



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR: FLAVIO ANTONIO GUERRERO CARRERA  
JOAQUIN MORALES NERY

<b>ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS</b>		Clave:	1451
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	4
Área:	Operaciones	Hrs. Asesoría:	2
Requisitos:	Matemáticas	Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ( )	

### Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno conocerá y aplicará las técnicas de Administración en las Adquisiciones, almacenes y abasto en las organizaciones, tanto en el plano nacional como internacional.

### Temario oficial (horas sugeridas 62)

1. Función de adquisiciones y abastecimientos (2 hrs.)
2. La ética en la función de adquisiciones y abastecimientos (2 hrs.)
3. Marco jurídico de las adquisiciones (4 hrs.)
4. Responsabilidades y funciones del área de adquisiciones (4 hrs.)
5. Relaciones con proveedores (4 hrs.)
6. El sistema de información para adquisiciones y abastecimientos (4 hrs.)
7. Vinculación internacional y manejo de información (4 hrs.)
8. Procedimiento de adquisiciones y abastecimientos (4 hrs.)
9. Selección y control de proveedores (4 hrs.)
10. Desarrollo de proveedores (4 hrs.)
11. Técnicas y políticas de negociación (2 hrs.)
12. Adquisiciones del sector público (2 hrs.)



- |   |          |
|---|----------|
| 13. Adquisiciones al extranjero                                 | (6 hrs.) |
| 14. Diversos tipos de adquisiciones especiales                  | (6 hrs.) |
| 15. Planeación y control de inventarios                         | (4 hrs.) |
| 16. Administración de almacén y distribución                    | (3 hrs.) |
| 17. Tendencias y modalidades de adquisiciones y abastecimientos | (3 hrs.) |

## **Introducción**

En esta asignatura el estudiante investigará lo relativo a las adquisiciones y abastecimientos.

En el **tema 1** se plantea la importancia de la función de adquisiciones y abastecimientos en las organizaciones, señalando los orígenes de la función, su aplicación y desarrollo.

En el **tema 2** estudiará los valores éticos que deben de regir en esta particular área de trabajo y en todos los actos que se relacionen con la función de adquisiciones y abastecimientos.

En el **tema 3** se describe el ámbito legal en que se actuará para la realización de la función de adquisiciones y abastecimientos, señalando los límites y alcances del marco de actuación.

En el **tema 4** se expondrán las responsabilidades y funciones del área de adquisiciones.

En el **tema 5** se presentará la importancia de establecer, mantener y desarrollar relaciones con proveedores.

En el **tema 6** se explicará la importancia de establecer un sistema de información para adquisiciones y abastecimientos, describiendo los elementos que deben de componer el mismo, usuarios, clientes y formatos.



En el **tema 7** se destaca la importancia de comprender a la función de adquisiciones y abastecimientos en un contexto globalizado.

En el **tema 8** se expone el procedimiento de adquisiciones y abastecimientos, presentando diferentes modelos de procedimientos que reflejan las operaciones y actividades a realizar por el área.

En el **tema 9** se explica la importancia de una adecuada selección de proveedores, partiendo de contar con un sistema de información que permita en forma oportuna realizar la mejor selección.

En el **tema 10** se presenta al desarrollo de proveedores como una opción para asegurar las fuentes de abastecimiento.

En el **tema 11** se expone la importancia de conocer técnicas de negociación, así como lo fundamental que resulta el contar con políticas de lo que es y no es negociable.

En el **tema 12** se presenta la modalidad en que el sector público, de acuerdo a su normatividad realiza la función de adquisiciones y abastecimientos, centrándonos en el proceso de licitación pública, así como las excepciones aplicables y sus determinantes.

En el **tema 13** se explica cómo llevar a cabo una Importación, señalando los elementos, actividades y operaciones que en este caso particular se deben conocer y aplicar.

En el **tema 14** se presentan los diversos tipos de adquisición como son la adquisición de maquinaria y equipo de transporte, la adquisición de refacciones, la adquisición de papelería y enseres menores, etc.



En el **tema 15** se destaca la importancia de la planeación y control de inventarios, señalando sus políticas y los principales modelos matemáticos que permiten contar con un adecuado nivel de existencias.

En el **tema 16** se expone la importancia de la administración de almacén y la distribución, por lo que se destaca la relevancia del almacén en un sistema de abasto y su impacto en los objetivos de la organización. Asimismo se presenta el efecto de contar con un departamento de distribución capaz y eficiente.

En el **tema 17** se exponen en conjunto las modalidades y tendencias de las adquisiciones y abastecimientos, destacando las compras electrónicas y sus diferentes aplicaciones *e-business*, *e-procurement*.



## **TEMA 1. FUNCIÓN DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar este tema el alumno evaluará el origen, concepto, objetivos e importancia de la función de adquisiciones y abastecimientos, así como el proceso a seguir en la misma.

### **Temario detallado**

- 1.1. Generalidades
  - 1.1.1. Conceptualización de la compra
  - 1.1.2. Situaciones que dan origen a las compras
  - 1.1.3. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras
  - 1.1.4. Conceptualización del abastecimiento
  - 1.1.5. Situaciones que dan origen al abastecimiento
  - 1.1.6. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de abastecimiento
- 1.2. Operación
  - 1.2.1. Tipos de compras y abastecimientos
  - 1.2.2. Principios básicos de compras y abastecimientos
  - 1.2.3. Organización del Departamento de Compras y abastecimientos y sus objetivos
  - 1.2.4. Centralización y descentralización del Departamento de Compras y abastecimientos
  - 1.2.5. Políticas de compras y abastecimientos
  - 1.2.6. Seguimiento de órdenes de compra
  - 1.2.7. Terminación de la compra



## Introducción

La función de adquisiciones y abastecimientos ha evolucionado hasta convertirse en una función estratégica para las organizaciones competitivas de hoy en día, en este capítulo se exponen los aspectos fundamentales de la función, señalando sus orígenes, su evolución y la importancia que tienen en la actualidad.

