud impone ciertamente deberes sagrados, y entre ellos existe el de una especial tolerancia para con aquellos que han sabido inspirarla, más sería absurdo suponer que ella obligase a sacrificar el honor o la dignidad personal, ya tratar con amistad al que pretende esclavizar y envilecer un corazón a precio de un servicio.

10. Código de Ética (CONLA)

El código de ética es el conjunto de leyes que rigen el accionar del administrador ante la sociedad, acatando normas éticas de actuación profesional de acuerdo con su tiempo y su realidad, basadas en los valores y los principios que establece la misma sociedad.

Un administrador debe ser un creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinar eficientemente para permitir, la integración, la motivación y la corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ellos equipos autocontrolables de alta efectividad, ya sea para el presente o el futuro, hay que lograr el equipo integrado y solidario, formado con elementos que tengan un fin común, siendo la administración armonía organizacional.

El administrador como líder, deberá trabajar en forma constante y como ejercicio permanente, practicará los valores dentro de la organización como el de la amistad, el patriotismo, la solidaridad, el respeto, la perseverancia, el orden, el entusiasmo, la responsabilidad, la fortaleza, la laboriosidad, la generosidad y el humanismo, entre otros. Además debe orientar los conceptos filosóficos de la calidad para la competitividad, que permitirán al individuo y al grupo fortalecer el ambiente cotidiano y el laboral con una cultura ética que provoque un avance en espiral para llegar a sus metas.

Las normas y los estándares de calidad de las empresas públicas y privadas, deben tener como base el liderazgo efectivo, la orientación al cliente, la implementación estratégica de la calidad, la productividad de cada una de las personas que la integran, la prevención y la seguridad tanto de actuación como de operación y la orientación de los resultados para generar progreso y un valor agregado para cada una de las partes interesadas.

Las organizaciones con el apoyo del administrador, deben emprender el estudio de sus procesos, a través del análisis de las ventajas comparativas y la competitividad de sus similares para crear, innovar, conocer, aplicar la legalidad y el manejo e implementación de la tecnología de punta.



Además del desarrollo y la capacitación en la administración y en la operación ampliando la comunicación estableciendo registros y estándares con el fin de lograr la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mundo globalizado.

11. Comentario

La relación de la ética con la función de compras y abastecimientos, es que todas las personas deben actuar con ética en su trabajo y en cualquier lugar en el que se encuentren, ya que el área de compras se presta para realizar malas acciones o tomar decisiones indebidas. De tal manera que cualquiera que trabaje en, o para alguna empresa, no debe dar información confidencial de la entidad a otra persona. Por ejemplo se deberá escoger al proveedor que nos ofrezca el mejor producto al precio más bajo y el superior servicio, siendo de la manera más honesta al realizar las compras y las ventas para no caer en los sobornos y evitar las prácticas indeseables. Por lo tanto, la ética nos ayudará a obtener una mejor forma de vivir como persona y profesional para adoptar una postura correcta con los proveedores y no aprovechamos de su posición o compañía.



XII. ANEXOS

12.1 COMPRAS ELECTRÓNICAS

Son las consistentes en las realizadas vía Internet por medio de **e.procurement** (tecnología para mejorar el abastecimiento), y los conceptos de **e-supply management**. Para mayor información visitar la página de IBM o cualquier otra empresa relacionada.

12.1.1 Nueva Visión para realizar Adquisiciones y Abastecimientos por Internet

Millones de Personas acceden diariamente a la Internet también conocida como red de redes o WWW (World Wide Web), que es uno de los más nuevos medios de comunicación digital de manera comercial y prácticamente de dominio común por muchos interesados potenciales, aunado a los nuevos proyectos de comunicación digital en plan de instalación por los grandes consorcios industriales, militares y educativos se encuentra el Internet 2 que ya esta disponible para estas entidades.

Hoy la publicidad por Internet es para miles de empresas, un atractivo medio de inversión publicitaria ya que reúne tres importantes y diferenciadas características: es un recurso ilimitado, es perfectamente medible y es el medio que mejor optimiza el ratio impacto / inversión.

La salida a Internet de una empresa conlleva, además del desarrollo e implementación del Web Site, el desarrollo de campañas de comunicación y venta de productos y servicios a través de un detallado Plan de Comunicación y Mercadotecnia En Línea (Online). Como nuevo medio comunicación digital, Internet ofrece excelentes posibilidades de Mercadotecnia como: Promoción, Venta, Fidelización, Apertura de nuevos mercados, Fortalecimiento de la imagen corporativa y/o de marca, etc.

Durante el primer semestre de 1996, la inversión publicitaria en EE.UU. alcanzó, según datos de Jupiter Communications, la cifra de \$ 71.7 MM. 1998 fue el año de la llegada de la inversión publicitaria en España superando los 800 millones de pesetas en campañas de publicidad online (Onlinemkt Newsletter 1998: El mercado de la publicidad en España). Las principales empresas españolas consideran, ya, Internet como un medio más dentro de su plan de comunicación e inversión. En América Latina a crecido el numero de usuarios que accesan a Internet en un 2,000% los últimos cinco años. Por lo que igualmente las empresas Mexicanas en conjunto con el resto de Latinoamérica también ven esta opción como una posibilidad obligada para acceder al publico.

El éxito de una campaña de publicidad y comunicación en la Red, radica en diferentes puntos entre los cuales se destacan un profundo conocimiento del medio digital, la correcta elección del eje de comunicación, creatividad online (en línea), la correcta selección de los medios, entre otros. Asimismo, es de gran importancia provocar el clic de los posibles interesados que los traiga o interese para entrar al web site (clic throug) desviando el máximo de tráfico acorde al publico al que se dirige.

12.1.2 Términos comunes en Web Advertising (Red Publicitaria)

Desde sus primeros días de existencia y debido a sus orígenes, Internet ha generado una jerga específica, a veces algo complicada para las personas no adentradas en el medio, pero sobre todo muy amplia y dominada por anglicismos, la Internet fue desarrollada por las instituciones militares de EUA en conjunto con universidades del mismo país y algunas otras entidades Europeas. Este también es el caso de la Publicidad en Internet. Algunos términos comunes usados y que se expone su explicación en el glosario de este ensayo son:

- Banners o banderolas publicitarias
- Impresiones, impactos o páginas vistas
- Hit
- Clics o clic through



- Cookies:
- Sponsorship o Patrocinio:

12.1.3 Las Posibles Oportunidades Explotables en Cómputo e Internet en Adquisiciones y Abastecimientos.

Actualmente existen un sin número de Opciones comenzando por Internet y pasando por varios elementos sumamente interesantes como la multimedia y la realidad virtual para atender o captar a los consumidores y posibles consumidores de productos, respectivamente. A continuación expongo los siguientes:

Diseño, programación y albergue Web Sites

- Conceptualización
- Diseño
- Programación
- Albergue



Es la realización de avanzados proyectos interactivos para grandes empresas hasta desarrollos de Web Sites más pequeños, en los que se pretende destacar de la competencia, tener áreas Web acordes con el objetivo de la empresa, potenciar la venta de productos, utilizar técnicas de fidelización de clientes, ofrecer servicio posventa, etc. En definitiva, articular planes de comunicación y desarrollo para sus objetivos de negocio en Internet. Estos deben abarcar desde la entrada en Internet hasta la conceptualización del proyecto, integración de estrategias de Marketing, creatividad y programación y hasta el albergue de su Web Site en un servidor con su actualización y mantenimiento.

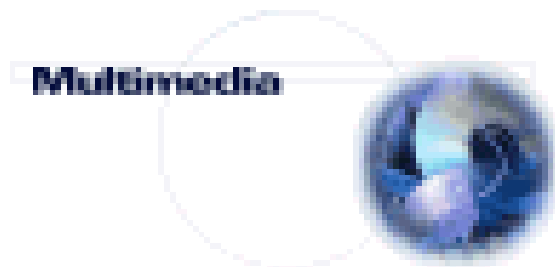
Rediseño y Optimización de Webs ya existentes, En Internet existen cientos de miles de áreas Webs desarrolladas con cansinos diseños, y repletas de información sin valor añadido. Es necesario un plan de comunicación adecuado, que optimice resultados. Se debe tener imagen, prestigio y la posibilidad de potenciar el negocio, para lo cual se tiene que estar dando mantenimiento al sitio de acuerdo a las condiciones del mercado y necesidades de los clientes.

Multimedia:

CD-ROM/CD-WEB

- Presentaciones corporativas
- Lanzamiento de productos
- Autoventas
- Formación (EAO's)

Consiste en manejar presentaciones multimedia en discos compactos (CD's o DVD's) o en la Internet, combinando texto, audio y vídeo, permitiendo al usuario interaccionar ellas. De esta manera los catálogos, informes, memorias, presentaciones, deben transmitir mejor los mensajes que se pretenden dar sustituyendo o complementando los tradicionales vídeos corporativos, folletos de papel, etc. Las aplicaciones típicas son los Catálogos Interactivos de Productos, Presentaciones Corporativas y Presentaciones de Alta Dirección (Estrategia de Producto, Alianzas, Negociaciones...), Autoventas, Promociones, etc. Se han desarrollado diversas aplicaciones multimedia interactivas para el lanzamiento de productos y servicios, utilizadas como apoyo por la red comercial en las entrevistas con clientes, para enseñanza asistida por computadora u ordenador (EAO) o bien en campañas de mercadotecnia directa, uno de cuyos objetivos es acortar el ciclo de compra de un producto.





MECADOTECNIA O MARKETING DIRECTO:

Dentro del mix de comunicación interactiva, uno de los puntos más importantes es la creación de relaciones "one to one" con los clientes mediante acciones de mercadotecnia o marketing directo y de fidelización.



Por lo que se deben tener los siguientes servicios:

- Central de servicios plenos de Marketing Directo en línea.
- Excelente servicio que integre todas las acciones comerciales de atención al cliente, y servicio posventa mediante correo electrónico. Los puntos principales son los siguientes:
 1. Gestión personalizada de correo acorde con las necesidades de los clientes.
 2. Edición y envío de catálogos digitalizados e información vía e-mail.
 3. Envío de catálogos, folletos, y artículos tradicionales por correo tradicional.
 4. Generación de bases de datos de clientes potenciales.
 5. Gestión y actualización de las bases de datos de clientes actuales.
 6. Generación de listas de correo privadas.
 7. Informes de gestión.
 8. Campañas de comunicación de lanzamiento de productos, servicios, etc.
- Servicio de listas de distribución de correo electrónico. Con los siguientes servicios:
 1. Generación de listas de correo electrónico a partir de bases de datos de la empresa.
 2. Generación de listas de correo por sectores de actividad de Internet.

Comunicación:

- Promoción online
- Publicidad online/offline
- Marketing Directo electrónico



Se debe de dar de alta y manejar un Posicionamiento en Buscadores de Internet, esto es un elemento fundamental en la promoción en línea. Millones de personas consultan los buscadores diariamente para localizar información sobre páginas web que les interesan. Si la web no está o no aparece de manera adecuada simplemente perderá visitas. Si esto es efectivo se tienen las siguientes ventajas:

- En pocos minutos se puede promocionar el Site de forma cómoda, sencilla y con alta precisión.
- Alta en la mayoría de los buscadores a través de multitud de categorías o secciones para indexar mejor los Web Sites en cientos de buscadores.
- Posibilitar posicionar el Web Site según su área de influencia comercial.



Realidad virtual:

Hoy en día la tecnología nos permite recrear en realidad virtual tanto entornos existentes como entornos proyectados o imaginarios. Esto habilita numerosas aplicaciones desde el punto de vista de la Mercadotecnia, como:

- Comercializar un producto previamente a su existencia física: El cliente potencial puede "diseñar y ver" lo que va a comprar sin necesidad de que físicamente esté frente a él.
- Promociones digitales dirigidas a targets específicos en las que la aplicación consigue que el usuario interactúe durante un espacio temporal prolongado con el entorno virtual. Esto permite la transmisión indirecta de nuestros mensajes y la asimilación de los mismos por el usuario.



Intranets:

La posibilidad de interconectar personas, sedes físicas y sistemas informáticos son unas de las grandes ventajas de la creación de una Intranet. Teniendo desarrollos de Intranets corporativas que permiten la optimización de los recursos informativos, de hardware y de software.

Entre las aplicaciones de una Intranet para las empresas se destacan las siguientes:

- Aplicaciones en Comunicación
- Aplicaciones para Mercadotecnia y Ventas
- Aplicaciones para Desarrollo de Productos
- Aplicaciones para Atención a Clientes
- Aplicaciones para Recursos Humanos
- Aplicaciones para Gestión y control económico



Comercio Electrónico:

La importancia del comercio electrónico quedó patente con los últimos datos aportados por Forrester Research que pronosticó que el comercio electrónico llegaría, en el año 2000, a la cifra de 6,600 Millones de dólares. Nielsen indicó de forma significativa que, en el 2005, el 20% de las compras desde casa se harían por Internet o canales digitales. Este fenómeno social y tecnológico afecta directamente a la mayor parte de los países del mundo, por ejemplo, a finales de siglo, se estimó que más de 800,000 hogares ingleses realizarían una parte importante de sus compras directamente a través de Internet.





Todo esto se ha tratado de desarrollar en plataformas de comercio electrónico bajo servidor seguro para sus clientes. A través de bases dinámicas y menús de control super-usuario con acceso restringido, desde donde se pueden vender productos de forma interactiva y así realizar comunicados con clientes a clic de ratón.

Dado que las necesidades son diferentes de una compañía a otra, se deben conceptualizar y desarrollar estrategias acordes con las necesidades de cada una, integrando, no solo el desarrollo telemático, un detallado plan de comunicación digital que permita vender productos vía Internet.

Teleinformática o Teleformación:

Las nuevas tendencias de la formación, junto con el grado de desarrollo de Internet, han posibilitado la aparición de este nuevo fenómeno que trae innumerables ventajas. No sólo permite la formación de personas pertenecientes a las organizaciones, sino que puede suponer una importante fuente de ingresos si su orientación es hacia el mercado.

Teleformación



La Teleformación permite un ahorro de los costos originados por los tiempos de presencia física y desplazamientos, así como de producción y envío de material didáctico. También posibilita la autoevaluación y la actualización de conocimientos.

Se logra a través de plataformas webs, intranets y multimedia, dando la posibilidad de ofrecer planes de formación tanto a los miembros de las empresas (ejecutivos, fuerza de ventas, administrativos, etc...) como a potenciales clientes provenientes del exterior, mediante la integración en campus virtuales de:

- Material didáctico. Ya no es necesario mandar por correo tradicional toda la información que el alumno necesite para su desarrollo formativo. Mediante la descarga de los archivos en su propia computadora, puede estudiar, aprender e incluso autoevaluarse.
- Comunidades Virtuales. Enfocada a la formación, permite acceder a profesores virtuales, foros de debate de temas relacionados con la materia, chats de discusión. Así, se pueden solventar dudas, controlar el avance de los estudiantes, y ver el grado de interés hacia la materia.
- Sistema Personalizado de Correo Electrónico. Posibilita una interacción one to one (uno a uno) entre profesores y alumnos, lo que se traduce en una atención personalizada.

La Teleformación se presenta idónea para empresas con grandes departamentos comerciales y aquellas que dedican su actividad a la enseñanza, que necesitan impartir formación in company (dentro de la misma compañía) y a distancia, además de cursos online (en línea con teleconferencias) a profesionales.

12.1.4 Conclusión a la Nueva Visión para realizar Adquisiciones y Abastecimientos por Internet:

A la hora de desarrollar una campaña de publicidad por Internet debemos calcular el costo efectivo por impacto. Para ello debemos conocer con detalle el perfil de los usuarios de cada Site, la frecuencia de visita y el público objetivo al que va dirigido el mensaje. De esa manera, se podrán seleccionar los Sites, el presupuesto y resultado a obtener. Una información necesaria para conocer el costo efectivo de la campaña, y por tanto, tomar la decisión más correcta.

Una vez desarrollada el área Web, el siguiente objetivo será dar a conocer el Site. Este objetivo es indispensable dada la compleja estructura de enlaces y direcciones existentes en la Red. Se necesita conocer cuales son las acciones básicas para promocionar una empresa, sus productos y servicios de forma que éstos sean fácilmente localizables en Internet.



Las acciones a emprender son las siguientes:

Alta en Buscadores

Creación y envío de Notas de Prensa

Presencia activa en News groups

De las tres acciones arriba indicadas, la primera es la más importante y la que no debe olvidarse nunca dentro del Plan de Marketing Online, el objetivo es Posicionar el Site en Internet. El Posicionamiento en los principales motores de búsqueda a nivel nacional e internacional, es un factor clave en Internet. El éxito de un Site consiste en su capacidad de captación y generación de tráfico, es decir, del número de visitas que la Web reciba.