### 1.1. Generalidades

#### 1.1.1. Conceptualización de la compra

La **función de compras** es comúnmente conocida como **la función de adquirir, contemplando** la necesidad, localización y selección de uno o más proveedores, **negociando** el precio y otros términos inherentes al insumo a comprar, **asegurándose** de su entrega a través de un adecuado seguimiento.

En la actualidad, el término comprar ha ido evolucionando a adquirir, considerando una ampliación a las opciones de comprar, sin embargo, considerando la costumbre en el uso del término comprar, éste se utilizará a lo largo del trabajo refiriéndonos indistintamente a compra o adquirir.

Comprar es allegarnos de un bien o servicio en forma lícita, y compra es una de las formas en que podemos allegarnos de esos bienes pero también podemos hacerlo por arrendamiento, donación, préstamo, etc.

Es precisamente la habilidad de un profesional, el conocer las diferentes formas y modalidades de compra, considerando las circunstancias particulares de cada una de ellas como son:

- Insumo a comprar
- Volumen
- Peso
- Cantidad



- Fecha en que se requiere
- Unidad de medida
- Costo, etc.

### 1.1.2. Situaciones que dan origen a las compras

Aunque el interés en el comportamiento de la función de compras ha sido un fenómeno especialmente del siglo XX, se reconoció como una función independiente e importante en muchas organizaciones, principalmente las ferrocarrileras mucho antes de 1890.

Anteriormente a la **Primera Guerra Mundial**, la mayor parte de las empresas consideraban la función de compras principalmente como una actividad de oficina, meramente burocrática; sin embargo durante los periodos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, considerando que el éxito de una empresa no dependía de lo que pudiera vender, dado que el mercado era casi ilimitado, la función de compras comenzó a ser relevante.

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 determinante del éxito de la organización, es por ello que 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, derivado del aumento a los precios del petróleo, las organizaciones hicieron frente a dos problemas engorrosos una



**escasez 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 motivaron a los directivos de empresas a que enfocaran 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 en el tiempo y en concordancia con la competencia en las economías globalizadas del siglo XXI, se hace más evidente que las organizaciones deben tener una función de compras y manejo de materiales eficientes y efectivos si quieren competir exitosamente con empresas nacionales y extranjeras.

El departamento o área 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 resistiendo el buscar precios controlados.
- ☒ Reducir significativamente la inversión monetaria en inventario de materiales a través de la óptima planeación y selección de proveedores.
- ☒ 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 estimulando y facilitando una comunicación abierta entre comprador y vendedor, de modo que haya un beneficio mutuo para ambas partes.



### 1.1.3. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras

#### Objetivos de la función de compras

El encargado de hacer las compras debe alcanzar simultáneamente diversas metas, además de intentar equilibrar los objetivos que con frecuencia son contrapuestos, y hacer las negociaciones necesarias para obtener una mezcla óptima entre conseguir el insumo necesario al mejor costo posible, considerando, los diversos proveedores, volúmenes a comprar, etc.

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

1. Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización.
2. Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.
3. Mantenimiento de estándares o controles de calidad adecuados.
4. Encontrar o desarrollar proveedores competentes.
5. Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados.
6. Compra de los artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible.
7. Mejorar la posición competitiva de la organización.
8. Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.
9. 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, éstos incluyen:

- 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.

- ☒ El servicio. El objetivo del servicio de las 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 a la consecución del servicio y como consecuencia de las utilidades.

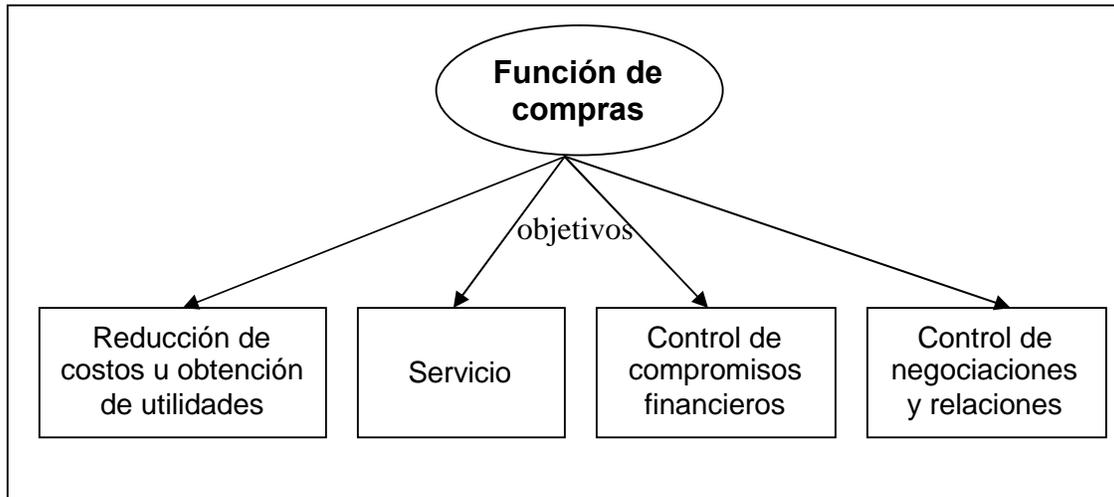
Por otra parte, el servicio es sólo una de las funciones de compras, área que debe perseguir siempre el valor óptimo de los bienes y servicios que deben comprarse. Cuando el servicio debe tener prioridad, los precios pagados con exceso del valor óptimo deben ser fundamentados.

- ☒ Control de los compromisos financieros. Es imperativo que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento que compromisos se han contraído y que tengan un control centralizado en la aceptación de los mismos; ya que sin este, 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.

- ☒ Control de negociaciones y relaciones con proveedores. Es función inherente del Departamento de Compras mantener un control cuidadoso en las negociaciones y en las relaciones con los proveedores, por las siguientes razones:
  - La efectividad de un negociador de un Departamento de Compras es bastante 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 proveedores 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. 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.



**Figura 1.1 Objetivos de la función de compras**

#### **1.1.4. Conceptualización del abastecimiento**

Abastecimiento es algo que se **adquiere en forma continua**, esta actividad se realiza repetitivamente. Se debe planear y programar el abastecimiento, esto nos lleva a tomar acuerdos con proveedores normalmente en periodos que generalmente abarcan un año.

El abastecimiento es entonces la compra reiterada de uno o más insumos, por lo que **la estandarización** de los mismos debe de ser en **extremo detallada**.

#### **1.1.5. 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 poder realizar sus actividades y con ello el lograr sus metas y objetivos previamente establecidos.

Generalmente se presentan en organizaciones que ya tienen posicionado algún producto en el mercado y en consecuencia requieren mantener los niveles de calidad, cantidad y costo en forma estable.



Entre algunas de las situaciones más sobresalientes se encuentran:

- volumen de producción
- capacidad de almacenamiento
- sistema de producción
- mantenimiento de equipo
- limpieza de las fábricas
- consumos de oficina

Tomando en cuenta lo anterior, la **función de abastecimiento programará las entregas de insumos** de acuerdo a las necesidades previamente establecidas por los departamentos o áreas solicitantes.

#### **1.1.6. 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 poder **asegurar los materiales disponibles** cuando sean requeridos, puesto que de no ser así, sería imposible para la organización poder **lograr sus objetivos**.

De igual forma, porque hay que llevar una administración en compras y abastecimientos (ya que es un área funcional), cuyo objetivo más importante, es obtener el costo **óptimo**, cuidar que las inversiones sean con la calidad, precio y tiempo correcto, con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos.



## 1.2. Operación

### 1.2.1. Tipos de compras y abastecimientos

COMPRAS	ABASTECIMIENTOS
<p><b>Bienes de capital</b> (son aquellos que nos ayudan a producir bienes que generan utilidades):</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Maquinaria</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Mobiliario</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Terrenos</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Vehículos</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Computadoras</li></ul>	<p><b>Materiales e insumos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Materia prima</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Materiales de acondicionamiento</li></ul> <p><b>Bienes de consumo</b> (recibe todos los costos adicionales administrativos, que pueden ser identificados o no en el producto final):</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Papelería</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Luz (Energía)</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Internet</li></ul>

Cuadro 1.1. Tipos de compras y abastecimientos

### 1.2.2. 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:

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

**Precio Correcto.** 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.

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

En resumen, podemos mencionar que la **función** general del **Departamento de Compras** será tener la responsabilidad de **satisfacer** todas las **necesidades generales de compras** dentro de la línea de **productos asignada**, así como de



servicios, debiendo atender todas las requisiciones de compras, colocación de pedidos y estar al tanto de si tales ordenes han sido surtidas por los proveedores.

Esta función general la contiene las siguientes funciones específicas:

- Lograr un flujo continuo de materiales.
- Mantener niveles de inventario y los pedidos al mínimo.
- Mantener adecuados estándares de calidad.
- Mantener e incrementar de número de proveedores confiables.
- Estandarizar hasta donde se pueda los artículos que se compren.
- Comprar productos al precio final más bajo.
- Mantener la posición competitiva de la organización
- Alcanzar relaciones de trabajo productivas y armoniosas con los demás departamentos de la empresa.

### **1.2.3. Organización del Departamento de Compras y abastecimientos y sus objetivos**

Se ha destacado el hecho de que la creación de un Departamento de Compras representa el reconocimiento de las **compras como una actividad organizada**, y éstas a su vez se caracterizan por contar y perseguir el logro de objetivos.

Las actividades que se realizan en la función de compras, en su conjunto pretenden realizar una contribución efectiva a la organización de la que forman parte, por lo que deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la misma, por lo tanto, **su función** será obtener los **materiales adecuados, en la cantidad debida**, su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta, **prestando el servicio correcto y al precio conveniente.**



## 1.2.4. Centralización y descentralización del Departamento de Compras y abastecimientos

### Compras centralizadas

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

### 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.
- Se contemplan mayores volúmenes de compra.
- En periodos de escasez de materiales, un departamento no compete 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 sedes y 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.

### 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 de símbolos en cada planta, la centralización inmoviliza las operaciones.
- Los volúmenes de financiamiento son grandes y por consiguiente la tentación de una mayor compra impacta los costos de



almacenamiento.

- Los desperdicios y las mermas son mayores.
- Mal servicio a los usuarios.
- Incremento de los costos de distribución.
- Riesgo de servicio más lento.

### **Compras descentralizadas**

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

### **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.

### **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.



## **Compras centralizadas – descentralizadas**

Son aquellas que se dan en varias plantas pertenecientes a una misma corporación.

- ☒ Delimitación de la responsabilidad del departamento central de compras y los departamentos que tengan otorgada 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.

### **1.2.5. Políticas de compras y abastecimientos**

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.

El Departamento de Compras y abastecimientos se define y se rige por políticas específicas, basadas en las políticas de la organización, así como en las normas de actuación de la actividad en sí misma.

En el **tema 8** se señalan detalladamente las **políticas de compras y abastecimientos**.



### 1.2.6. Seguimiento de órdenes de compra

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 consiste en verificar con el proveedor que haya recibido el pedido, entendiendo y aceptando los términos que se establecen en la orden de compra, para tal efecto se puede desarrollar una hoja de control de órdenes de compra o bien, confirmar que en la orden de compra el proveedor firme su 'aceptación'.

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 la entrega.
- Requisición a que se refiere (qué departamento solicitó la mercancía o el servicio).
- Persona con quien 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.



### 1.2.7. 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:

1. Verificar a través de la comparación con los documentos de recibo, que el material facturado ha sido recibido completo y en las condiciones apropiadas.