Realizar una cuidada selección de los grupos de noticias existentes, estudiar el perfil de la comunidad y la forma en que trabaja. Nunca publicitar los productos directamente. Utilizar técnicas indirectas para atraer tráfico a los Sites. Interactuar con el grupo, crear valor y ganarse la confianza y el respeto del Foro. No olvidar firmar el mensaje en cada posting. Y, si se considera de gran interés el tema específico, crear un Foro propio de Opinión. Para obtener más información sobre las técnicas considerar las tendencias de la mercadotecnia directa en Internet, las técnicas de venta y fidelización a través de e-mail y los Productos y Servicios.

Tendencias de la mercadotecnia directa en Internet

La forma más barata y eficiente de comunicarse con los clientes actuales y potenciales es a través de e-mail o correo electrónico. Los datos que llegan de EUA indican que, en los próximos años, se producirá el despegue definitivo del marketing directo electrónico a través de Internet, pasando de los 13 millones de dólares de ingresos en 1996, hasta los 1,300 millones de dólares en el año 2002 en los EUA. La tendencia es aplicable a México y una gran cantidad de países de todos los continentes donde ya existen varios directorios o Páginas Amarillas y Blancas en Internet como el Listín de Internet o las Páginas Amarillas de Telmex o de la Sección Amarilla.

El correo electrónico es el servicio de Internet más universal y usado debido a su simplicidad y eficacia. La mayoría de las empresas ofrece a sus empleados una cuenta de correo electrónico para su uso comercial pero no les permiten el acceso a Internet por motivos de productividad. Sin duda gran parte de las acciones below the line de los próximos años se realizarán a través de e-mail. No obstante, su potencia en comunicación y facilidad de uso puede ir en perjuicio de la empresa si no respetamos la ética de Internet, la Net-etiqueta.

Técnicas de venta y fidelización a través e-mail.

Internet, como medio de comunicación digital, está a caballo entre el marketing directo y la publicidad tradicional. La peculiaridad del medio hace que debamos conocer algunos aspectos básicos para crear relaciones estables "one to one" entre nuestros clientes y posibles clientes y los servicios y productos prestados por la empresa. Entre las técnicas a aplicar destacamos una selección de diez acciones o técnicas más importantes a tener en cuenta en una estrategia de comunicación online:

- Técnica: de Generación de e-mail universales a un costo ínfimo, Utilizando formatos universales de comunicación, ASCII o TXT, asegurándose que todos sus envíos serán leídos en cualquier máquina con cualquier software. Compruebe la apariencia de sus correos, especialmente si utiliza listas de distribución, remitiendo un correo de prueba a otro ordenador de su empresa o a sí mismo. Recuerde, puede mejorar la comunicación interna y externa de su organización a través del uso de correo electrónico a un costo mínimo.
- Técnica: Personalizar los envíos ya que presenta mayor efectividad un correo electrónico cuanto mayor personalización tiene. Guardar formatos de textos con las respuestas más comunes para ahorrar tiempo en la realización de respuestas. Si la empresa realiza un elevado número de envíos a través de e-mail, utilizar un software profesional de gestión y personalización de correo. Introducir al final del mismo, la firma de la empresa y el nombre de la persona que lo dirige e introducir una frase fortaleciendo la imagen de marca con los servicios y productos.



- Técnica: Agradecer cualquier correo que reciba de forma automatizada, no está de más ser educado en Internet, incluso cuando alguien nos envía un correo desagradable.
- Técnica: Generar sus propias listas de correo electrónico, potencie la captación de posibles clientes a través del Web Site.
- Técnica: No realizar acciones de direct marketing. No comprar listas de distribución genéricas, las acciones de marketing directo tradicional tipo telemarketing son, en Internet, extremadamente perjudiciales. El correo basura abunda en Internet y provoca rechazo.
- Técnica: Responder los correos rápidamente, lo ideal es el momento, si no se puede, definir dos horas a lo largo del día para trabajar los correos. No dejar pasar más de dos días seguidos sin contestar un correo. Las relaciones one to one permiten obtener una excelente fuente de feedback sobre los productos y servicios.
- Técnica: Generar folletos electrónicos para su descarga, existen altas posibilidades de Internet. Ofrecer a los visitantes de los Sites la descarga de folletos electrónicos en formato HTML de manera que puedan disfrutar de su información offline sin gasto telefónico. No olvidando introducir formularios de pedido y "mailto" de sugerencias.
- Técnica: No escribir en exceso ofreciendo información de interés y valor añadido a los clientes. Cuanto más corto y conciso mejor.
- Técnica: Ser correcto en el lenguaje online no escribiendo en mayúsculas ya que en Internet estaría gritando (según los acuerdos preestablecidos por las personas mas familiarizadas). Escribir correcta e informativamente. Y por último, ser concreto y no dejar de personalizar los envíos.

Técnica: Utilizar net-etiquete, que permitirá a los receptores darse de baja de las listas de distribución de forma inmediata; respetando la privacidad y derecho a la intimidad online. Explique si es necesario como ha sido recopilada la información y como es utilizada online.





12.2 Glosario

ACUERDO PREFERENCIAL:

Pacto entre naciones en virtud del cual las partes contratantes se conceden mutuamente condiciones favorables en materia comercial, aduanera, etcétera.

ADUANA:

Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables.

AGENTE ADUANAL:

Persona que, por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

ARANCEL:

Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

ARTESANO:

Es el que realiza un trabajo en forma manual con fines permanentes de producción.

ARTESANIA:

Actividades que realizan artesanos manualmente.

ASEAN O ANASE:

Association of South East Asia Nations.

Asociación de Naciones de Asia del Sureste. Agrupación regional formada por Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

AVERÍA:

Daños sufridos por el medio de transporte o por la carga que transporta.

BANNERS O BANDEROLAS PUBLICITARIAS:

Base de la comunicación publicitaria en Internet. Un banner es una pastilla de publicidad de forma rectangular o cuadrada que se inserta en un punto de la página Web. Los banners deben ser dinámicos (imágenes en movimiento) y con posibilidad de derivar tráfico a través de un clic de ratón. El tamaño estándar, variable en función del medio publicitario, es de 468*60 píxeles.

BARRERA COMERCIAL:

Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

BARRERAS NO ARANCELARIAS:

Aquellas barreras que se imponen a la entrada de productos que no son de índole arancelaria.

BIEN:

Aquello que en sí mismo tiene el complemento de la perfección en su propio género. Utilidad o beneficio. Caudal, hacienda o riquezas.

BOLETINES ELECTRÓNICOS DE DEBATE:

News Groups.

BUSINESS:

Negocios o transacciones. Business to business (Negocios a Negocios).

CARTA DE CRÉDITO:

Es un instrumento emitido por un banco en favor del exportador (beneficiario), mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida, a cambio de que éste haga entrega de los documentos de embarque en un período de tiempo determinado.



CERTIFICADOS DE CALIDAD:

Es un documento expedido por autoridades especializadas en control de calidad de productos exportados.

CERTIFICADO DE ORIGEN:

Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.

CERTIFICADO DE ORIGEN FORM A:

Único modelo de certificado de origen SPG elaborado en la CNUCYD y aceptado por todos los países donantes de preferencias.

CHATS:

Sitios de Internet a donde accesan varios usuarios y mediante la conversación escrita se comunican mediante un software especial, en ocasiones se forman grupos de discusión que pueden ser de temas muy variados, de sexología a religión, pasando por muchos otros como Computación y por supuesto Mercadotecnia o Marketing. A estos sitios de la Web también se les conoce como News Groups Generar cuyo objetivo desde el punto de vista Mercadológico es generar presencia y notoriedad en los principales foros de debate electrónico.

CLICKS O CLICK THROUGH:

Mediante clic de ratón podremos movernos a través de la Internet utilizando hiperenlaces de imágenes o texto. Una persona hace clic through cuando realiza un clic de ratón sobre una pastilla publicitaria accediendo la página Web que la empresa anunciadora designe. Los ratios medios de clic through suelen ser inferiores a un 2%.

CNUCYD/ UNCTAD:

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo. La conferencia se reúne a nivel ministerial cada 4 años. En 1968 instituyó el Comité Especial de Preferencias, encargado del seguimiento de la aplicación del [Sistema de Preferencias Generalizadas](#).

COMPRA:

Acción de Comprar. Intercambio de un bien o servicio por dinero, remuneración o intercambio de otro bien o servicio (transacción).

CONSIGNATARIO:

Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entregué al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

CONSUMIDOR:

Es aquella persona moral o física que realiza compras o a la que se le realizan ventas, o que son potencialmente posibles realizadores de estas operaciones, a estos se dirigen principalmente las investigaciones de mercado, existen varios tipos de consumidores, por ejemplo los que consumen a adquieren materias primas o los consumidores finales que adquieren los productos, bienes o servicios terminados.

CONTENEDORES:

Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente (containers, en inglés).

COOKIES:

Son etiquetas electrónicas que se activan al acceder a un área web y que se almacenan en el ordenador. Podemos rechazar o aceptar voluntariamente estas etiquetas. Son utilizadas para conocer la frecuencia de visita y los movimientos de una persona dentro de un espacio web.

DEMANDAS:

Los deseos se convierten en demandas cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Los deseos de los hombres son ilimitados, no así sus recursos. En consecuencia, escogerá los productos que le procuren la mayor satisfacción al menor costo posible.

**DEPRECIACION:**

Es la reducción del precio o valor de un activo a través del deterioro por el uso.

DESEOS:

Los deseos humanos son la forma que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la cultura e individualidad del sujeto. (No confundir las necesidades con los deseos; un fabricante de brocas piensa que el cliente necesita esa mercancía, cuando en realidad lo que necesita es un hoyo.)

DESGRAVACION ARANCELARIA:

Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros.

DIVERSIFICACIÓN:

Fabricación o adquisición de negocios cuyo giro sea totalmente ajeno a sus artículos o mercados actuales, por ejemplo una empresa dedicada a la fabricación de ropa que entra al negocio de los juegos de video o de las computadoras, que son industrias muy prometedoras y atractivas.

DUMPING:

Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

EMBALAJE:

Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo.

EMBARQUE:

Carga en un vehículo o nave.

EXPORTACION:

Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

FACTURA COMERCIAL:

Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.

FOMENTO DE LA EXPORTACION:

Apoyo del sector público y privado a la actividad exportadora para que esta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc.

FRANQUICIA:

Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por la internación o exportación de mercadería o por el aprovechamiento de algún servicio público.

FUERZAS DEL MERCADO:

Las fuerzas de la oferta y la demanda que conjuntamente determina el precio al cual será vendido un producto y la cantidad de este que será negociada.

FUERZA DE TRABAJO:

La capacidad del hombre para trabajar. El conjunto de energías físicas y espirituales del hombre, que le permiten producir los bienes materiales.

GANANCIA:

Utilidad o beneficio neto atribuible al éxito en la producción o venta de bienes y servicios.

GATT:

General Agreement on Tariffs and Trade. Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio (OMC) y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación, que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado "cláusula de la nación más favorecida" (NMF).

GRUPO ANDINO:

Agrupación regional formada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.



HARDWARE:

Es la parte física (pesada) de las computadoras o sistemas de cómputo y que engloba a todos los dispositivos, mecánicos, eléctricos, electrónicos o la combinación de estos que permite el funcionamiento de las computadoras. En sentido figurado se podría decir que son “Los Fierros”.

HIT:

Una página web esta formado por un conjunto de archivos de diferentes tipos: texto, imágenes, sonido, etc. Se produce un hit cuando se descarga totalmente un archivo asociado a una página web. Es una medida engañosa y no es útil para el control del tráfico de usuarios que accedan al sitio.

IMPRESIONES, IMPACTOS O PÁGINAS VISTAS:

Se contabiliza una impresión al cargar completamente una página web. Es una medida válida para el control del tráfico de la publicidad online. Su aplicación directa es el CPM's (costo por millar de impactos).

IMPORTACION:

Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

INTERCAMBIO:

Es el acto de obtener un objeto deseado perteneciente a alguien ofreciéndole a cambio otra cosa (La mercadotecnia tiene lugar cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos mediante el intercambio).

INTERNET:

Proyecto de comunicación desarrollada por instituciones militares de EUA en conjunto con universidades del mismo país y algunas otras entidades Europeas, para tener una red de cómputo comunicada por varios equipos a lo largo de grandes distancias en las que se retransmiten datos, voz y videos de un equipo a otro y que cada vez fue creciendo más sin saber en la actualidad que alcances, repercusiones o vida tendrá. Igualmente de manera paralela existe un nuevo proyecto de Internet con mayores capacidades y nuevas mejoras que aun no esta disponible para todos los usuarios denominado Internet 2.

LINEAS DE CREDITOS:

Se refiere a los créditos que los bancos ponen a disposición del usuario para determinados fines.

MACAC O MCCA:

Mercado Común Centroamericano. Agrupación regional formada por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

MKT:

Abreviatura de Marketing.

MARCA:

Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o bien una combinación de ellos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores.

MARKETING:

Termino Anglosajón para Mercadotecnia, Muchos autores prefieren no traducirlo y es de dominio publico el manejo del mismo como tal en lugar de Mercadotecnia incluso en España.

MATERIA PRIMA:

Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.

MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES:

Los que se emplean en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.

MERCADO:

Comercio público en sitio y día señalados al efecto. El concepto de transacciones nos lleva al de mercado. Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.



(ejemplo pescador, cazador, alfarero y agricultor; quienes pasan de la autosuficiencia al intercambio descentralizado al intercambio centralizado).

MERCADO DE COMPRADORES:

Es aquel en que los consumidores tienen más poder y los comerciantes deben de ser los "mercadólogos más dinámicos.

MERCADO DE VENDEDORES:

Es aquel en el que los comerciantes tienen más poder y en el que los clientes deben de ser los "mercadólogos" más activos y dinámicos.

MERCOSUR:

Mercado común de América del Sur. Agrupación regional formada por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay.

MONOPOLIO:

Es un monopolio cuando solamente una empresa o un individuo produce y vende toda la producción de alguna mercancía.

MULTIMODAL:

Es el porte de mercancías a través de dos ó más medios de transporte, desde un lugar situado en un país en el cual solamente un transportista se responsabiliza de tomar las mercancías bajo su custodia, hasta un lugar designado para su entrega en otro país, cobrando un flete único.

NAVEGAR:

Trabajas, acceder o consultar Sitios (Web Sites) o Direcciones Electrónicas de Internet mediante un programa o software especial y la conexión apropiada que lo posibilite.

NECESIDADES:

El concepto más importante en el que se funda la mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es el estado de privación que siente el individuo. (fisiológicas, sociales y de autorrealización o autoexpresión).

NEGOCIO:

Comercio, tráfico. Empleo o trabajo. Negociación.

NEWS GROUPS:

Chat's en Internet. Los boletines electrónicos de debate o News Groups son puntos calientes en Internet dado el elevado número de profesionales o personas interesadas en determinados temas que en ellos se agregan. Los Foros de USENET son los más numerosos y antiguos de Internet, en la actualidad existen más de 20.000 foros electrónicos a nivel mundial.

ONLINE:

Es el termino anglosajón para el termino español En Línea, indica que se esta conectado a una red de cómputo mediante una computadora u ordenador, es aplicable al trabajo que se hace en Internet o navegación en esta.

PESO BRUTO:

Peso de las mercancías con inclusión del empaque, envases, envolturas, amarres, etc.

PESO NETO:

Peso de las mercancías sin incluir ningún empaque, envase, o envoltorio interior.

PIXELS:

Puntos que forman las Imágenes, Gráficos o Caracteres (Letras, números o de otro tipo) en la pantalla o monitor de una computadora o en las impresiones generadas por esta, entre mas puntos se tengan mejor definidos se verán los elementos, en fotografía a los puntos que se usan se les llama calidad de grano.

PLAZA:

Las actividades que hacen posible que el producto llegue al público; seleccionando: mayoristas y detallistas, motivándolos para dar al producto una buena atención y exhibición, vigila las existencias y logra un transporte y almacenamiento eficientes.



PMA:

Países menos avanzados. Países reconocidos como tales por las Naciones Unidas.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:

Es organizar un producto para que ocupe un lugar claro, bien definido y conveniente en el mercado y en la mente de los consumidores.