2. Verificar contra la orden de compra, que los precios y términos están de acuerdo con el compromiso establecido por el agente de compras.
3. 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 ultimo, 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.

### **Bibliografía del tema 1**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, “Compras y Abastecimientos”, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. “Administración de Compras y Abastecimientos”, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Carter, Joseph R., “Mejoramiento del Proceso de Compras”, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994, 169 p.

Del Río, González, Cristóbal, “Compras y Abastecimientos”, Ed. ECAFSA, 3ra. Edición, México, 1999, 230 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., “Administración de Compras y Materiales”, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.



### **Actividades de aprendizaje**

- A.1.1.** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabore un mapa conceptual de los temas en los que tenga dudas.
- A.1.2.** Investigar las diferentes acepciones que tiene la función de compras en las organizaciones.
- A.1.3.** Visite la página [www.amazon.com](http://www.amazon.com) y analice las ofertas y los elementos que contempla al ofertar productos.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuál es el concepto de compras?
2. ¿Cuál es el concepto de abastecimiento?
3. ¿Cuáles son las circunstancias particulares que se deben de considerar en una compra?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la función de compras?
5. Señala los objetivos de carácter más específico que tiene la función de compras
6. Señala los principios básicos a considerar en compras
7. ¿Qué factores debemos de considerar al definir la cantidad a comprar?
8. ¿Qué otras acciones debe llevar a cabo el Departamento de Compras para lograr sus objetivos?
9. ¿En qué época y en qué giro se dio por primera vez la atención a la función de compras?
10. ¿En qué condiciones se presenta más definido el abastecimiento en las organizaciones?



## Examen de autoevaluación

1. ¿A partir de qué conflicto las empresas comienzan a interesarse por la función de compras?
  - a. Primer Guerra Mundial
  - b. Guerra de Corea
  - c. Segunda Guerra Mundial
  - d. Guerra del Golfo Pérsico
  - e. Guerra de Vietnam
  
2. Consiste en allegarnos de un insumo en forma reiterada.
  - a. Compra
  - b. Abastecimiento
  - c. Trueque
  - d. Suministro
  
3. Consiste en allegarnos de un bien o un servicio en forma lícita.
  - a. Compra
  - b. Abastecimiento
  - c. Trueque
  - d. Suministro
  
4. ¿Qué se considera el proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización?
  - a. Meta general de compras y abastecimientos
  - b. Principio de compras
  - c. Actividad fundamental de compras
  - d. Función de compras
  - e. Tipo de compra



5. Son aquellos que nos ayudan a producir bienes que generan utilidades.
  - a. Insumo
  - b. Bienes de consumo
  - c. Materiales
  - d. Materia prima
  - e. Bien de capital
  
6. Principio básico de compra que se refiere a la disponibilidad, costo, sistematización y control, para que los productos sean del agrado de los clientes.
  - a. Calidad
  - b. Precio
  - c. Cantidad
  - d. Servicio
  - e. Tiempo adecuado de entrega
  
7. Consiste en buscar la mejor fuente de abastecimiento, considerando calidad, cantidad, precio, servicio y financiamiento para el surtimiento de los pedidos.
  - a. Calidad
  - b. Proveedor adecuado
  - c. Cantidad
  - d. Precio adecuado
  - e. Compra



8. ¿Cuál es el objetivo más importante de la administración de compras?
  - a. Costo óptimo
  - b. Entrega
  - c. Tiempo correcto
  - d. Precio
  - e. Calidad
  
9. Lograr un flujo continuo de materiales, mantener niveles de inventario y los pedidos al mínimo; mantener adecuados estándares de calidad mantener e incrementar de número de proveedores confiables, comprar productos al precio final más bajo, mantener la posición competitiva de la organización, son:
  - a. Objetivos
  - b. Funciones
  - c. Metas
  - d. Técnicas
  - e. Principios
  
10. Este concepto describe el proceso de comprar, considerando la necesidad, localizando y seleccionando un proveedor, negociando un precio y otros términos pertinentes, dando seguimiento hasta asegurarse de su entrega, nos referimos a:
  - a. Compra
  - b. Abastecimiento
  - c. Trueque
  - d. Suministro



## TEMA 2. LA ÉTICA EN LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

### Objetivo particular

Al finalizar este tema el alumno deberá comprender el comportamiento profesional ético en la función de compras y abastecimientos.

### Temario detallado

- 2.1. Concepto de ética
- 2.2. Identificación de parámetros éticos
- 2.3. Importancia de la ética en el entorno social
- 2.4. Código de ética

### Introducción

En cada actividad que realice el comprador, estarán relacionados los valores éticos tanto de su profesión como de su actividad particular, razón por la que es fundamental señalar las situaciones en las que se verá involucrado, destacando los lineamientos propios de esta actividad y los riesgos a los que se podrán enfrentar.

#### 2.1. Concepto de ética

La ética se concibe como la ciencia que **estudia la bondad o maldad de los actos humanos**, siendo la función de compras un acto que realizan los humanos, es relevante analizar éstos actos y sus repercusiones.

La **ética comercial** puede ser definida como un sistema que genera sus propios **estándares y normas**, en los cuales convienen una mayoría sustancial de empresarios.