PRECIO:

La cantidad de dinero que el comprador pagará para obtener el producto. Se incluyen en el concepto: Precios al menudeo y mayoreo, descuentos, descuentos por bonificaciones y condiciones de crédito. El "precio" debe corresponder al valor percibido de la oferta, pues de lo contrario el público adquirirá los productos rivales.

PROMOCIÓN:

Actividades emprendidas por la empresa para dar a conocer las cualidades de su producto y persuadir al mercado meta para que lo compre; pagar publicidad, contrata a vendedores, realiza promociones de ventas y organiza la publicidad de su producto.

PRODUCCIÓN:

Es una de las filosofías más antiguas que rigen la actividad de los comerciantes. El concepto de producción sostiene que los consumidores preferirán los productos disponibles y que cuesten menos; de ahí que la administración deba centrarse en mejorar la eficiencia de la producción y distribución.

Esta filosofía es idónea en dos tipos de situaciones: Primero.- que la demanda del producto sea mayor que la oferta. Aquí la administración encontrará los medios para elevar la producción. Segunda.- en la que el costo del producto es muy alto, por lo tanto se buscará reducirlo y mejorar la productividad.

PRODUCTO:

Es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso, o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo (no sólo son objetos físicos sino que se aplica a todo aquello capaz de prestar un servicio, o sea, cubrir una necesidad, igualmente son considerados los bienes y esto abarca, además de bienes y servicios, a personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas). Sostiene que los consumidores preferirán los artículos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características; por consiguiente la empresa habrá de dedicar sus esfuerzos a introducir constantes mejoras en sus productos. (Ejemplo ratonera contra productos químicos o servicios de fumigación). En esta situación se pierde de vista las necesidades del público (ejemplo ferrocarriles, regla de calculo, relojes, enseñanza universitaria).

PRODUCTO PERECEDERO:

Es aquel producto cuya vida comercial es corta.

RONDA URUGUAY:

La última de las grandes negociaciones celebrada bajo los auspicios del GATT con el fin de liberalizar el comercio mundial de bienes y de servicios. Se inició en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y se concluyó en Marrakech en 1995. Fue mucho más ambiciosa que sus antecesoras (Ronde Dillon, Ronda Kennedy, Ronda Tokio), puesto que superó con creces el objetivo tradicional y primordial del desmantelamiento arancelario y procuró, por otra parte, una mayor integración de los países en desarrollo en el sistema comercial multilateral. Dio nacimiento a la OMC.

SAARC:

South Asian Association for Regional Cooperation. Agrupación regional formada por todos los países de Asia meridional.

SAC (Sistema Arancelario Centroamericano):

Nomenclatura arancelaria, basada en el [Sistema Armonizado de Clasificación y Codificación de Mercancías \(S.A.\)](#). Consta de 8 dígitos, de los cuales los seis primeros corresponden al Sistema Armonizado y los últimos dos son aperturas regionales.

SALVAGUARDAS:

Medidas excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente a



determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno en condiciones de competencia leal.

SEGMENTACION DEL MERCADO:

El proceso de clasificar a los consumidores en grupos que presentan diferentes necesidades, características y comportamiento recibe el nombre de segmentación de mercado.

SERVICIO:

Es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso, o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo (no sólo son objetos físicos sino que se aplica a todo aquello capaz de prestar un servicio, o sea, cubrir una necesidad, igualmente son considerados los bienes y esto abarca, además de bienes y servicios, a personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas). Sostiene que los consumidores preferirán los artículos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características; por consiguiente la empresa habrá de dedicar sus esfuerzos a introducir constantes mejoras en sus productos. (Ejemplo ratonera contra productos químicos o servicios de fumigación). En esta situación se pierde de vista las necesidades del público (ejemplo ferrocarriles, regla de calculo, relojes, enseñanza universitaria).

SISTEMA:

Conjunto de elementos interrelacionados que actúan entre sí para llevar acabo un objetivo común.

SISTEMA ARMONIZADO:

Sistema armonizado de designación y clasificación de las mercancías. Nueva nomenclatura universal de las mercancías adoptada por el Consejo de Cooperación Aduanera y aplicada por la mayoría de los países del mundo.

SISTEMA ARMONIZADO DE DISIGNACION Y CODIFICACION DE MERCANCIAS:

Sistema internacional de clasificación de mercancías que se comercian internacionalmente, a fin de facilitar las operaciones, tanto a las autoridades aduaneras, como a los importadores y exportadores.

SGP/GSP:

Sistema de Preferencias Generalizadas, establecido por la CNUCYD, y Plan de Preferencias Generalizadas, aplicación del sistema por cada país donante.

SOFTWARE:

Es la parte ligera de los sistemas de computo, es decir es la parte conceptual formada por los programas de cómputo que hacen posible que funcione el Hardware, en ocasiones se extiende el termino para los manuales de referencia y utilización de las computadoras.

SPONSORSHIP O PATROCINIO:

Contribución económica pactada entre la empresa propietaria del área Web y la empresa patrocinadora generalmente a cambio de presencia corporativa y publicitaria destacada en el Site.

TLAMEME O TLAMAMA:

En el México precolonial todo lo que no se transportaba por agua se llevaba acuestas, para lo cual había gente que desempeñaba este trabajo; se les llamaba tlamama o tlameme y eran enseñados desde niños a ese ejercicio en que debían emplearse toda la vida. La carga era solamente de unas dos arrobas (23 kg) y normalmente las jornadas eran de cinco leguas (28 km) pero en ocasiones hacían con ella viajes de 300 leguas o más y los caminos eran muy ásperos. Los tlameme estaban obligados a esta fatiga por falta de bestias de carga.

TRANSACCIÓN:

Acción de transigir. Trato o pacto. Es el intercambio de valores entre dos partes.

Del mismo modo que el intercambio es el concepto fundamental de la mercadotecnia , también la transacción es su unidad de medida.

VENTA:

Acción de vender. Contrato por el que se vende una cosa. Mesón o posada que se establece en los caminos. Sostiene que los consumidores no adquirirán en suficiente volumen los productos de la empresa a menos que está realice un gran esfuerzo de promoción y ventas, aplicando este



criterio con la máxima agresividad tratándose sobre todo de productos o bienes de escasa demanda, aquellos que el consumidor rara vez piensa en adquirir como: seguros, enciclopedias, o lotes de panteón; igualmente aplicable a bienes de mucha demanda como automóviles, y por supuesto al sector de las organizaciones no lucrativas, como partidos políticos contra votantes y quienes lo apoyan económicamente. (Ejemplo día de campaña de un candidato).

WEB ADVERTISING:

Términos de la Red Publicitaria o jerga común de la Internet, normalmente son términos anglosajones.

WEB SITE:

Sitio o dirección electrónica de una persona o entidad de servicios, comercial, educativa, etc., en la Internet.

WORL WIDE WEB:

Identificación de la Red de Internet.

WWW:

Siglas Correspondientes a **World Wide Web** de la Red Internet.

ZONA FRANCA:

Áreas del territorio nacional extra-aduanal, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.



12.3 CASOS PRÁCTICOS DE ADQUISICIONES, ABASTECIMIENTOS Y COMPRAS

A continuación presentamos algunos ejemplos de cómo la función de compras se puede ejemplificar con cálculos numéricos y cómo estos nos benefician en la vida cotidiana. Vale la pena recordar que lo que no se puede medir no se puede mejorar.

CASO 1

EJEMPLO 1

Calcular qué cantidad de leche debo adquirir para obtener una dieta que garantice una mejor alimentación de los miembros de mi familia considerando el dinero necesario para satisfacer esa necesidad. En caso de que exista un impedimento para consumir leche, con qué alimento se puede sustituir para que sea útil para el cuerpo, en qué cantidad y cuánto dinero se requiere.

TABLA 1.1 El consumo de leche recomendada, medida en litros en casa de la familia Nasta.

PERSONA/EDAD/ ESTATURA/ PESO	CONSUMO DIARIO (LITROS)	CONSUMO SEMANAL (7 Días) (EN LITROS)	CONSUMO MENSUAL (4SEM.) (EN LITROS)	PRECIO DEL LITRO DE LECHE	CANTIDAD DE CONSUMO DE LECHE AL MES
JENNY 17/ 1.62/ 60	0.25	1.75	7.00	6.92	48.44
MARU 54/ 1.60/ 65	0.14	0.98	3.92	6.92	27.12
FROY 21/ 1.63/ 55	0.12	0.84	3.36	6.92	23.25
CHAVA 21/ 1.78/73	0.12	0.84	3.36	6.92	23.25
IVAN 30/ 1.65/56	0.12	0.84	3.36	6.92	23.25
SALVA 46/ 1.78/90	0.12	0.84	3.36	6.92	23.25
TOTAL	0.87	6.09	24.36		168.56

La leche no es un producto muy caro, pero hay familias que tienen problemas para comprarla. La leche que se consume en la familia es evaporada, semidescremada y ultra-pasteurizada, lo que provoca la ausencia de ciertas proteínas y grasas que requiere nuestro cuerpo para vivir. Un ingrediente de la leche es la lactosa; hay gente que debido a su metabolismo no puede consumirla, ya que su cuerpo está saturado con este componente. Por ello es preciso buscar sustitutos de leche, el queso y como el helado de crema en distintas cantidades y costos. Se presenta a continuación la tabla para comparar las diferencias.



TABLA 1.2 El consumo de queso y crema recomendado por los nutriólogos para la familia Nasta

PERSONA/EDAD/ ESTATURA/ PESO	CONSUMO DIARIO		CONSUMO SEMANAL (7 Días)		CONSUMO MENSUAL (4SEM.)		PRECIO		CONSUMO AL MES	
	QUESO	CREMA	QUESO	CREMA	QUESO	CREMA	QUESO	CREMA	QUESO	CREMA
1. PRODUCTO										
JENNY 17/ 1.62/ 60	0.19	0.095	1.33	0.665	5.32	2.66	3.5	4	18.62	10.64
MARU 54/ 1.60/ 65	0.10	0.05	0.70	0.350	2.8	1.4	3.5	4	9.8	5.6
FROY 21/ 1.63/ 55	0.09	0.05	0.63	0.350	2.52	1.4	3.5	4	8.82	5.6
CHAVA 21/ 1.78/73	0.09	0.05	0.63	0.350	2.52	1.4	3.5	4	8.82	5.6
IVAN 30/ 1.65/56	0.09	0.05	0.63	0.350	2.52	1.4	3.5	4	8.82	5.6
SALVA 46/ 1.78/90	0.09	0.05	0.63	0.350	2.52	1.4	3.5	4	8.82	5.6
TOTAL	0.65	0.345	4.55	2.415	18.2	9.66			63.7	38.64

Como conclusión se observa que csi se consume crema y queso blanco en las cantidades recomendadas podemos reemplazar a la leche, ya que contiene el mismo nutrimento. Como podemos observar en la tabla 1.2 el total de gasto al mes por consumo de los dos productos (queso = 63.7 + crema = 38.64) es de 102.34 pesos al mes, por tanto se percibe como una ventaja porque son dos productos y pueden combinarse con muchos alimentos.

CASO 2

Cálculo de la dosis de vitamina C que una familia debe adquirir para tener una alimentación vitamínica satisfactoria, así como el requerimiento de dinero para obtenerla.

Dosis recomendada de vitamina C por el "Food and Nutritional Board" Según el libro "Nutrición y dietética" de Hernández Nieva Jesús. Editor Costa-Amic. México. D.F.

Hombres todas las edades	70mg
Mujeres todas las edades	70mg
Embarazo 3° trimestre	100 mg
Lactancia	100 mg
Edad infantil hasta 1 año	30mg
Preescolar	50mg
Niños 10-12	70mg
Niñas 10-12	80mg
Niños 13-15	80mg
Niñas 13-15	80mg
Niños 16- 20	80mg
Niñas 16- 20	70m



El limón, la naranja y el melón por cada 100 g contienen 70 mg de vitamina C.

Con base en los datos anteriores, se elabora la tabla de requerimientos.

	requerimiento Diario de V. C.	Cantidad de fruta diaria	requerimiento Semanal de V. C.
Hombre adulto	70 mg	100g	490 mg
Mujer adulta	70 mg	100g	490 mg
Niña de 13 -15	80 mg	114.29 g	560 mg
Niña de 16 - 20	70 mg	100g	490 mg
Niña de 16 - 20	70 mg	100g	490 mg
Niña de 16 - 20	70 mg	100g	490 mg
Total	430 mg	614.29 g	3010 mg

Un kilo de limón, naranja o melón tiene 700 mg de Vitamina C.

$$\frac{3010 \text{ mg V. C.}}{700 \text{ mg V. C.}} = 4.3 \text{ kilos semanales}$$

Debemos consumir 4.3 kilos semanales de fruta para cubrir los requerimientos diarios de Vitamina C.

Los precios de las diferentes frutas son:

Melón	\$10 kilo
Limón	\$ 4 kilo
Naranja	\$ 2 kilo

Hay varias opciones para satisfacer las necesidades, cada una conllevaría un costo distinto.

	Precio por kilo	Cantidad requerida	Precio total
Melón	\$ 4	4.3 k	\$ 17.2
Limón	\$ 10	4.3 k	\$ 43
Naranja	\$ 2	4.3 k	\$ 8.6

Lo más económico sería cubrir los requerimientos de vitamina e únicamente con naranjas, pero dadas las diferentes preferencias, se puede hacer una tabla equilibrada que permitirá tener más variedad en la alimentación.

	Precio por kilo	Cantidad requerida	Precio total
Melón	\$ 4	1.8 k	\$ 7.2
Limón	\$ 10	0.5 k	\$5
Naranja	\$ 2	2 k	\$4
Total		4.3 k	\$16.2



EJEMPLO 1

Un bebé utiliza 100 pañales al mes y su mamá sólo puede ir cada 2 semanas a comprar, cada bolsa, que contiene 56 pañales. El consumo diario del bebé es de 3 pañales.

Si la mamá desea tener pañales para el mes de Mayo y quiere tener un inventario de por lo menos una semana. ¿Cuántas bolsas de pañales debe comprar para estar dentro del presupuesto?

El costo por cada pañal es de 2.4 ¿De cuánto debe de ser mi presupuesto?

El costo de transporte por cada 56 pañales es de 7 pesos.

Mes	Feb	Mar	Abril	Mayo
Compra	56	56	56	56
Consumo	42	42	42	42
Pañales que restan	56-42=14	70-42=28	56-42=14	56-42=14
70-42=14				
Inventario	56+14=70	28	28+14=42	56+14=70
28				

I----- compra 1 semana anticipada los pañales

42 pañales que utiliza en 2 semanas (14 días)

Resultados:

Costo de pañales = $(42 \times 6) \times 2.4 = 604.80$

Costo de transporte = $5 \times 7 = 35.00$

Presupuesto mínimo $604.80 + 35.00 = 640.00$

EJEMPLO 2

La familia consume 20 kilos de fruta al mes. El tiempo de abastecimiento para 5 kilos es de 1 día.

El consumo promedio diario de fruta es:

$$\begin{array}{lcl} 20 \text{ kilos} & * & 12 \text{ meses} = 240 \text{ kilos anuales} \\ 240 \text{ kilos} & / & 366 \text{ días} = 0.65 \text{ kilos diarios} = 650 \text{ gramos diarios} \end{array}$$

El consumo semanal es:

$$650 \text{ g} * 7 \text{ días} = 4550 \text{ gramos semanales} = 4.55 \text{ kilos semanales}$$

Si deseo tener fruta para todo el mes de marzo y sólo debo tener el inventario de una semana,

¿Cuánta fruta debo comprar y cuándo debo comprarla?

¿Cuánto gastaré en esa fruta?

Marzo tiene 4 semanas completas y 3 días

El costo del kilo de fruta es de \$7

El costo de mantenimiento de la fruta es de 1/. 20 por kilo por semana.

Tabla de compras y consumo durante marzo				
1	2	3	4	5
$5 - 4.55 = 0.44$				
	$(5 + 0.44) - 4.55 = 0.9$			
		$(5 + 0.9) - 4.55 = 1.35$		
			$(5 + 1.35) - 4.55 = 1.8$	
				$(1 + 1.8) - 1.95 = 0.85$



En la tabla vemos en el primer renglón de cada fila, la suma de la cantidad comprada más la cantidad almacenada de la semana anterior, menos la cantidad consumida esa semana. El renglón inferior representa la cantidad sobrante que se almacenará durante la siguiente semana.

En la semana 5, sólo se compra un kilo, dado que sólo nos interesa tener fruta para el mes de marzo y un kilo es la cantidad mínima que se puede comprar de fruta. El consumo de la 52 semana es sólo de 1.95 kilos, ya que sólo tiene tres días.

Los costos son:

Fruta:	$(5+5+5+5+1) * 7 =$	147
Almacenamiento de compra semanal	$(5+5+5+5+1) * 0.2 =$	4.2
Almacenamiento de excedente	$(0.45+0.9+1.35+1.8+0.8 \text{ 1.07 } 5) * 0.2 =$	1.07
Costo total		152.27

CASO 3

Visita a la Central de Abastos

- Los productos que se venden en la central de abastos son:

ALIMENTOS y ABARROTES

Aceite	Chicozapote	Comino
Acelgas	Chilacas	Consomé de pollo
Agua	Chilacayote	Crema
Aguacate	Chile ancho	Cueritos
Aguacate de cáscara	Chile canica	Dátiles
blanda	Chile catarina	Dulces
Ajo japonés	Chile chipotle	durazno
Ajos	Chile costeño	Ejotes
Alcachofa	Chile cuaresmeño	Elote
Alfalfa	Chile de árbol	Epazote
Almendra	Chile de árbol molido	Espinacas
Anís	Chile habanero	Espinazo
Apio	Chile huajillo	Flan
Avena	Chile jalapeño	Flor de calabaza
Azúcar	Chile japonés	Frambuesa
Bancos	Chile manzano	Fresa
Berenjena	Chile mora	Fríjol
Berros	Chile morita	Fruta en almíbar
Betabel	Chile morrón rojo	Fruta seca
Bolsas	Chile morrón verde	Garbanzo
Brócoli	Chile mulato	Gelatina
Cabeza	Chile pasilla	Germen de soya
Cacahuete	Chile piquín	Germen de trigo
Café	Chile piquín molido	Granada
Calabaza larga	Chile poblano	Granada china
Calabaza redonda	Chile pulla	Granada roja
Camote	Chile serrano	Guanábana
Canela	Chile verde	Guayaba
Carambola	Chiles enlatados	Hierbas de olor
Carne cocida	Chirimoya	Hígado
Carne molida de res	Chocolates	Higos
Cebolla	Chongos	Huajes
Cebolla de cambray	Chorizo	Huaunzontle
Cebolla morada	Chuleta	Huevo blanco
Chabacano	Cilantro	Huevo rojo
Champiñones	Ciruela	Jamaica



Charal Chapala
Charal guerrero
Charal plateado
Chayote
Chícharo
Chicharrón prensado
Chicharrones de
harina
Lechuga romana
Lencería
Lentejas
Licores
Lima
Limón
Limón real
Longaniza
Maíz pozolero
Mamey
Mandarina
Mango manila
Mango petacón
Mango verde
Manitas de cerdo
Manteca
Manzana amarilla
Mantequilla
Manzana roja
Manzana verde
Manzanilla
Margarina
Mayonesa
Melón
Melón chino
Mermelada
Miel
Nabo
Naranja
Nopales
Nuez
Nuez de Castilla
Orégano
Pan
Pan Bimbo
Panza
Papa blanca
Papa roja
Pápalo
Papaya
Pasta
Patas
Pepino
Pepita pelada

Ciruela pasa
Clavo
Cocos
Codillo
Col
Coliflor
Colitas de cerdo
Comida preparada
Pera mantequilla
Perejil
Pérsimo
Piloncillo
Pimienta
Pimiento morrón
Piña
Pistache
Plátano dominico
Plátano macho
Plátano morado
Plátano tabasco
Platos desechables
Queso amarillo
Queso cotage
Queso de canasta
Queso de puerco
Queso molido
Queso oaxaca
Queso panela
Queso rayado
Rábanos
Refrescos
Requesón
Sal
Salchicha
Salsa
Sandía
Semilla de girasol
Servilletas
Setas
Tamarindo
Té de limón
Tocino
Tomate
Toronjas
Tortillas
Tortillas de harina
Tostadas
Uva roja
Uva verde
Vaina
Vainilla
Verdolaga

Jamón
Jícama
Jitomate
Jitomate bola
Jugos envasados
Kiwi
Lechuga italiana
Lechuga orejona
Xoconostle
Yerbabuena
Yerbas de olor
Yoghurt
Zanahoria
Zapote negro
Zarzamora



PESCADOS Y MARISCOS

Almeja
Angula
Atún
Bacalao
Bandera
Baqueta
Besugo
Bonto
Cabrilla
Callo de almeja
Callo de hacha
Camarón
Cangrejo
Caracol
Carpa
Caviar
Cazón
Chabela
Charal
Cherna
Chicharra

Chopa
Churcumite
Cintilla
Cojinuda
Cornuda
Esmedregal
Extraviado
Huachinango
Huavino
Hueva de
lisa
Jaiba
Jorobado
Langosta
Langostino
Lebrancha
Lengua
Lisa
Lobina
Mantarraya
Mero

Mojarra
Mojarra blanca
Ojón
Ostión
Pargo
Pez vela
Pulpa de
jaiba
Pulpo
Pupano
Queto
Robalo
Ronco
Rubia
Salmón
Sierra
Surimi
Tiburón
Trucha
Villajaiba

FLORES

Aguayana
Alachoa
Alcatraz
Aleila
Anémonas
Banco
Brisias
Caspías
Clavel
Colorete
Crisantemo
Crisolia
Croto
Estates

Drasena
Rojo
Drasena
Verde
Gerbera
Girasol
Guarmen
Hoja de ave
Inmortal
Latifolio
Liceantes
Malcera
Margarita
Mercadela

Nardos
Nube
Palma
Palma arcia
Panalillo
Pensamiento
Piñas
Pincel
Rosas
San Vicente
Siempre viva
Tulipán

OTROS PRODUCTOS

Aluminio
Antifaces
Básculas
Bolsas
Calcetines
Canastos
Carteras
Cartón
Cassettes
Chamarras
Charolas de unicel
Cigarros

Focos
Fondas
Fundas
Globos
Gorras
Insecticida
Jarciería
Jaulas
Jergas
Juguetes
Lazos
Leche condensada

Papel higiénico
Papelería
Parrillas
Perfumes
Plásticos
Platos de plástico
Platos de unicel
Popotes
Ropa
Servilletas
Shampoo
Suc. bancarias



Confeti	Lonas	Tenedores de plástico
Costales	Mandiles	Toallas
Cucharas plásticas	Materias primas	Utensilios
Detergentes	Mini super	Vasos de unicel
Diablos	Mochilas	Veladoras
Perfumes	Muñecos de peluche	Velas
Escobas	Partes automotrices	Vinagre
Fajas	Palillos	Vinos y licores
Farmacias	Papel aluminio	Zapatos
Floreros	Papel estrasa	

- Almacenes

Mercado de frutas y verduras
1764 bodegas que ocupan 525,600 m²
Capacidad de 50 a 60 toneladas
El área de carga tiene capacidad para 3,300 trailers

Mercado de abarrotes
418 bodegas que ocupan 100,000 m²
Capacidad de 50 a 60 toneladas
El área de carga tiene capacidad para 800 trailers

Mercado de flores y hortalizas
Ocupa 100,000 m²

- Transportes

Camioneta Pick-up

Eje atrás y suspensión adelante. Capacidad de 3/4 de tonelada, puede cargar hasta 1 tonelada. Transporta frutas y legumbres. La mudanza que de este tipo de productos transporta dentro de la zona metropolitana, cuesta de \$350 hasta \$600.

Camioneta 3 7/2

Puede tener ejes atrás y suspensión adelante o ejes traseros y delanteros. Capacidad de 3 1/2 toneladas, puede cargar hasta 4. Normalmente transporta frutas y legumbres. Las marcas pueden ser Dodge, Ford, Chevrolet. El precio de la mudanza dentro de la zona metropolitana va de \$350 a \$600

Camión de 5 a 6 toneladas

Tiene 2 ejes, trasero y delantero. Transporta fruta, legumbres y básicos. El precio de la mudanza oscila entre \$700 y \$800 dentro de la zona metropolitana.

Camión de 8 toneladas

Las marcas son Dina, Ford, Dodge, Chevrolet, International, Mercedes Benz. Puede soportar hasta 9 toneladas. Cuenta con un eje trasero y uno delantero. En la zona metropolitana la mudanza tiene un precio de \$900 a \$1,000. Transporta frutas y legumbres.

Torton 3 ejes



Las marcas son International, Dina, Mercedes Benz. Tiene dos ejes traseros, uno motriz uno tanden y un eje delantero; puede ser mancuerna. Transporta frutas, legumbres y abarrotes. El precio de la mudanza oscila entre \$1,000 y \$1,500 en el área metropolitana.

Trailer

Marcas kenwort, dina, kenwort t-2000, star white. Tiene una capacidad de 24 toneladas, pero puede cargar hasta 30. Tiene tres ejes en el tractor (2 atrás y 1 adelante); si es caja seca con termo o jaula, puede tener 2 o 3 ejes traseros. Si el trailer tiene 3 ejes atrás puede cargar de 30 a 40 toneladas como máximo, pero su capacidad normal es de 34 toneladas. En la zona metropolitana el precio de la mudanza va de \$2,000 a \$3,000.

Traíler doble remolque con dolí.

Tiene una capacidad de 40 a 45 toneladas. Transporta frutas, legumbres y otros. El precio de la mudanza dentro de la zona metropolitana es de \$5,000 a \$6,000.

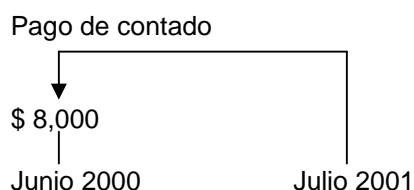
CASO 4

EJEMPLO 1

Comparar la adquisición de contado o a plazo de por lo menos 3 bienes, considerando la inflación estimada o pronosticada por el Banco de México al año.

Inflación considerada para el año: 10%

- a) Una TV de 29 pulgadas nos cuesta de contado \$8,000 y a crédito se dan mensualidades de \$750.00 mensuales a un año, con un valor del dinero de 14% y una inflación de 10%.



Calculemos la tasa mínima aceptable de rendimiento que es igual a la inflación más el costo del dinero, más la inflación por el costo del dinero.

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

En donde:

i = La inflación

f = Al valor del dinero

TMAR = A la tasa mínima de aceptación de rendimiento

$$TMAR = i = 0.14 + 0.10 + (0.14 * 0.10) = 0.254 * 100 = 25.4\%$$



De contado:

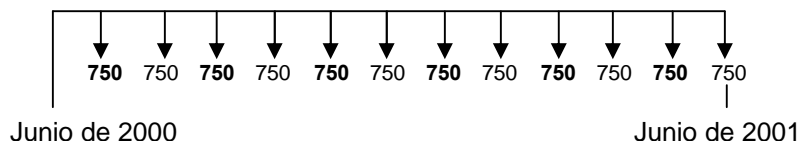
$$V_p = \$8,000$$

$$V_f = 8000 (1 + 0.254/12)^{12} = \$10,286$$

A plazos de \$750:

Conclusión:

Conviene más pagarla a plazos, ya que el valor presente de la cantidad que se va a pagar a crédito en la actualidad es \$7,875, y a futuro es de \$10,125; en ambos casos \$8,000 es más que \$7,875 y \$10,286 es más que \$10,125.



$$V_f = 750 \left[\frac{(1 + 0.254/12)^{12} - 1}{0.254/12} \right] = 10,125$$

$$V_p = 750 \left[\frac{(1 + 0.254/12)^{12} - 1}{0.254/12 (1 + 0.254/12)} \right]^{12} = 7,875$$

- b) Un modular cuesta de contado \$6,000.00 y a crédito se piden mensualidades de \$640.00 a 10 meses con un valor del dinero del 10% Y una inflación también del 10%.

Calculando la tasa mínima aceptable de rendimiento que es igual a la inflación más el costo del dinero, más la inflación por el costo del dinero tenemos:

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

En donde:

i = La inflación

f = Al valor del dinero

TMAR = A la tasa mínima de aceptación de rendimiento

$$TMAR = i = 0.10 + 0.10 + (0.10 * 0.10) = 0.21 * 100 = 21\%$$

De contado:

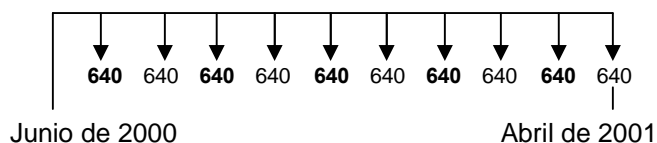
$$V_p = \$6,000$$

$$V_f = 6,000 (1 + 0.21 / 12)^{10} = \$7,136.66$$

A plazos de \$ 640.00:



Conclusión:



$$V_f = 640 \left[\frac{(1+0.21/12)^{10} - 1}{0.21/12} \right] = \$6,928.00$$

$$V_p = 640 \left[\frac{(1+0.21/12)^{10} - 1}{0.21/12 (1+0.21/12)^{10}} \right] = \$5,824.78$$

Conviene más, en este caso, pagar nuevamente a plazos, ya que el valor presente de la cantidad que se va a pagar a crédito en la actualidad es \$5,824.78, y a futuro es de \$6,928.00; por lo tanto \$6,000 del Vp al contado es mayor que \$5,824.78 y los \$7,136.66 del Vf de contado es mayor que \$6,928 a plazos.

C) Una lavadora automática nos cuesta de contado \$3,000.00 ya crédito, se darían \$500.00 mensuales, a 6 meses con un valor del dinero de 11 % Y una inflación también de 10%.

Se calcula la tasa mínima aceptable de rendimiento, que es igual a la inflación más el costo del dinero, más la inflación por el costo del dinero tenemos.

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

En donde:

i = La inflación

f = Al valor del dinero

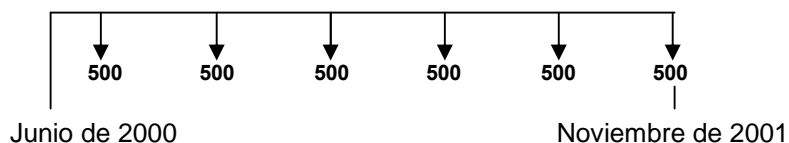
TMAR = A la tasa mínima de aceptación de rendimiento

$$TMAR = i = 0.10 + 0.11 + (0.10 * 0.11) = 0.221 * 100 = 22.1\%$$

De contado:

$$V_p = \$3,000$$

$$V_f = 3,000 (1 + 0.221 / 12)^6 = \$3,347.14$$





$$V_f = 500 \left[\frac{(1+0.221/12)^6 - 1}{0.221/12} \right] = \$3,141.56$$

A plazos de \$ 500.00:

$$V_p = 500 \left[\frac{(1+0.221/12)^6 - 1}{0.221/12 (1+0.221/12)^6} \right] = \$2,815.74$$

Conclusión:

Conviene más pagar de nueva cuenta a plazos, ya que el valor presente de la cantidad que se va a pagar a crédito en la actualidad es \$2,815.74, y a futuro es de \$3,141.56; por lo tanto \$3,000 del Vp al contado es mayor que \$2,815.74 y los \$3,347.14 del Vf de contado es mayor que \$3,141.56 a plazos.

EJEMPLO 2

Adquisición de contado y a plazos de dos bienes:

1) Una persona tiene 3 opciones para comprar un departamento:

- Pagar \$400,000 de contado
- Pagar \$190,000 de enganche, y \$ 50,000 semestrales durante 2 años y medio.
- Pagar \$210,000 de contado y \$20,000 trimestrales durante 3 años.

¿Qué oferta es la más conveniente si el interés es del 18% y la inflación es del 10%?.

Para el inciso a)

Para el inciso b)

Debemos calcular la tasa mínima aceptable de rendimiento que es igual a la inflación más el costo del dinero, más la inflación por el costo del dinero tenemos.

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

En donde:

i = La inflación

f = Al valor del dinero

TMAR = A la tasa mínima de aceptación de rendimiento

$$TMAR = i = 0.18 + 0.10 + (0.18 * 0.10) = 0.298 * 100 = 29.8\%$$



$$V_p = 50.000 \left[\frac{(1+0.298/12)^5 - 1}{0.298/12 (1+0.298/12)^5} \right] = \$232,402$$

Por lo que $\$232,402 + \$190,000 = \$422,402$

Para el inciso c)

Como ya conocemos el valor de la TMAR que es igual a 29.8% tenemos que:

$$V_p = 20,000 \left[\frac{(1+0.298/12)^{12} - 1}{0.298/12 (1+0.298/12)^{12}} \right] = \$205,362$$

Por lo tanto $\$205,362 + \$210,000 = \$415,362$

CONCLUSIÓN:

Como podemos observar la oferta que más le conviene es la oferta C, pues aunque en un principio tiene que pagar una cantidad mayor que en la B, tiene la oportunidad de pagar menos dinero en más tiempo; y por lo tanto invierte en total menos cantidad de dinero.