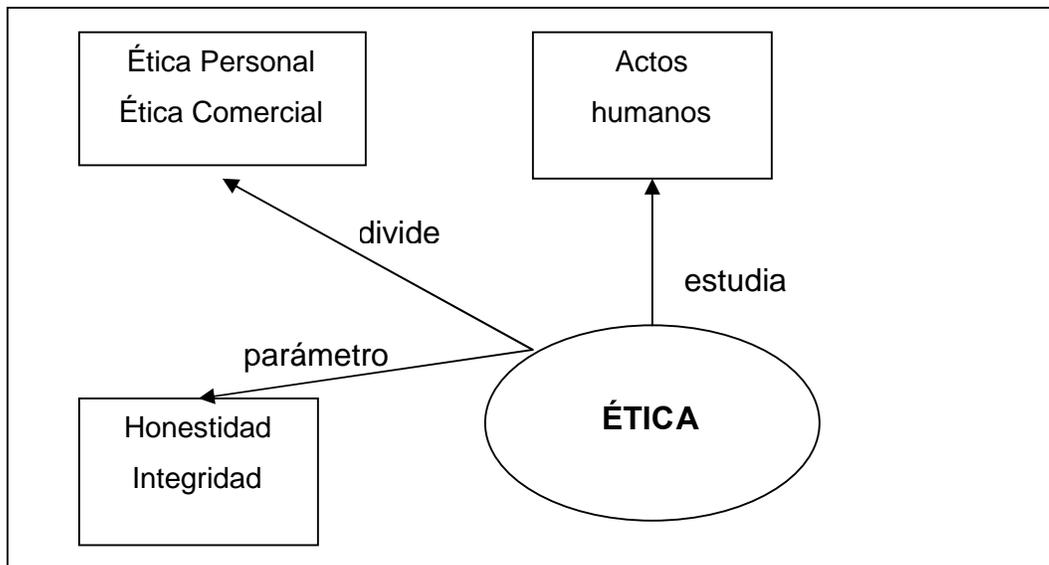


La **ética personal** puede ser distinguida de la ética comercial o de cualquier otra ética de grupo. La ética personal tiene sus fuentes en la religión de una persona y su filosofía de la vida.

Existen relaciones entre la empresa y grupos como el gobierno, la comunidad, la industria y la sociedad entera, siendo tres los grupos de mayor y más frecuente interés; sus clientes, sus empleados y sus proveedores.

Las relaciones públicas se caracterizan con la formación y difusión de una buena reputación; requieren el hacer correcto así como 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 autoanálisis y exteriormente a través de todos los medios de expresión.



**Figura 1.1. La ética del personal**



## 2.2. Identificación de parámetros éticos

La **honestidad y la integridad** son vitales. Aquellos con quienes un comprador está asociado deben ser satisfechos por experiencia personal y por reputación general de que el individuo es confiable. Los antecedentes y el medio ambiente de un individuo desde su nacimiento, asumiendo 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 recibe no será mejor ni peor sino justamente el mismo que se da a todos los demás.

**Las acciones** no solamente deben ser correctas, sino que **deben parecer correctas 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 en sí mismo fuera de toda sospecha es evidenciando carácter y buen juicio, estableciendo por lo tanto un buen ejemplo.

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 empresa tiene derecho a una conducta ética por parte de los empleados responsables en todo momento 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**, ya que el lugar para discutir y solucionar tales aspectos es con el supervisor o en



las propias juntas de gerencias pero no en otra parte.

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, referente a su 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 estas se entregan, deben estar sujetas a una prueba, así como notificar al proveedor los resultados de la misma.
- El factor “personalidad” quedará eliminado, cuando se evalúa a un proveedor.
- El Gerente de Compras eficiente se mantendrá mentalmente dispuesto y receptivo a nuevas ideas, no debe prejuzgar a un artículo y/o producto.

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.

El **intercambio de dinero** por materiales o servicios es el propósito fundamental del desarrollo de las relaciones del vendedor con el comprador. La decisión de sí 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; tomar una decisión a su favor.



Las principales influencias sobre un comprador deben ser aquellas consideraciones que reflejen un beneficio para la compañía en la que 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 esta relación.

El **reconocimiento de las obligaciones éticas** es primordial; la determinación de como 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 tiempo, pero el tiempo de un vendedor también es valioso.

**Rehusarse a permitir** que un vendedor describa sus artículos o haga esperar a los visitantes demasiado tiempo, si esto es frecuente, 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.

**No es ético violar las confidencias** que se hayan tenido con los proveedores, si un comprador no desea guardar una confidencia, debe declinarse cuando se la vayan a hacer.

El **comprador** tiene la obligación ética de **proteger las ideas únicas** o nuevas proporcionadas por proveedores. Esto no solamente es ético, sino muy práctico ya que los proveedores capaces de presentar tales ideas dejarán pronto de hacerlo de esa manera, a menos que tengan la 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 estarse 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 en tales relaciones, esto requiere una perspectiva amplia y la habilidad de actuar desde un punto de vista preestablecido.

Es una medida del hombre grande contra el hombre pequeño. No debe haber información interna para nadie, todos los proveedores deben de recibir la misma información, dar a un proveedor una información privilegiada o 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, la misma aclaración o interpretación 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”. En otras palabras hay que **tratar con proveedores éticos**. Los proveedores tienen obligaciones definidas para con los compradores. Un comprador debe poder 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.

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 solo involucra al personal de compras, sino también a los ingenieros de diseño, el 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 lo que están la mayoría de las personas de compras en cuanto a su preparación para tomar la iniciativa de proporcionar una avanzada 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 con relación a los proveedores a través de la compañía.

Compras puede comunicar este liderazgo en comportamiento ético en varias 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 deban o no inclinarse tanto al personal de Compras como al de otros departamentos.

No puede suponerse que todas las personas sabrán automáticamente cuál es el comportamiento apropiada o inapropiada en una situación determinada.

Una amplia política de conducta ética que contenga muchos deberes y restricciones específicas, no se puede esperar que cubra todas las situaciones que pudieran presentarse y frecuentemente sustituye el apego por las reglas en lugar de la confirmación a 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 sin embargo, servir como una base firme para asegurar una comprensión y una aceptación de los objetivos de conducta ética.

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 periodo casi imposible pero por medio de la perseverancia y trabajo duro, estos objetivos pueden ser logrados para crédito de todos aquellos que realizan trabajo de compras. Debe recordarse que no se puede “comprar” una reputación ética; está deberá ganarse.