- 2) Una agencia de autos seminuevos, vende un automóvil del año de 1981, a pagar en un plazo de 5 años, con mensualidades de \$ 2,400, los cuales deberán ser depositados en una cuenta que paga e118% de interés anual. Calcular el valor actual y el valor futuro del automóvil.

▪ Valor Presente

Se deberán pagar a mensualidades de \$2,400 durante 5 años, por lo tanto, se tendrán que realizar 60 pagos mensuales durante los 5 años.

$$V_p = 2,400 \left[\frac{(1+0.18/12)^{60} - 1}{0.18/12 (1+0.18/12)^{60}} \right] = \$159,999$$

▪ Valor Futuro

$$V_p = 2,400 \left[\frac{(1+0.18/12)^{60} - 1}{0.18/12} \right] = \$2,815.74$$



CASO 5

EJEMPLO 1

Julio maquila ropa, es proveedor de ropa y desea hacer modificaciones internas para influir en sus utilidades; él analiza dos opciones: a) incrementar 8% sus ingresos o ventas o b) reducir 8% sus insumos (costos).

Para tomar como base la información reciente, se observan las cifras arrojadas del mes pasado.

Ingresos	\$5,000
Costo de materia prima	\$2,200
Costo de mano de obra	\$ 850
Otros costos	\$620
Utilidad	\$1,430

Concepto	Normal		Más ingresos		Menos egresos
Ingresos	5000	0.08	5400		5000
Materia prima	2200	0.08	2376	0.92	2024
Mano de obra	850	0.08	918	0.92	782
Otros costos	620		620		620
Utilidad	1430		1486		1574

Se puede concluir que lo más conveniente es reducir los costos ya que significa influir en menos conceptos; por lo tanto, la utilidad es afectada de manera positiva. En lo anterior se observa una diferencia con respecto a las otras dos modificaciones, una de no hacer nada y otra de aumentar los ingresos sin considerar que es mucho más esfuerzo y costos indirectos.

EJEMPLO 2

Una empresa fabricante de sillas desea saber qué le conviene más en cuanto a utilidades: incrementar 10% las ventas o disminuir 10% los costos.

La información histórica del mes pasado arroja los siguientes datos:

Ingresos	\$8,000	
Costos M. P.	5,600	Variable
Costos M. O.	800	Variable
Otros gastos	500	Fijo
Suma	\$ 6,900	

$$\text{Utilidad} = 8,000 - 6,900 = \underline{\underline{\$1,100}}$$

- Aumentó 10% de ingresos

Ingresos	\$8,800	
Costos M. P.	$(5,600) \times 1.1 = 6160$	Variable
Costos M. O.	$800 \times 1.1 = 880$	Variable
Otros gastos	500	Fijo
Suma	\$7,540	

$$\text{Utilidad} = 8,800 - 7,540 = \underline{\underline{\$1,260}}$$



- Disminuyó 10 % costos

Ingresos		\$8,800	
Costos M. P.	$5,600 * 0.9 = 5,040$		Variable
Costos M. O.	$800 * 0.9 = 720$		Variable
Otros gastos	500		Fijo
Suma		\$6,260	
Utilidad = $8,800 - 6,260 = \underline{\$1,740}$			

EJEMPLO 3

Un pequeño negocio productor de paletas desea saber si le conviene más aumentar la cantidad de sus ventas o disminuir sus costos 10 %.

Sus gastos e ingresos mensuales son los siguientes:

Ingresos		\$	15,000
Costos de materia prima	\$	5,000	
Costos de mano de obra	\$	3,000	
Otros costos	\$	<u>2,000</u>	
Egresos totales		\$	<u>10,000</u>
Utilidad		\$	5,000

Se considera que los "costos de materia prima" y los "costos de mano de obra" son variables, mientras que "otros costos" son fijos.

Si aumentarán 10% la cantidad vendida sus costos serían:

Ingresos		\$	16,500
Costos de materia prima	\$	5,500	
Costos de mano de obra	\$	3,300	
Otros costos	\$	<u>2,000</u>	
Egresos totales		\$	<u>10,800</u>
Utilidad		\$	5,700

Si disminuyeran 10 % los costos, las utilidades serían:

Ingresos		\$	15,000
Costos de materia prima	\$	4,500	
Costos de mano de obra	\$	2,700	
Otros costos	\$	<u>2,000</u>	
Egresos totales		\$	<u>9,200</u>
Utilidad		\$	5,800

Por lo tanto, es mejor disminuir los costos 10% que aumentar las ventas en el mismo porcentaje, aunque la diferencia sólo sea de \$100.

CASO 6

EJEMPLO 1

Una empresa que vende computadoras compra cada computadora en \$1,000. Por cada computadora que mueve gasta \$100 entre transporte, almacenaje y manejo; el precio de venta lo estipula en 40% de las utilidades antes del pago de los atributos.

¿Qué precio de venta debe ser?

¿Qué es más conveniente: incrementar las ventas 10% o reducir los costos en 20%?



¿Conviene y es factible llevar a cabo ambas?

$$Vp = \frac{CV}{1-\%} = \frac{1100}{1-0.40} = 1833.33$$

Tabla 6.1 Modificaciones en mi utilidad, normalmente aumentando ingresos o venta, disminuyendo costos o egresos y ambos casos aplicados al mismo tiempo.

Concepto	Cantidad	Precio venta	(-) costo unitario	Utilidad
Costo normal	1	1833.33	1100	733.33
10% ventas (+)	1.1	2016.66	1210	806.66
20 % costos (-)	1	1833.33	990	843.33
10% (+) y 20% (-)	1.1	2016.66	1089	927.66

Como se puede observar gracias a la fórmula de determinación de los precios, cuando se consideran las utilidades que se buscan sobre el porcentaje de unidades vendidas y si se toman encuentra las que no se vendan, este es de \$1,833.33. Se presentan dos opciones para influir en las utilidades que tiene la empresa del cliente; se observa que si trata de no modificar nada: no pasa a mayores y no se tiene ningún beneficio; al aumentar los ingresos 10%, es ventajoso en un 10% con respecto a la utilidad normal, pero si se disminuyen los costos el beneficio con respecto a la comparación de las dos utilidades representa un 15% de mayor utilidad y si la empresa lo permite, se pueden hacer las dos modificaciones: aumentar ingresos y disminuir egresos; el beneficio representa un 26% que es mucho más amplio y benéfico tanto para el dueño como para las utilidades en la empresa.

EJEMPLO 2

Una empresa vendedora de ladrillos compra la tonelada a \$ 3,000. Del transporte, del almacenaje y del manejo, por cada tonelada que mueve gasta \$500. El precio de venta al que lo da es equivalente al 15% de utilidades antes de impuestos.

- ¿Cuál es el precio de venta?
- ¿Qué le conviene más, incrementar ventas en 10% o reducir costos en 10%)?

$$Pv = \frac{3000 + 500}{1- 15\%} = \frac{3500}{0.85} = 4117.64$$

	Q vendida	Precio de venta (\$)	Costo unitario (\$)	Utilidad (\$)
Utilidad actual	1 ton	4,117.64	3,500	617.64
Aumento en Q vendida	1.1 ton	4,529.40	3,850	679.4
Disminución en costos	1 ton	4,117.64	3,150	967.64
Aumento en Q vendida Y disminución en costos	1 .1 ton	4,529.40	3,465	1,064.4



EJEMPLO 3

Una empresa vendedora de tela compra un rollo de 100 metros a \$1500. Por cada rollo de 100 metros gasta \$150 de transporte, almacenaje y manejo. El precio de venta le reporta un 20% de utilidad antes de impuestos.

- ¿Cuál es el precio de venta de ese rollo de 100 m?

$$P_v = \frac{1500 + 150}{1 - 0.2} = \frac{1650}{0.8} = 2,062.5$$

El precio de venta de un rollo de 100 m. es de \$2,062.50

- ¿Que le conviene más a esa empresa, incrementar 10% la cantidad vendida o disminuir los costos en un 10%?

Nota: los costos son costos variables

	Q vendida (rollo de 100m)	Precio de venta (\$)	Costo unitario (\$)	Utilidad (\$)
Utilidad actual	1.0	2,062.50	1,650.0	412.50
Aumento del 10% en la Q vendida	1.1	2,268.75	1,815.0	453.75
Disminución del 10% en costos	1.0	2,062.50	1,485.0	577.50
Aumento en Q vendida (10%) Y disminución en costos (10%)	1.1	2,268.75	1,633.5	635.25

Con la ayuda de la tabla anterior, nos percatamos que es mejor disminuir costos en 10% que aumentar 10% la cantidad vendida, ya que al bajar los costos (\$577.50) se ganan \$123.75(577.50) más que aumentando la cantidad vendida (453.75). Aunque la situación ideal, como vemos en el último renglón de la tabla, sería que se lograra una disminución en los costos y a la vez un aumento en la cantidad vendida (\$635.25).

CASO 7

EJEMPLO 1

Una empresa distribuidora de materiales para la construcción vende varilla, cemento, ladrillo y adobe. Los precios y cantidades vendidas mensualmente se presentan en la siguiente tabla:

	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Varilla	76	72	7	10	720	532	188
Cemento	17	16	5	8	128	85	43
Ladrillo	60	40	3	5	200	180	20
Adobe	25	23	3	5	115	75	40
TOTAL					1,163	872	291



Aumento 20% precio de venta	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Varilla	76	72	7	12	864	532	332.0
Cemento	17	16	5	9.6	153.6	85	68.6
Ladrillo	60	40	3	6	240.0	180	60.0
Adobe	25	23	3	6	138.0	75	63.0
TOTAL					1,395.6	872	523.6

Disminución 20% precio compra	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Varilla	76	72	5.6	10	720	425.6	294.4
Cemento	17	16	4	8	128	68	60
Ladrillo	60	40	2.4	5	200	144	56
Adobe	25	23	2.4	5	115	60	55
TOTAL					1,163	697.6	465.4

Las dos anteriores	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Varilla	76	72	7	10	864	425.6	438.4
Cemento	17	16	5	8	153.6	68	85.6
Ladrillo	60	40	3	5	240	144	96
Adobe	25	23	3	5	138	60	78
TOTAL					1395.6	697.6	698

En este caso conviene más aumentar en un 20 % el precio de ventas, que disminuir en un 20% el precio de compra, aunque lo ideal sería lograr ambos cambios simultáneamente.

EJEMPLO 2

Una empresa distribuidora de muebles vende salas, comedores, cocinas y baños. Los precios y cantidades vendidas mensualmente se presentan en la siguiente tabla:

	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Salas	23	21	5,000	7,692	161,532	115,000	46,532
Comedores	21	20	3,500	5,385	107,700	73,500	34,200
Cocinas	20	19	8,000	12,308	233,852	160,000	73,852
Baños	18	16	4,000	6,154	98,464	72,000	26,464
TOTAL					691,780.20	420,500	181.048

Si aumentaran los precios 15%, sus utilidades serían las siguientes:

	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Salas	23	21	5,000	8,845.80	185,761.8	115,000	70,761.80
Comedores	21	20	3,500	6,192.75	123,855.0	73,500	50,355.00
Cocinas	20	19	8,000	14,154.20	268,929.8	160,000	108,929.80
Baños	18	16	4,000	7,077.10	113,233.6	72,000	41,233.60
TOTAL					691,780.20	420,500	271.280.20



Si disminuyeran los costos 15% las utilidades serían:

	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Salas	23	21	4,250	7,692	161,532	97,750	63,782
Comedores	21	20	2,975	5,385	107,700	62,475	45,225
Cocinas	20	19	6,800	12,308	233,852	136,000	97,852
Baños	18	16	3,400	6,154	98,464	61,200	37,264
TOTAL					601,548	357,425	244.123

Vemos que para la empresa es más rentable aumentar 15% el precio de venta, que disminuir los egresos en el mismo porcentaje.

Si lograran disminuir sus egresos 15% y aumentar el precio de venta también 15%, sus utilidades serían las mostradas en la siguiente tabla, que como vemos, serían aún mayores que en los casos anteriores.

	Q Comprada Unidades	Q vendida Unidades	Precio compra (\$)	Precio venta (\$)	Ingresos (\$)	Egresos (\$)	Utilidades (\$)
Salas	23	21	4,250	8,845.80	185,761.80	97,750	88,011.80
Comedores	21	20	2,975	6,192.75	123,855.00	62,475	61,380.00
Cocinas	20	19	6,800	14,154.20	268,929.80	136,000	132,929.80
Baños	18	16	3,400	7,077.10	113,233.60	61,200	52,033.60
TOTAL					691,780.20	357,425	334.355.20

EJEMPLO 3

La señora Juanita vende material de papelería, pero debido a que apenas comienza con el negocio, solamente vende lo básico, pluma, lápices, gomas, hojas y cuadernos.

Los precios de venta y cantidad que vende semanalmente se presentan en la siguiente tabla:

	Q. Comprada	Q. Vendida	Prec.Compra	Prec.Venta	Ingresos	Egresos	Utilidad	%	% Utilidad
pluma	30	22	1.20	2.50	55.00	36.00	19.00	0.26	0.34545455
cuaderno	15	12	6.00	9.00	108.00	90.00	18.00	0.24	0.16666667
hojas	100	75	0.05	0.20	15.00	5.00	10.00	0.13	0.66666667
goma	20	15	1.00	2.00	30.00	20.00	10.00	0.13	0.33333333
lápiz	50	35	0.70	1.50	52.50	35.00	17.50	0.23	0.33333333
Total					260.50	186.00	74.50	1.00	0.28598848

En este caso el producto que tiene el porcentaje más alto dentro de la utilidad son las plumas, pero en realidad el producto del cual obtiene mayor beneficio y ganancia son las hojas.

	Q. Comprada	Q. Vendida	Prec.Compra	Prec.Venta	Ingresos	Egresos	Utilidad	%	% Utilidad
pluma	30	26	1.20	2.50	65.00	36.00	29.00	0.24	0.446153846
cuaderno	15	14	6.00	9.00	126.00	90.00	36.00	0.30	0.285714286
hojas	100	90	0.05	0.20	18.00	5.00	13.00	0.11	0.722222222
goma	20	18	1.00	2.00	36.00	20.00	16.00	0.13	0.444444444
lápiz	50	42	0.70	1.50	63.00	35.00	28.00	0.23	0.444444444
Total					308.00	186.00	122.00	1.00	0.396103896



Si aumentamos un 20 % en ventas, el que tiene más porcentaje dentro de la utilidad son los cuadernos, pero siguen siendo las hojas las que aportan mayor beneficio, debido a su bajo costo.

	Q. Comprada	Q. Vendida	P. Compra	P. Venta	Ingresos	Egresos	Utilidad	%	% Utilidad
pluma	30	22	0.96	2.50	55.00	28.80	26.20	0.21	0.476363636
cuaderno	15	12	4.80	9.00	108.00	72.00	36.00	0.29	0.333333333
hojas	100	75	0.04	0.20	15.00	4.00	11.00	0.09	0.733333333
goma	20	15	0.08	2.00	30.00	1.60	28.40	0.23	0.946666667
lápiz	50	35	0.56	1.50	52.50	28.00	24.50	0.19	0.466666667
Total					260.50	134.40	126.10	1.00	0.484069098

Si disminuimos un 20 % a los costos

Los cuadernos siguen como los que dan mayor porcentaje en la utilidad; sin embargo, ahora al disminuir los costos de todos los productos los que dan mayor ganancia o beneficio son las gomas.

CASO 8

EJEMPLO 1

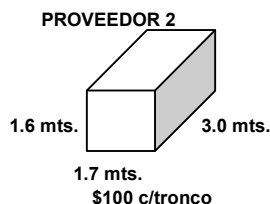
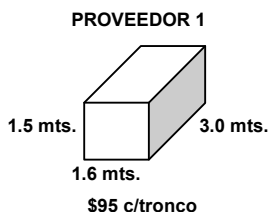
Una empresa que hace patas para sillas de madera, utiliza troncos procesados; a esta empresa le llega el pedido de un hotel por 100,000 patas, ya que desean cambiar las 2,500 sillas que tienen. Cada pata mide 50 cm de largo, 15 cm de ancho y 1 5 cm de alto.

Consulto mi base de datos para elegir entre dos proveedores a los cuales les envío una orden de compra y me mandan su cotización, la cual se resume en: Proveedor 1 me da troncos de madera ya procesada de 1 .6 m de ancho, 1.5 m de altura y 3 m de largo a un precio de \$95.

Proveedor 2 me ofrece troncos de madera ya maquinados, de las siguientes dimensiones: 1.7 m de ancho, 1.6 m de altura y 3 m de largo a un precio de \$100.

¿Cuál de los dos proveedores debo elegir, si se considera que tengo mermas por 5%?

¿De qué depende mi decisión entre los dos proveedores?



consideremos las dimensiones

Calculemos cuántas patas para silla de madera podemos colocar por dimensiones.

Proveedor 1

$$(1.5 \text{ mts}/0.15 \text{ mts}) * (1.60 \text{ mts}/0.15 \text{ mts}) * (3.00 \text{ mts}/0.50 \text{ mts}) = 10 * 10 * 6 = 600 \text{ patas por tronco}$$

Como necesitamos 100,000 patas y de un tronco obtenemos 600, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

NOTA: La variable x representa el número de troncos necesarios

$$x = \frac{100\,000 \text{ patas}}{600 \text{ patas por tronco}}$$

$$x = 166.66 \text{ troncos}$$



Considerando las mermas quedaría:

$$x = \frac{166.66}{0.95} = 2,062.5$$

proveedor 2

$(1.6 \text{ mts} / 0.15 \text{ mts}) * (1.70 \text{ mts} / 0.15 \text{ mts}) * (3.00 \text{ mts} / .50 \text{ mts}) = 10 * 11 * 6 = 660$ patas por tronco

Como necesitamos 100,000 patas y de un tronco obtenemos 660, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

NOTA: La variable x representa el número de troncos necesarios.

$$x = \frac{100,000 \text{ patas}}{600 \text{ patas por tronco}} \\ x = 166.66 \text{ troncos}$$

$$x = \frac{151.52}{0.95} = 159.49 \text{ troncos}$$

Si se considera el precio tenemos:

Proveedor 1

176 troncos * \$95 c/tronco = \$16,720 a pagar por 176 troncos

Proveedor 2

160 troncos * \$100 c/tronco = \$ 16,000 a pagar por 160 troncos

Como podemos apreciar en el caso del proveedor 1 se necesitan 175.43 troncos, por lo que será necesario comprar 176 a dicho proveedor para cubrir la demanda de 100,000 patas para silla de 15 cm * 15 cm * 50 cm; en el caso del proveedor 2 se necesitan 159.49 troncos, por lo cual se deberán comprar 160 troncos, para cubrir la misma demanda.

Considerando el precio de cada tronco, observamos que el tronco del proveedor 1 es más económico (\$95), pero debido a las dimensiones tenemos que comprar más unidades para la producción de 100,000 patas de sillas; en el caso del proveedor 2, el precio es más elevado (\$100), pero debido a las dimensiones, se comprarían menos unidades y por lo tanto existe menos desperdicio y el costo sigue siendo menor que el del proveedor 1.

Por todo lo anterior seleccionamos al proveedor 2.

EJEMPLO 2

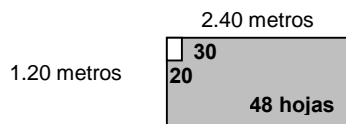
Una fábrica de cuadernos emplea papel bond de 100 kg. Si deseo fabricar 1,500 cuadernos de 100 hojas cada uno ¿Cuánto material necesito si las mermas y desperdicios promedio de mi planta son de 3%?

Un proveedor me da hojas de 1 .20 mts * 2.40 mts y otro de 1.00 mts * 2.00 mts

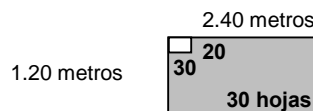
El cuaderno mide 20 cm * 30 cm ¿A quién me conviene más comprarle?



Proveedor 1



Proveedor 2



Si se consideran las dimensiones

Proveedor 1

$$(1.2 \text{ mts} / 0.30 \text{ mts}) * (2.40 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 4 * 12 = 48 \text{ hojas}$$

Como necesitamos 1,500 cuadernos de 100 hojas cada uno, el cálculo queda de la siguiente manera:

$$1,500 \text{ cuadernos} * 100 \text{ hojas} = 150,000 \text{ hojas}$$

$$\frac{150,000 \text{ hojas}}{48 \text{ hojas de proveedores}} = 3,125 \text{ hojas de } 1.20 \text{ mts} * 2.40 \text{ mts.}$$

Si se consideran las mermas

$$Q_{\text{mermas}} = \frac{3,125 \text{ hojas}}{0.97}$$

$$Q_{\text{mermas}} = 3,221.64 \text{ hojas de } 1.20 \text{ mts} * 2.40 \text{ mts}$$

Proveedor 2

$$(2.00 \text{ mts} / 0.30 \text{ mts}) * (1.00 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 6 * 5 = 30 \text{ hojas}$$

Como necesitamos 1,500 cuadernos de 100 hojas cada uno, el cálculo queda de la siguiente manera:

$$1,500 \text{ cuadernos} * 100 \text{ hojas} = 150,000 \text{ hojas}$$

$$\frac{150,000 \text{ hojas}}{30 \text{ hojas de proveedores}} = 5,000 \text{ hojas de } 1.00 \text{ mts} * 2.00 \text{ mts.}$$

Si se consideran las mermas

$$Q_{\text{mermas}} = \frac{5,000 \text{ hojas}}{0.97}$$

$$Q_{\text{mermas}} = 5,154.63 \text{ hojas de } 1.00 \text{ mts} * 2.00 \text{ mts}$$

Cuando se tiene en cuenta que los proveedores nos dan el mismo precio, es mejor comprarle al proveedor 1, ya que compraríamos 3,222 hojas o pliegos, y con el proveedor 2, tendríamos que comprar 5,155 hojas o pliegos.

Por lo tanto, seleccionamos al proveedor 1.



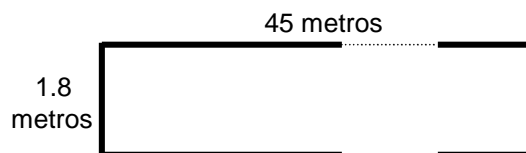
Ejemplo 3

Una fábrica de ropa emplea tela de algodón delgada para fabricar sábanas. Si desea fabricar 200 sábanas ¿Cuánto material necesita si cada sábana debe medir 2.5 metros de largo y 1.5 metros de ancho?

Existen dos posibles proveedores, uno vende el rollo de tela de 1.8 metros de alto por 45 metros de largo a \$1,620 Y el otro vende el rollo de tela de 1.6 metros de alto por 50 metros de largo a \$1,600.

Las mermas y desperdicios promedio de la planta son del 2%

PROVEEDOR 1



Consideremos las dimensiones

Proveedor 1

$$(1.8 \text{ mts} / 1.5 \text{ mts}) * (45 \text{ mts} / 2.5 \text{ mts}) = 1 * 18 = 18 \text{ sábanas por rollo}$$

Como necesitamos 200 sábanas y de un rollo obtenemos 18 sábanas; el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{200}{18} = 11.11 \text{ rollos}$$

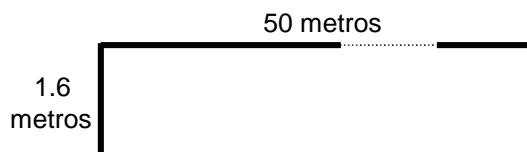
Si se consideran las mermas del 2%

$$Q_{\text{mermas}} = \frac{11.11}{0.98} = 11.34 \text{ rollos}$$

Por lo tanto necesitamos comprar 12 rollos y como el valor de cada rollo es de \$1,620, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$12 \text{ rollos} * \$ 1,620 = \$ 19,440$$

Proveedor 2



Proveedor 2

$$(1.6 \text{ mts} / 1.5 \text{ mts}) * (50 \text{ mts} / 2.5 \text{ mts}) = 1 * 20 = 20 \text{ sabanas por rollo}$$

Como necesitamos 200 sábanas y de un rollo obtenemos 20 sábanas; el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{200}{20} = 10 \text{ rollos}$$



Consideremos las mermas del 2%

$$Q_{\text{mermas}} = \frac{10}{0.98} = 10.20 \text{ rollos}$$

Por lo tanto necesitamos comprar 11 rollos y como el valor de cada rollo es de \$1,600, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$11 \text{ rollos} * \$ 1,600 = \$ 17,600$$

Concluimos que, si al proveedor 2 le compramos 11 rollos obtendremos un ahorro de \$1,840 en relación con el proveedor 1.

Como se ve reflejado en el costo, el mejor proveedor es el número 2.

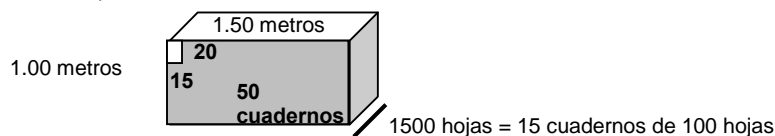
Ejemplo 4

Una fábrica emplea papel de 150 kg. Cada libreta pesa 180 gr. Se pretende fabricar 2000 libretas. ¿Qué cantidad de material se requiere?

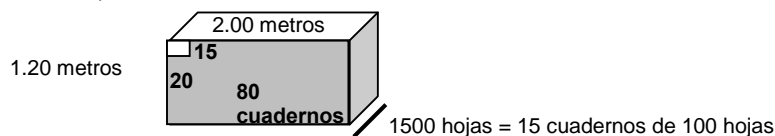
Las mermas y desperdicios promedio son de 5%. El proveedor a, surte hojas de 1.00 * 1.50 metros y 1500 hojas que pesan 150 kg. El proveedor b, vende las hojas de 1.20 * 2.00 metros y cada 1500 hojas pesan 150 Kg

Las libretas miden 15 cm * 20 cm y son de 100 hojas.

Proveedor a)



Proveedor b)



Consideremos las dimensiones:

Calculemos cuántos cuadernos podemos colocar por dimensiones

Proveedor a)

$$(1.5 \text{ mts} / 0.15 \text{ mts}) * (1.00 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 10 * 5 = 50 \text{ cuadernos}$$

$$50 \text{ cuadernos} * 1,500 \text{ hojas} = 75,000 \text{ hojas por paquete}$$

$$\frac{75,000 \text{ hojas}}{100 \text{ c/ cuaderno}} = 750 \text{ cuadernos de 100 hojas por cada paquete.}$$

Con base en el número de hojas, si son necesarios 2,000 cuadernos, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

NOTA: La variable **x** representa el número de paquetes necesarios.



$$x = \frac{2,000}{750 \text{ cuadernos por paquete}} \text{ cuadernos}$$

$$x = 2.7 \text{ paquetes}$$

Proveedor b)

$$(1.2 \text{ mts} / 0.15 \text{ mts}) * (2.00 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 8 * 10 = 80 \text{ cuadernos}$$

$$80 \text{ cuadernos} * 1,500 \text{ hojas} = 120,000 \text{ hojas por paquete}$$

$$\frac{120,000 \text{ hojas}}{100 \text{ c/cuaderno}} = 1,200 \text{ cuadernos de 100 hojas por paquete}$$

Con base en el número de hojas, si necesitamos 2,000 cuadernos, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

NOTA: La variable x representa el número de paquetes necesarios.

$$x = \frac{2,000}{1,200 \text{ cuadernos por paquete}} \text{ cuadernos}$$

$$x = 1.6 \text{ paquetes}$$

Como podemos apreciar en el caso del proveedor a), se necesitan 2.7 paquetes, por lo que será necesario comprar tres a dicho proveedor para cubrir la demanda de 2,000 cuadernos de 100 hojas de 15 cm * 20 cm. En el caso del proveedor b), se necesitan 1.6 paquetes, por lo cual se deberán comprar solo dos, para cubrir la misma demanda.

Por lo que seleccionamos al proveedor b).

Consideremos ahora el peso:

$$2,000 \text{ cuadernos} * 180 \text{ gr. c/u} = 360,000 \text{ gr.}$$

$$\frac{360,000 \text{ gr}}{1000 \text{ gr}} = 360 \text{ kg.}$$

Considerando el 5% de las mermas y desperdicios tenemos:

$$Q \text{ merma} = \frac{360 \text{ kg.}}{.95} = 378.94 \text{ kg.}$$

proveedor a)

$$378.94 \text{ kg.} / 150 \text{ kg.} = 2.52 \text{ paquetes de 150 kg. c/u.}$$

proveedor b)

Tiene el mismo peso por lo que la operación queda igual.

$$378.94 \text{ kg} / 150 \text{ kg} = 2.52 \text{ paquetes de 150 kg c/u.}$$

Mediante los cálculos anteriores podemos concluir que ambos proveedores ofrecen el mismo número de hojas (1,500), que pesan 150 kg.

Por lo tanto, es más conveniente para la empresa considerar únicamente la variable dimensión, para hacer la elección del proveedor, ya que en este caso el proveedor b es la mejor alternativa, porque sólo se requerirá de 2 paquetes.

Ejemplo 5

Una fábrica de cuadernos emplea papel de 110 kg. por paquete de 1000 hojas. Un cuaderno pesa 128 gr. Si deseo fabricar 1200 cuadernos. ¿Qué cantidad de material se requiere?

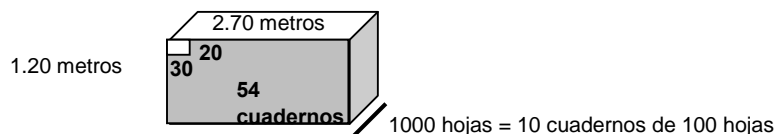
Las mermas y desperdicios de mi planta promedio son de 2%.



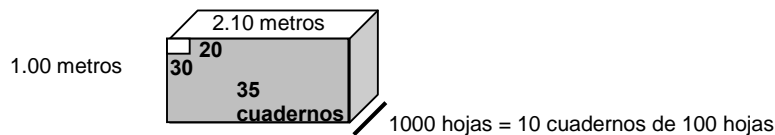
Un proveedor me ofrece hojas de 1 .20 * 2.70 metros y 1000 hojas que pesan 110 kg por paquete.
Otro proveedor me vende hojas de 1.00 * 2.10 metros y cada 1000 hojas pesan 110 kg.

Los cuadernos miden 20 cm * 30 cm de largo y contienen 100 hojas cada uno.

Proveedor 1



Proveedor 2



Consideremos las dimensiones

Calculemos cuantos cuadernos podemos colocar por dimensiones

Proveedor a)

$$(2.7 \text{ mts} / 0.30 \text{ mts}) * (1.20 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 9 * 6 = 54 \text{ cuadernos}$$

$$54 \text{ cuadernos} * 1,000 \text{ hojas} = 54,000 \text{ hojas por paquete}$$

$$\frac{54,000 \text{ hojas}}{100 \text{ c/cuaderno}} = 540 \text{ cuadernos de 100 hojas por cada paquete.}$$

Si nos basamos en el número de hojas y como necesitamos 1,200 cuadernos, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

NOTA: La variable x representa el número de paquetes necesarios.

$$x = \frac{1,200}{540} \text{ cuadernos por paquete}$$
$$x = 2.2 \text{ paquetes}$$

Proveedor b)

$$(2.1 \text{ mts} / 0.30 \text{ mts}) * (1.00 \text{ mts} / 0.20 \text{ mts}) = 7 * 5 = 35 \text{ cuadernos}$$

$$\frac{35,000 \text{ hojas}}{100 \text{ c/cuaderno}} = 350 \text{ cuadernos de 100 hojas por cada paquete.}$$

Como podemos apreciar, en el caso del proveedor 1, se necesitan 2.2 paquetes, por lo que será necesario comprar tres a dicho proveedor para cubrir la demanda de 1,200 cuadernos de 100 hojas de 20 cm * 30 cm. En el caso del proveedor dos se necesitan 3.4 paquetes, por lo cual se deberán comprar 4 para cubrir la misma demanda.

Por lo anterior seleccionamos al proveedor 1.

Consideremos ahora el peso

$$1,200 \text{ cuadernos} * 128 \text{ gr c/u} = 153,600 \text{ gr.}$$



$$\frac{153,600\text{gr}}{1000\text{ gr}} = 153.6\text{ kg.}$$

Si se considera el 2% de las mermas y desperdicios tenemos:

$$Q \text{ merma} = 153.6\text{ kg.} = 156.7\text{ kg.}$$

Proveedor 1

$$156.7\text{ kg.} / 110\text{ kg.} = 1.42\text{ paquetes de } 110\text{ kg. c/u.}$$

Proveedor 2

$$156.7\text{ kg.} / 110\text{ kg.} = 1.42\text{ paquetes de } 110\text{ kg. c/u.}$$

Mediante los cálculos anteriores, podemos concluir que ambos proveedores ofrecen el mismo número de hojas (1,000), que pesan 110 kg.