### **2.3. Importancia de la ética en el entorno social**

Es imposible encontrar una buena educación y una completa honradez en quien es capaz de olvidar los servicios o corresponderlos con ruindades. Debe, pues cuidarse esmeradamente de cultivar el sentimiento de la gratitud, no borrando jamás del alma el bien que se reciba, por pequeño que sea y aprovechando siempre las ocasiones que la fortuna ofrezca para recompensarlo.



Las **exigencias indiscretas** son del todo ajenas de la gente bien educada, sin embargo es una práctica común en los negocios, pero no por ello ética, razón por la que no debemos de ceder ante este tipo de presiones.

La **gratitud** es uno de los sentimientos más nobles del corazón humano, pero por desgracia se confunde en las transacciones comerciales, en cuanto a la persona a quien se exige un servicio, si está en capacidad de prestarlo, lo hará con tal delicadeza que parezca más bien que desempeñe un deber; y si ha de negarlo, procurará atenuar la pena que causa siempre la ineficacia de una suplica, contestando con razones sólidas y convincentes, en términos muy afables, y deteniéndose más o menos 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 nos ha proporcionado su confianza.

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, y a tratar con amistad al que pretende esclavizar y envilecer un corazón a precio de un servicio.

#### **2.4. Código de ética**

El código de ética es el **conjunto de leyes que rigen** el accionar de toda persona ante la sociedad, acatando normas éticas de actuación profesional de acuerdo a su tiempo y su realidad, basadas en los valores y los principios que establece la misma sociedad.



Un administrador debe ser un especialista creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinar eficientemente para permitir, principalmente la integración, la motivación y la corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ellos equipos auto controlables de alta efectividad, ya que para ahora y para el futuro hay que lograr el equipo integrado y solidario, equipo 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, **practicar 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 de 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 espiral para llegar a ser lo que se quiere ser.

Las normas y los estándares de calidad de las empresas publicas 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 aplicado manejo e implementación de la tecnología de punta además del desarrollo y la capacitación en la administración y en la operación ampliando la

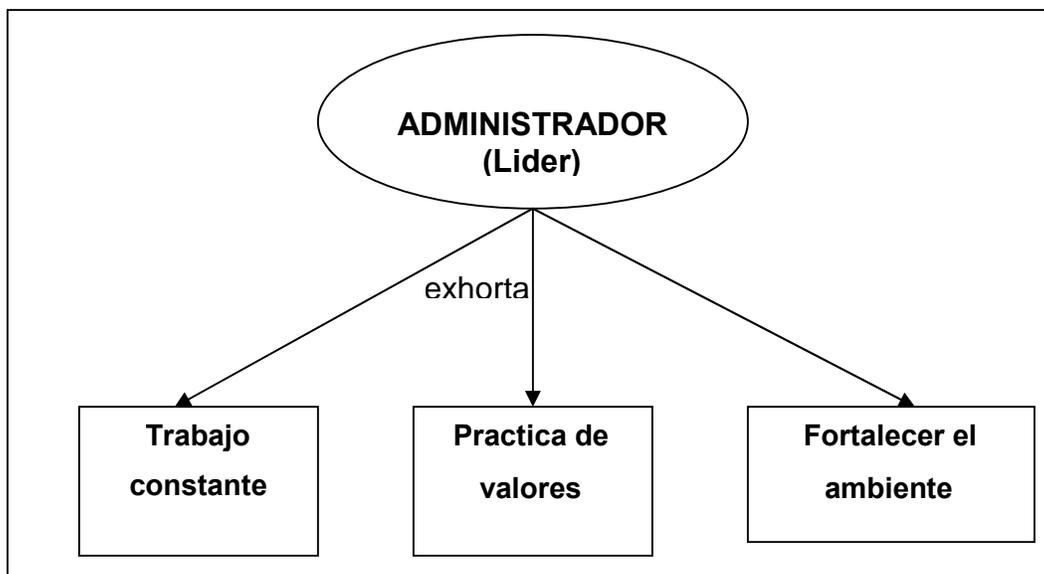


comunicación y estableciendo registros y estándares con el fin de lograr la eficiencia, la productividad y la competitividad en los mercados globalizados.

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 encuentre, principalmente con la demás gente, ya que el área de compras se presta para realizar malas acciones o tomar decisiones que no se deben dar; de tal manera cualquiera que trabaje en, o para laguna empresa deberá:

- ☒ Evitar proporcionar información confidencial de la entidad a otra persona, por ejemplo a un proveedor.
- ☒ Se deberá seleccionar al proveedor que nos ofrezca el mejor producto al precio más bajo y el superior servicio, sin prejuicios y en forma objetiva.
- ☒ Actuar de la manera más honesta al realizar las compras y las ventas para no caer en los sobornos y evitar las prácticas indeseables.
- ☒ Mantenerse actualizado y compartir los conocimientos con colegas, proveedores, clientes, etc.
- ☒ Enaltecer tanto la función de compras como su profesión.

Por lo tanto, **la ética nos ayudará a que tengamos una mejor forma de vivir** como persona para adoptar una postura correcta y profesional con los proveedores y no aprovecharnos de su posición o a favor de su compañía.



**Figura 2.2 El ejercicio del administrado como líder**

### **Bibliografía del tema 2**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, “Compras y Abastecimientos”, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Aljian, George W., *Manual de Compras*, Editorial Diana, 2º Edición Buenos Aires Argentina, 1994, 129 p.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.2.1.** Fundamenta la importancia de la ética en la función de compras.
- A.2.2.** Investiga sobre la existencia de un Código de Ética en la función de operaciones en México, quién lo elaboró y cuál es su alcance.
- A.2.3.** Elaborara un proyecto de Código de Ética para la función de compras.



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. De acuerdo a la concepción expuesta ¿qué es la ética?
2. ¿En qué consiste la ética comercial?
3. Menciona a los parámetros vitales en la ética profesional.
4. Menciona los compromisos que asume el personal (gerente) de compras frente a su compañía.
5. Señala las principales influencias que debe de tomar en cuenta un comprador.
6. ¿Considera ético presentar información confusa a los proveedores?
7. ¿Qué se debe hacer ante los proveedores que promueven situaciones anti-éticas?
8. ¿Sólo el comprador debe de presentar una actuación ética ante los proveedores?
9. ¿Podemos asumir que todos los involucrados en alguna compra asuman una actitud ética?
10. ¿En qué consiste el Código de Ética del Licenciado en Administración?

### **Examen de autoevaluación**

1. Valores fundamentales del actuar éticamente en nuestra actividad profesional
  - a. Transparencia y compromiso
  - b. Compromiso y reciprocidad
  - c. Honestidad e integridad
  - d. Dignidad y prestigio
  - e. Fraternidad y compromiso



2. Factor que debemos de observar en toda relación profesional con proveedores y que éstos nos deben de demostrar.
  - a. Ética
  - b. Confianza
  - c. Amistad
  - d. Interés mutuo
  - e. Dignidad
  
3. Son la base firme y documentada o comunicada formalmente para asegurar una comprensión y una aceptación de los objetivos de conducta ética en una organización.
  - a. Principios
  - b. Reglamentos
  - c. Normas
  - d. Decálogo
  - e. Código de ética
  
4. Independientemente de la relación, trato y oferta, al proveedor se le debe de tratar.
  - a. Objetivamente
  - b. Equitativamente
  - c. Como antagonista
  - d. Desconfiadamente
  - e. Formalmente



5. Se presenta cuando se restringe el actuar libremente en el área de compras pero se permite mano libre en los demás departamentos, principalmente en ventas
  - a. Falta de ética
  - b. Reciprocidad
  - c. Falta de juicio
  - d. Inequidad
  - e. Doble moral
  
6. ¿Quién es el principal beneficiario de un actuar ético por parte del comprador?
  - a. La sociedad
  - b. La empresa
  - c. Proveedor
  - d. Comprador
  - e. Departamento de compras
  
7. En toda relación, principalmente en la relación con proveedores, una vez que se ha conseguido cumplir con nuestros objetivos, y honrar la compra con el pago, ¿qué sentimiento debemos de cultivar en la relación?
  - a. Afinidad
  - b. Gratitud
  - c. Honestidad
  - d. Mezquindad
  - e. Ruindad



8. Al conjunto de leyes que rigen el accionar profesional, dictando normas éticas de actuación de acuerdo a su tiempo y su realidad, basadas en los valores y los principios le llamamos:
  - a. Código de ética
  - b. Ética
  - c. Reglamento
  - d. Procedimiento
  - e. Moral
  
9. Nos ayudará a que tengamos una mejor forma de vivir como persona para adoptar una postura correcta y profesional con los proveedores y no aprovecharnos de su posición o a favor de su compañía.
  - a. Tener principios
  - b. Contar con valores
  - c. Seguir una moral
  - d. El compromiso
  - e. La ética
  
10. Contar con esta herramienta nos permitirá enaltecer y dignificar la profesión y la actividad de compras:
  - a. Código de ética
  - b. Ética
  - c. Reglamento
  - d. Procedimiento
  - e. Principios morales



## **TEMA 3. MARCO JURÍDICO DE LAS ADQUISICIONES**

### **Objetivo particular**

Comprender la autoridad y responsabilidad que asume el área de adquisiciones y abastecimientos como representante de actos jurídicos relativos a las adquisiciones por parte de su empresa, así como la debida organización que debe de llevar a cabo para el adecuado cumplimiento de su función.

### **Temario detallado**

- 3.1. Código de comercio
- 3.2. Ley de adquisiciones para el Distrito Federal
- 3.3. Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas
- 3.4. Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente (LGEEPA)
- 3.5. Ley federal de protección al consumidor
- 3.6. Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público

### **Introducción**

En cada actividad que realice el comprador, estará relacionado con el marco normativo de las adquisiciones, en este tema presentaremos las principales normatividades que rigen las operaciones de adquisiciones y abastecimiento tanto en el sector publico como en el privado.

Algunas consideraciones previas útiles para comprender mejor los aspectos normativo-jurídicos.

### **Relaciones jurídicas**

La función de adquisiciones y abastecimientos tiene una doble relación, puesto que interactúa con todas las áreas de la organización quienes se convierten en sus 'clientes' internos y la relación con organizaciones externas, en lo que se



refiere estas, realiza actos de comercio, los cuales están descritos en el **Código de Comercio**.

Asimismo, en su **artículo 76**, nos señala que No son actos de comercio la compra de artículos o mercaderías que para su uso o consumo, o los de su familia, hagan los comerciantes: ni las reventas hechas por obreros, cuando ellas fueren consecuencia natural de la práctica de su oficio.<sup>1</sup>

Ahora bien, al establecer relaciones con organizaciones externas (proveedores), el área de adquisiciones y abastecimientos representa jurídicamente a la organización, es por ello que se debe establecer y definir formalmente la autoridad y responsabilidad de uno de sus integrantes de acuerdo a sus funciones.

Esto quiere decir que no cualquiera puede 'formalizar' la relación con otras organizaciones, no impidiendo con esto que la relación y el intercambio de información se detenga en algún momento.

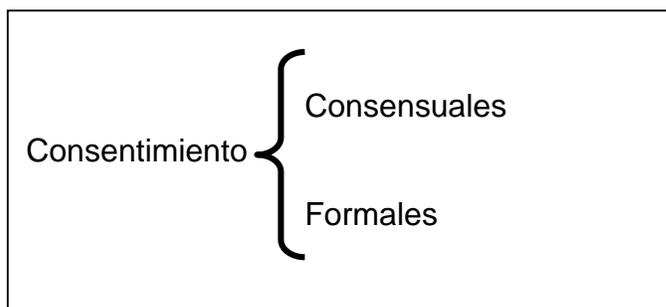
### **Contratos**

Contrato se refiere al convenio (acuerdo entre dos o más personas) que crea, transfiere, modifica o extingue derechos y obligaciones.