Por lo tanto, es más conveniente para la empresa considerar únicamente la variable dimensión para hacer la elección del proveedor; en este caso, el proveedor 1 es la mejor alternativa, ya que sólo se requerirá de 3 paquetes.

CASO 9

Ejemplo 1

Una fábrica de arneses utiliza tornillos de 2" por 1/8 con cabeza de gota, plana y hexagonal.

Se requieren 70,000 tornillos al año distribuidos en 20,000 de gota, 20,000 planos y 30,000 hexagonales. El precio de gota es de \$5, el plano es de \$6 y el hexagonal es de \$8.

Si se logra estandarizar la cabeza de los tornillos por parte de ingeniería, el que más se adecuaría al producto es el de cabeza plana. ¿Cuánto se gasta con los tres modelos y cuánto, con sólo el de cabeza plana?

Sin estandarización

Tipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Redondo	20,000	\$5	100,000
Plano	20,000	\$6	120,000
Hexagonal	30,000	\$8	240,000
Total	70,000		\$ 460,000

Con estandarización

Tipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Plano	70,000	\$6	\$ 420,000

Se ahorrarían \$ 40,000, por lo tanto, sí convendría estandarizar los tornillos.

Ejemplo 2

Una empresa fabricante de mochilas utiliza cierres de 50 cm de tres tipos: plástico, metal y metal reforzado. El requerimiento mensual de cierres es de 2,500 piezas (25 cientos) repartidas de la siguiente manera:

800 cierres de plástico para mochilas infantiles

1,200 cierres de metal para mochilas de estudiantes

500 cierres de metal reforzado para mochilas de excursionismo

Los costos actuales son:



Tipo de cierre	Cantidad (cientos)	Precio del ciento (\$)	Total (\$)
Plástico	8	196	1,568
Metálico	12	320	3,840
Metálico reforzado	<u>5</u>	334	1,670
TOTAL	25		7,078

Se desea saber si es conveniente estandarizar el tipo de cierres que se usan en las mochilas, con el fin de lograr un ahorro en los costos. Con esta estandarización se dejarían de producir mochilas con cierres plásticos y de metal reforzado para producir únicamente mochilas con cierre metálico.

Los costos con una estandarización serían:

Tipo de cierre	Cantidad (cientos)	Precio del ciento (\$)	Total (\$)
Metálico	25	320	8,000
TOTAL	25		8,000

Podemos ver que a esta empresa no le conviene estandarizar la producción de mochilas con un solo tipo de cierre, ya que sus costos aumentan. Lo mejor será que continúe produciendo mochilas con tres tipos de cierres.

EJEMPLO 3

Una tienda de ropa, de la cual yo soy el gerente de compras, utiliza en producción tres tipos distintos de hilo que son:

- a) Hilo de caña
- b) Hilo de nylon
- c) Hilo de algodón

Se requieren 8,000 carretes de hilo al año. El departamento de producción los distribuye de la siguiente manera:

- a) 2,500
- b) 2,700
- c) 2,800

El precio de los carretes de hilo, respectivamente, es de:

- a) 22
- b) 21
- c) 23

A través de un ajuste en las máquinas de coser, se desarrolla un nuevo sistema que sólo emplea uno de los tres hilos; por lo tanto, se estandariza el uso de los hilos a uno que es el de Nylon. El ejercicio consiste en la toma de esta decisión, ya que se usa como referencia el producto más útil y que tiene el mejor precio.

TABLA 9. 1 Comparación de las tres plantas en cantidad y costo

Tipo de hilo	Cantidad	Costo	Total
Caña	2,500	22	55,000
Nylon	2,700	21	56,700
Algodón	2,800	23	64,400
Total	8,000		176,100



TABLA 9.2 Decisión que tome para estandarizar un producto

Tipo de hilo	Cantidad	Costo	Total
Nylon	8,000	21	168,000

El ahorro de la diferencia entre los totales de consumo por los tres hilos y el gasto por el estandarizado, tiene un beneficio para mi empresa, ya que sólo con un producto, mis costos indirectos se modifican porque no gasto en compras extra o innecesarias y las cambio a una sola; estandarizo mis materias primas y mis procesos de producción y minimizo el costo.

Abajo se presenta este beneficio que significa quedar 4.8%, al disminuir los costos de mi empresa y quedan en \$168,000.

$$\$176,100 - \$168,00 = \$8,100$$

EJEMPLO 10

Comparando la eficiencia de producción entre el maquilador “A” y el maquilador “B”, en donde el consumidor de tela de algodón de 1,000 Kg. al primer año, y el segundo 2,500 Kg. respectivamente, la fabrica de hilado de Aguascalientes les vende la ropa por kilo, como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 10,1 Descuentos de mi proveedor por cantidad de compra del precio fijo

Parámetro	Descuento
1 - 50	\$20
51 - 200	3%
201 - 500	5%
501 - 1000	8%
1001 - 2000	10%
2001 - 5000	12%
5001 - 10000	15%

El maquilador “A”, gasta de mano de obra \$3.00 por prenda y el “B”, por prenda paga a los empleados \$2.80.

El maquilador “A”, invierte en otros gastos como publicidad, promoción, finanzas y administración \$4.20 por prenda y el “B” \$4.70 por prenda.

Si consideramos que el maquilador “A” produce “A” produce 2.5 más que el maquilador “B” que lo hace en uno y si el maquilador “A” está en el sureste del país, en el estado de Chiapas y el maquilador “B” esta en el noroeste, en el estado de Sinaloa. ¿Qué nos conviene mas, producir con el maquilador “A” o con el maquilador “B” si la demanda de 1,800 Kg.

TABLA 10,2 Maquilador A

Concepto	Demanda	Porcentaje	Total
Materia Prima	1,800	0.92 * 20	33,120
Mano de Obra	1,800	3	5,400
Otros Gastos	1,800	4.20	7,560
Total			46,080



TABLA 10,3 Maquilador B

Concepto	Demanda	Porcentaje	Total
Materia Prima	1,800	0.90 * 20	32,400
Mano de Obra	1,800	2.80	5,040
Otros Gastos	1,800	4.70	8,460
Total			45,900

Si deseamos una ganancia en nuestro producto del 25%, ¿Cuál sería el precio unitario en México y Chiapas?

El maquilador "A" hace sus compras de la siguiente forma:

250	Primer	periodo
750	Segundo	periodo
800	Tercer	periodo
1,800		

$$\frac{\text{Maquilador A}}{1,800 * 0.75} = \$34.13$$

$$\frac{\text{Maquilador B}}{1,800 * 0.75} = \$34$$

EJEMPLO 2

Al comprar la producción de transistores entre México y Guatemala, se tiene que la producción anual en México es de 200,000 y en Guatemala es de 50,000 transistores al año.

Japón vende los transistores con tasa de descuento en la siguiente forma:

1 - 500	2 Uds.
501 - 5000	- 3 %
5001 - 5000	- 5 %
50001 - 100000	- 7 %
100000 o más	10 %

Los gastos en que se incurre son los siguientes:

	Mano de obra	Otros gastos
México	\$ 0.30	\$ 0.80
Guatemala	\$ 0.32	\$ 0.79

¿Si la demanda fuera de 120,000 dónde conviene producir?

Se considera que lo que Guatemala produce en cuatro periodos, México lo produce en uno, por lo tanto los costos son:

México		
Materia Prima	120,000(2* 0.93)	223,000
Mano de Obra	120,000 (0.30)	36,000
Otros gastos	120,000 (0.80)	96,000
Total		\$ 355,200
Guatemala		
Materia Prima	120,000(2* 0.90)	216,000
Mano de Obra	120,000 (0.32)	38,400
Otros gastos	120,000 (0.79)	94,800
Total		\$ 349,200



Conviene producir en Guatemala.

Si deseamos una utilidad del 15%. ¿Cuánto sería el precio unitario en México y cuánto en Guatemala?

México \$ 355,200 + (120,000 * 0.85) = \$ 3.48

Guatemala \$ 349,200 + (120,000 * 0.85) = \$ 3.42

Ejemplo 3

Si compramos la producción de Maíz entre México y Brasil, se tiene que en México la capacidad productiva es de 3 toneladas y la de Brasil es de 6 toneladas.

Los granos se consiguen al siguiente precio:

Toneladas de cosecha	Precio por Tonelada
0.1 - 1.9	\$ 5,000
2 - 3.9	\$ 4,800
4 - 5.9	\$ 4,500
6 o más	\$ 4,300

Los gastos que se generan por cada tonelada son:

	Mano de obra	Otros gastos
México	\$ 3,200	\$ 290
Brasil	\$ 2,800	\$ 500

Si la demanda fuera de 4 toneladas ¿dónde conviene producir?

México		
Materia prima	4 (4,800)	19,200
Mano de obra	4 (3,200)	12,800
Otros gastos	4 (290)	1,160
Total		\$ 33,160
Brasil		
Materia prima	4 (4,500)	18,000
Mano de obra	4 (2,800)	11,200
Otros gastos	4 (500)	2,000
Total		\$ 31,200

Como se ve reflejado en los costos, conviene producir en Brasil.

Ejemplo 4

Si se compara la producción de transmisores entre México y Honduras, se tiene que la producción anual en México es de 300,000 y en Honduras 100,000 transmisores al año.

E.U.A. vende los transmisores con la tabla de descuentos siguiente:

1 - 600	2%
601- 6,000	3%
6,001- 60,000	4%
60,001 - 120,000	5%
120,001 o más	6%



Se desea una utilidad del 10% ¿cuál sería el precio unitario?

Honduras:

• Mano de obra .20
• Otros gastos .70

México:

• Mano de obra .25
• Otros gastos .80

Si demanda 150,000 ¿dónde produciría?

Honduras

M.P.	150,000	(2 *.5) =	150,000
M.O	150,000	(.20) =	30,000
O.G.	150,000	(.70) =	105,000

Total 285,000

México

M.P.	150,000	(2 *.5) =	150,000
M.O	150,000	(.25) =	37,500
O.G.	150,000	(.80) =	120,000

Total 307,500

$$\text{Precio venta Honduras} = \frac{285,000}{150,000 \times .90} = \frac{285,000}{135,000} = \$ 2.11$$

$$\text{Precio venta México} = \frac{307,500}{150,000 \times .90} = \frac{307,500}{135,000} = \$ 2.27$$

Cuando se toma encuesta los costos de producción, resulto más conveniente producir en Honduras.

Ejemplo 5

Si compramos la producción de bulbos entre Brasil y el Salvador se tiene que la producción anual en Brasil es de 190,000 bulbos al año y en el Salvador es de 58,000.

China vende los bulbos con una tabla de descuentos que es de la siguiente forma:

1 - 500	2 USD
501 - 5,000	(-3%)
5,001 - 50,000	(-5%)
50,001 - 100,000	(-7%)
150,001 o más	(-10%)

La mano de obra en el Salvador es de .34 mientras que otros gastos suman .80.

La mano de obra en Brasil es de .38, mientras que otros gastos suman .78.

Si la demanda fuera 130,000 ¿dónde conviene producir?

Salvador

M.P.	130,000 (2 x .93)	241,800
M.O	130,000 (.34)	44,200
O.G.	130,000 (.80)	104,000

Costos 390,000

Brasil

M.P.	130,000 (2 x .9)	234,000
M.O	130,000 (.38)	49,400
O.G.	130,000 (.78)	101,400

Costos 384,000



Los costos en Brasil son de 384,000, mientras que en el Salvador son 390,000.

Si deseamos una utilidad del 20%. ¿Cuánto sería el precio unitario en Brasil y cuánto en el Salvador?

Para el caso del Salvador tenemos:

$$Pu = \text{Salvador} = \frac{390,000}{130,000 \times 0.80} = 3.75$$

Por lo tanto, el precio unitario en el Salvador es de 3.75, si consideramos el 20% de utilidad.

Para el caso de Brasil tenemos:

$$Pu = \text{Brasil} = \frac{384,000}{130,000 \times 0.80} = 3.7$$

Por lo tanto, el precio unitario en Brasil es de 3.70, si consideramos el 20% de utilidad.

Podemos observar que en Brasil el costo unitario es menor.

CASO 11

Ejemplo 1

En la siguiente condición, analice que conviene más: centralizar o descentralizar.

Una empresa fabricante de cajas de cartón compra papel Kraft. Su consumo anual es de 70,000 toneladas y las fábricas se encuentran en Monterrey con 40,000 toneladas; Guadalajara con 20,000 toneladas y Tuxtla con 10,000 toneladas de capacidad.

El precio al que compra Tuxtla es de \$10, Guadalajara \$8 y Monterrey \$7 por tonelada. Si toda la producción se compra en México, la tonelada costaría \$6.

En estas condiciones los costos de compra serían:

Compra centralizada		Compra descentralizada	
Cd. de México 6 X 70,000	420,000	Tuxtla 10 X 10,000	100,000
		Guadalajara 8 X 20,000	160,000
		Monterrey 7 X 40,000	280,000
Total	420,000		540,000

Podemos concluir que en este caso, es más conveniente adquirir el papel en la Cd. de México ya que se centralizarían los costos y se tendría un ahorro de 120,000, si se eligiera adquirir de forma descentralizada.

B) Si se considera una escasez de 30,000 toneladas y si esto se elevara los precios, ¿qué elección es la más adecuada: centralizar o descentralizar las compras?

Se prevé una escasez de papel Kraft por lo que el máximo abastecimiento será 40,000 toneladas. En esas condiciones, descentralizadamente, Tuxtla ofrece \$11, Guadalajara \$10 Y Monterrey \$9.

Los gastos por lugar serían:

Tuxtla	\$ 10,000 x 11	\$ 110,000
Guadalajara	\$ 20,000 x 10	\$ 200,000
Monterrey	\$ 40,000 x 9	\$ 360,000
Total		\$ 670,000

Para evitar competencia entre las plantas, se comprará toda la producción en la Ciudad de México a un precio de \$ 8 por escasez y se repartirá la producción en las fábricas de manera proporcional para quedar de la siguiente manera:



Fábrica	Q requerida / total	Porcentaje	Ton requeridas
Tuxtla	10 / 70	14%	5,600 ton
Guadalajara	20 / 70	29 %	11,600 ton
Monterrey	40 /70	57 %	22,800 ton
Total		100 %	40,000 ton

El costo será:

$$8 \times \$ 40,000 = \$ 320,000$$

Por lo tanto, podemos concluir que, es más conveniente adquirir el papel en Cd. de México ya que se centralizarían los costos y se tendría un ahorro de 120,000 comparado si se eligiera adquirir de forma descentralizada.

Ejemplo 2

Una empresa que fabrica jugo de naranja, compra naranjas como una de sus materias primas. Su consumo anual es de 75 toneladas que se encuentra distribuido de la siguiente manera en sus tres fábricas:

Fábrica	Toneladas de consumo
Toluca	25
Guadalajara	20
Monterrey	30

Los precios a los que cada planta consigue la tonelada son los siguientes:

Fábrica	Precio por Tonelada
Toluca	\$ 1,500
Guadalajara	\$ 1,750
Monterrey	\$ 2,000

Si toda la naranja necesaria se compra en la Ciudad de México, el precio por tonelada sería de \$ 1,650.

En estas condiciones los gastos serían los siguientes:

Compra centralizada		Compra descentralizada	
Cd. de México	\$ 123,750	Toluca 25 x \$ 1500	\$ 37,500
75 x \$ 1,650		Guadalajara 20 x \$ 1750	\$ 35,000
Total	\$ 123,750	Monterrey 30 x \$ 2000	\$ 60,000
		Total	\$ 123,500

Conclusión:

La decisión más conveniente para la empresa será adquirir los materiales de forma centralizada, ya que se realizará un ahorro de \$8,750.

B) Se ha dado el aviso de que a causa de las condiciones climáticas habrá escasez de naranja y la máxima venta que le harán a la compañía productora será de 45 toneladas.

Los precios que les ofrecen a las plantas y los costos que generaría cada planta en condiciones descentralizadas, son los siguientes:

Toluca	\$ 1,600 x 25 ton	\$ 40,000
Guadalajara	\$ 1,900 x 20 ton	\$ 38,000
Monterrey	\$ 2,200 x 30 ton	\$ 66,000
Total		\$ 144,000



Algunas de las alternativas de reparto desde el punto de vista del vendedor siguientes:

Toluca	\$ 1,600 x 0	\$ 0
Guadalajara	\$ 1,900 x 15	\$ 28,500
Monterrey	\$ 2,200 x 30	\$ 66,000
Total		\$ 94,500

Toluca	\$ 1,600 x 0	\$ 0
Guadalajara	\$ 1,900 x 20	\$ 38,500
Monterrey	\$ 2,200 x 25	\$ 55,000
Total		\$ 93,500

Toluca	\$ 1,600 x 0	\$ 16,000
Guadalajara	\$ 1,900 x 10	\$ 19,000
Monterrey	\$ 2,200 x 25	\$ 55,000
Total		\$ 90,000

Toluca	\$ 1,600 x 25	\$ 40,000
Guadalajara	\$ 1,900 x 20	\$ 38,000
Monterrey	\$ 2,200 x 0	\$ 0
Total		\$ 78,000

Toluca	\$ 1,600 x 15	\$ 24,000
Guadalajara	\$ 1,900 x 10	\$ 19,000
Monterrey	\$ 2,200 x 20	\$ 44,000
Total		\$ 87,000

Como vemos, lo que más conviene al vendedor en cuanto a utilidades, es venderle a la planta de Monterrey las 30 toneladas.

En vista de lo anterior, la fábrica ha considerado la opción de hacer compras centralizadas y repartir proporcionalmente la naranja, de tal forma que lo que sería lo que cada planta recibiría:

Toluca	<u>25 / 75</u>	33.33 %
Guadalajara	<u>20 / 75</u>	26.67 %
Monterrey	<u>30 / 75</u>	40.00 %

El costo de la naranja será:

$$45 \times \$ 1,650 = \$ 74,250$$

Conclusión:

Después de analizar esta alternativa de compras y ver que se lograría un ahorro en los costos, la compañía decide comprar de manera centralizada porque así todas sus plantas seguirían produciendo sin propiciar el encarecimiento de la naranja.

Las toneladas que cada planta recibirá serán las siguientes:

Toluca	33.33 %	33.33 %
Guadalajara	26.67 %	26.67 %
Monterrey	40.00 %	40.00 %
Total		45 toneladas



EJEMPLO 3

La cadena de hoteles pegasso de la Ciudad de México, desea saber en qué forma le conviene comprar los focos y en qué lugar. La tabla siguiente muestra los datos de cada zona en la que está ubicada un hotel de la cadena:

Zona	Habitaciones	Focos por cuatrimestre	Precio (50-100 focos)	Precio (101-adelante)
Iztapalapa	25	25	3.90	3.70
Centro	30	30	3.80	3.60
Coyoacan	20	20	4.00	3.80

Establecer el programa para un año de compras que beneficie más a la cadena de hoteles se recurre a centralizadas o descentralizadas.

A) Si descentralizamos las compras tenemos:

Compra	Zona	Habitaciones	Consumo Anual	Precio (50 a 100 focos) \$	Total \$
Descentralizada	Iztapalapa	25	75	3.80	285
	Centro	30	90	3.90	351
	Coyoacan	20	60	4.00	240
Total		75	225		876

B) Si centralizamos las compras tenemos:

Nota: El costo de transportación que deberá pagar la empresa para trasladar los focos al hotel de Iztapalapa y al de Coyoacan, será de 50 centavos por foco.

Compra	Zona	Habitaciones	Consumo Anual	Precio 101-adelante \$	Total \$
Centralizada	Iztapalapa	25	75	3.6	270
	Centro	30	90	3.6	324
	Coyoacan	20	60	3.6	216
		75	225	3.6	810

$$135 * 0.50 = 67.5 \text{ pesos}$$

$$\begin{array}{r} 67.5 \\ + 810.0 \\ \hline 877.5 \text{ pesos} \end{array}$$

Conclusión

A primera vista, podemos concluir que la compra centralizada será la que mejor le conviene a la empresa; sin embargo, al contemplar los costos por transportación que deberá realizar el hotel para trasladar los focos a los otros dos establecimientos, se eleva el costo. Por lo tanto, es más conveniente adquirir de modo descentralizado, ya que no se tendrán que pagar en costos de transportación y el ahorro que se obtendrá será de 1.5 pesos.

EJEMPLO 4

Una empresa asfaltadora tiene tres plantas que consumen asfalto sintético en distintas proporciones, su consumo en un año es de 2,000,000 de toneladas. El método de compra está por decidirse, ya que el nuevo gerente de materiales desea una reestructuración del abasto y las compras de la empresa. La cuestión clave que se realiza es ¿Qué le conviene más a la empresa, centralizar las compras o descentralizarlas?



TABLA 11.1 Estado de precio y cantidad de mis empresas en distintos estados

Zona	Toneladas	Precio de compra	Total
Estado de México	480,000	90	43,200,000
Hidalgo	950,000	70	66,500,000
Morelos	570,000	80	45,600,000
México	2,000,000	60	120,000,000
Total	4,000,000		550,600,000

Las compañías asfálticas hacen sus compras individualmente, pero si hubiera un corporativo de compras centralizadamente, la adquisición de asfalto, obtendría una oferta de \$ 60 por tonelada.

Por la época de lluvias y campaña electoral, el asfalto escasea y la compañía que lo vende sólo tiene capacidad de vender 1,200,000 toneladas y en condición de descentralización el estado de México ofrece \$105 por tonelada;

Hidalgo ofrece \$80 por tonelada y Morelos \$95 por tonelada, los gastos se reparten de la forma expresada en esta tabla.

Tabla 11.2 Oferta de cada una de las empresas para comprar descentralizadamente

Zona	Demanda * Precio	Total
Estado de México	480,000 * 105	50,400,000
Hidalgo	950,000 * 80	76,000,000
Morelos	570,000 * 95	54,150,000
Total		180,550,000

Tabla 11. 3 Análisis de la ganancia que tendrá el proveedor por compras hechas por separado

Toneladas	Opciones en dinero	Ganancia
480,000	50,400,000	116,550,000
150,000	12,000,000	
570,000	54,150,000	
480,000	51,400,000	105,550,000
710,000	54,150,000	
630,000	50,400,000	104,550,000
570,000	54,150,000	

El corporativo analiza la situación y decide comprar centralizadamente toda la producción y repartir equitativamente la producción, por lo cual ofrece al productor de asfalto \$85 por tonelada, quien acepta el trato en el que venderá toda la producción en una sola transacción.

Tabla 11.4

Reparto de la materia prima equitativamente en compra centralizada

Zona	Porcentaje	Toneladas
Estado de México	24.00 %	288,000
Hidalgo	47.50 %	570,000
Morelos	28.50 %	342,000
Total	100.00 %	1,200,000

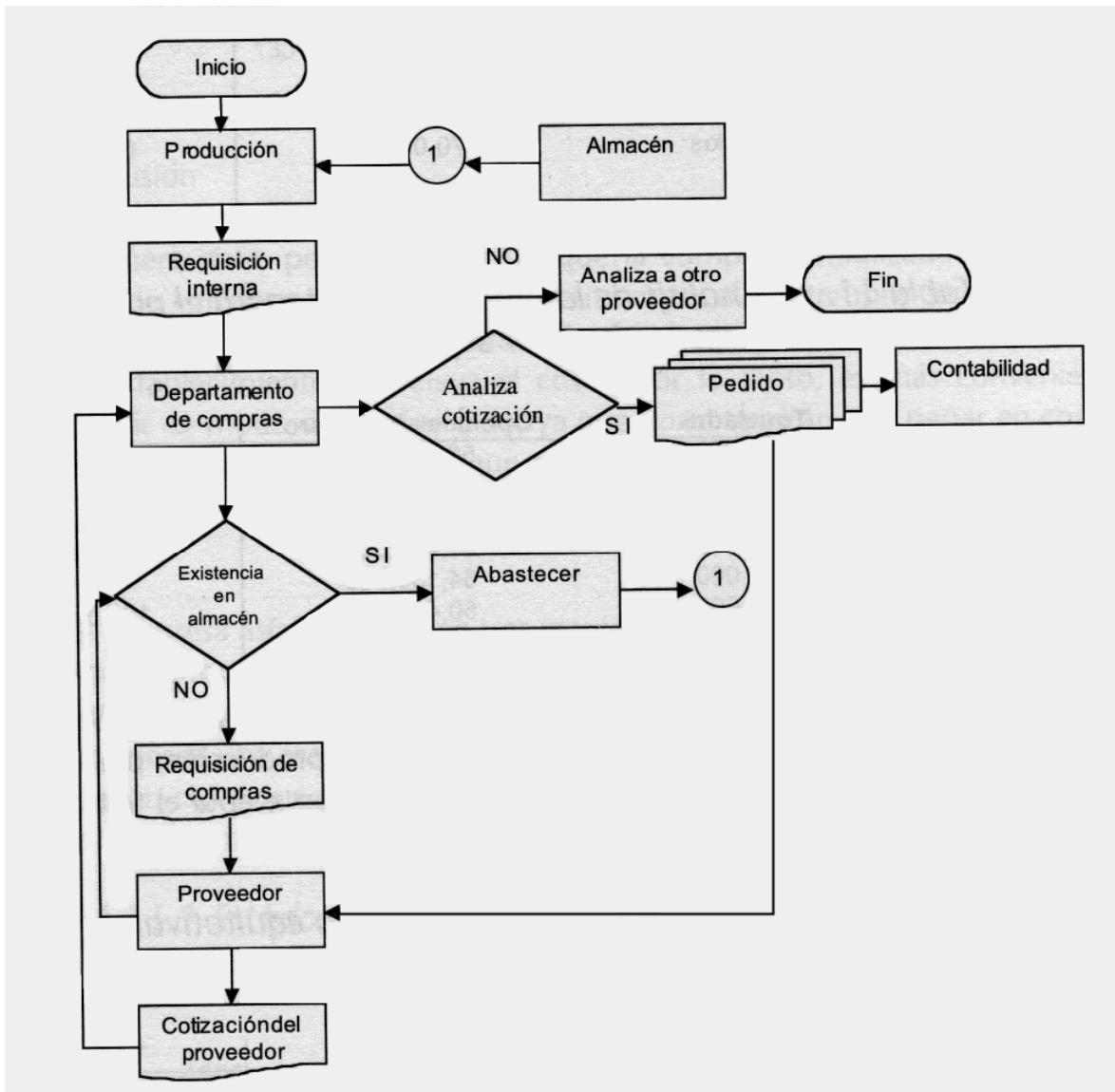


CASO 12

Flujo de las requisiciones de compras

Objetivo: Conocer el seguimiento de una requisición en una empresa, para satisfacer la necesidad de un departamento de la mejor manera posible.

En la empresa ROZEN SA de C.V., las necesidades son satisfechas por el departamento de compras junto con el departamento de contabilidad, el cual tiene a su cargo el almacén.



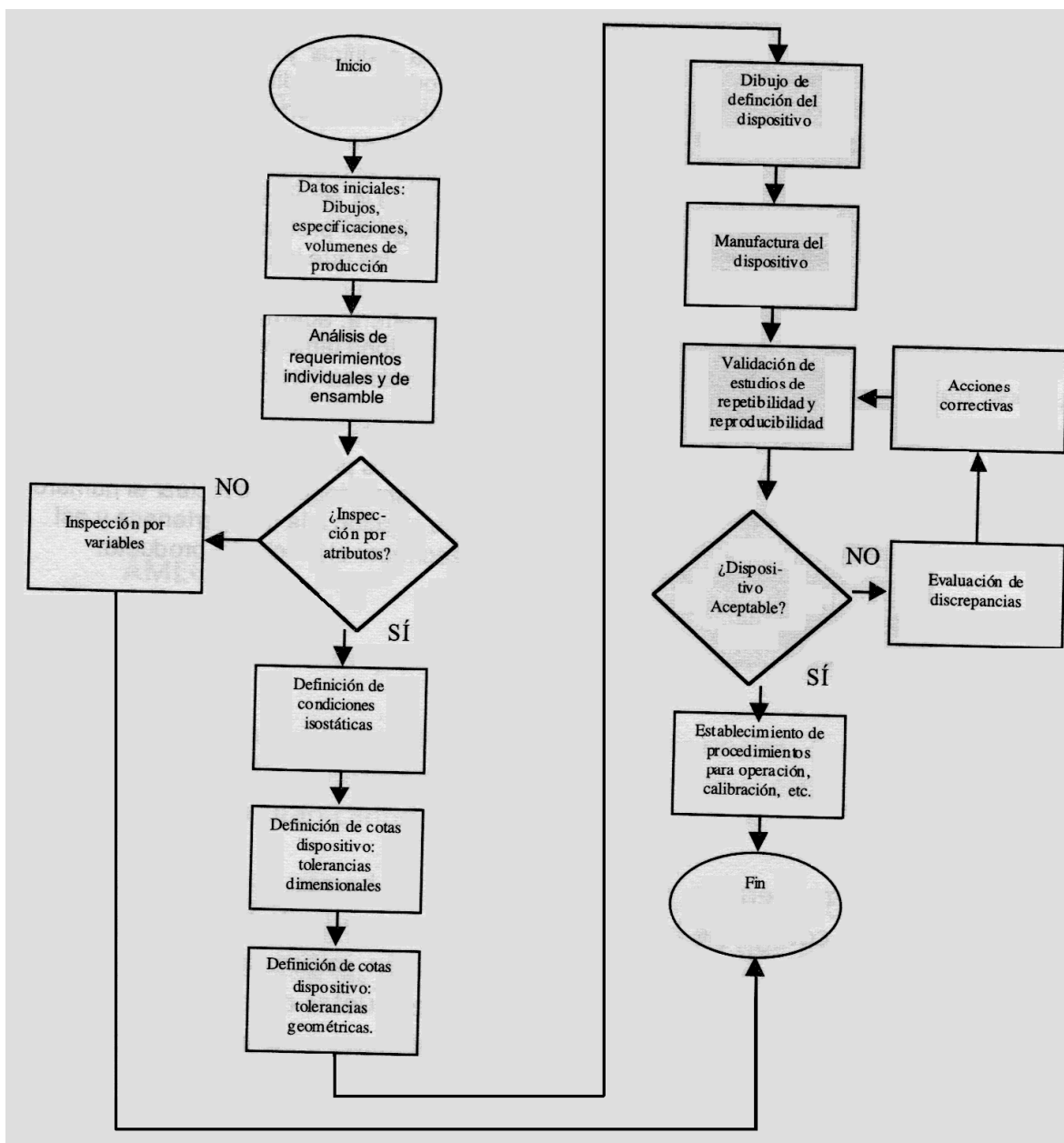
Conclusiones

Conocer el flujo de una requisición de compras es importante para el departamento de compras, ya que a través de él se establece definitivamente quién tiene el poder para hacer las requisiciones; bajo ningún concepto el departamento aceptará requisiciones de alguien que no este autorizado específicamente. Esto permitirá un mejor control para que la cantidad abastecida se base en necesidades anticipadas y en compras económicas.



EJEMPLO 2

Diagrama de Flujo para el desarrollo de dispositivos de verificación





12.4 Algunas de las direcciones electrónicas (Internet) consultadas:

<http://www.profeco.gob.mx/html/inicio/inicio.htm>

<http://www.condusef.gob.mx/>

<http://www.esmas.com/finanzaspersonales/382177.html>

<http://64.4.16.250/cgi-bin/linkrd?lang=ES&lah=c6624e07b7d28aa39c3b4518a60503c1&lat=1022006082&hmac=action=http%3a%2f%2fwww%2ecomo%2dvender%2ecom>

http://www.nutabe.udea.edu.co/~revinbi/Libro_Mercadeo/libromercadeo.html

http://www.cis.es/publicacion_i.asp?id_pub=210

<http://www.como-vender.com>

<http://www.doxmatic.com/EE/libros.mv?ma>

<http://www.dejanews.com>

<http://www.elsalvadortrade.com.sv/estadisticas/html/estadisticas1.phtml>

<http://www.elsalvadortrade.com.sv/html/libro2.html>

<http://www.iconsite.com.ar/Servicios.htm>

<http://www.iteso.mx/publica/mktglobal>

<http://www.onlinemkt.com>

http://www.roibot.com/w.cgi?R43741_GUARANTEE

<http://www.ruv.itesm.mx/cursos/pgade/sep01/ga252.htm>

<http://www.ut.edu.co/fae/0401/invesmer.htm>

<http://www.uv.mx/iiesca/plan2000/EM6.htm>

12.5 Software de apoyo usado:

Software Marketing y Publicidad, Cia. Emblem Interactive Inc.
1400 S.W. 1 Street, Miami Fl. 33135
Jefe de Programación Juan M. Narváez
Desarrollo, Diseño, Documentación y Soporte Enyce S.L.
Editorial F&G Editores, S.A., 1996.