Los contratos tienen como elementos esenciales el **consentimiento** y el **objeto**, para que sean válidos, las partes deben de tener capacidad para suscribir contratos, no deben existir vicios en los mismos y éstos se deben de formalizar.

---

<sup>1</sup> Op. Cit. art. 76.



**Figura 3.1. Contrato por consentimiento**

Para que exista **consentimiento**, debe de existir una propuesta (oferta o policitud)<sup>2</sup> y una aceptación.

Por **objeto** debemos entender dos factores, uno la cosa o materia del contrato, la cual debe de ser determinada o poderse determinar<sup>3</sup> pero también debemos entender el por qué de la celebración del contrato, razón que debe de quedar clara para todas las partes involucradas.

Las partes deben de tener capacidad para celebrar contratos y/o la representación legal de un tercero, es decir una personalidad jurídica.

La voluntad para convenir, debe de manifestarse plena y libremente, fuera de vicios (error, dolo, violencia y lesión), o incapacidad.

### **Marco normativo de las adquisiciones**

Las adquisiciones y abastecimientos son regulados y sancionados por diversas Leyes, Códigos, Reglamentos y Normas, destacando el Código Civil, por su definición en materia de contratos y personalidad jurídica.

<sup>2</sup> , Efraín Moto Salazar *Elementos de Derecho*, p.254.

<sup>3</sup> Op.Cit. p.254.



Es pertinente mencionar que el conocimiento de la Leyes, Códigos, Reglamentos y Normas, así como su estricto apego a las mismas, es una obligación por parte de nuestra organización, por lo que debemos de establecer un vínculo con nuestro departamento legal para que nos asesore en esta materia y en cada acto de comercio que realicemos en nombre de nuestra organización tengamos de nuestra parte la certeza jurídica.

Esto no quiere decir que nos debemos de confiar, puesto que lo último que pretendemos es caer en un juicio con nuestro proveedor, ya que independientemente de que tengamos la razón de nuestra parte, lo que no tenemos es el insumo, objeto de la demanda en proceso judicial a continuación presentamos las principales leyes, códigos y normas.

**Normas.** El concepto de normalización es, de acuerdo a la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía; “proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio”.<sup>4</sup>

Y se basa en los principios básicos de:

- representatividad
- consenso
- consulta pública
- modificación
- actualización.

---

<sup>4</sup> Dirección General de Normas, Secretaría de Economía, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)



El proceso de normalización, consiste en la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional de las normas; es facultad y responsabilidad de realizarlo la Dirección General de Normas, que en apego a lo dispuesto en los artículos 40, 54 y 67 de la Ley Federal sobre la Metrología y normalización, las **normas se clasifican en tres tipos** principalmente: <sup>5</sup>

**Norma Oficial Mexicana, NOM.** Es de observancia obligatoria, en la cual se establecen reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación.

**Norma Mexicana, NMX.** Es aquella que elabora un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, no son obligatorias, pero sirven para cumplir con los lineamientos y especificaciones equiparables a las Normas Internacionales.

**Normas de referencia** que elaboran las entidades de la administración pública, para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arriendan o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

Es entonces una necesidad conocer a detalle las normas de cada uno de los insumos, materiales o productos a adquirir, así como los de sus procesos, puesto que, para la elaboración de las normas nacionales se consultan las normas o lineamientos internacionales y normas extranjeras, mismas que en su mayoría están más adelantadas que nuestras normas nacionales.

---

<sup>5</sup> Secretaría de Economía, Idem.



### **3.1. Código de comercio**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de septiembre de 1889.

El código de comercio es de orden público y tiene por objeto regular las acciones relativas a los actos comerciales que se realicen dentro del territorio nacional. Este código cuenta con mil cuatrocientos sesenta y tres artículos y cuatro artículos transitorios.

### **3.2. Ley de adquisiciones para el Distrito Federal**

Publicada en la gaceta oficial del Distrito Federal el 28 de septiembre de 1998.

La presente Ley es de orden público e interés general y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza que realice la Administración Pública del Distrito Federal, sus dependencias, órganos desconcentrados, entidades y delegaciones. Cuenta con ochenta y ocho artículos y doce artículos transitorios.

### **3.3. Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de Enero de 2000.

La presente ley es de orden público y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto, ejecución y control de las obras públicas, así como de los servicios relacionados con las mismas, que realicen. Cuenta con noventa y un1 artículos y cinco artículos transitorios.



### **3.4. Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente (LGEEPA)**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1988.

La presente ley es reglamentaria de las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que se refieren a la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción. Cuenta con doscientos cuatro artículos y diez artículos transitorios.

### **3.5. Ley federal de protección al consumidor**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1992.

El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos, cultura del consumidor y procurar la equidad, tanto la certeza como la seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores. Cuenta con ciento treinta y cinco artículos y cinco artículos transitorios.

### **3.6. Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público**

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de Enero de 2000.

La presente ley es de orden público y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto, control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y la prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen. Cuenta con setenta y tres artículos y cinco artículos transitorios.



### **Bibliografía del tema 3**

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Adquisiciones y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

Moto Salazar, Efraín *Elementos de Derecho*, Editorial Porrúa, S.A. Décima Séptima Edición, 1973.

LEY GENERAL DE EQUILIBRIO ECOLÓGICO Y LA PROTECCIÓN AL AMBIENTE

Código de Comercio.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.3.1.** Elabora un proyecto de contrato de compra-venta.
- A.3.2.** Investiga el efecto que tendría sobre el medio ambiente una decisión de adquisición de insumos (papel).
- A.3.3.** Visita la página de la Secretaría de Economía y analiza cuando menos dos Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y dos Normas Mexicanas (NMX).

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. El área de adquisiciones además de interactuar con todas las áreas de la organización, ¿qué otro papel cumple para la organización?.
2. ¿Cuál es la importancia de conocer el Marco Jurídico de las Adquisiciones?
3. ¿Qué elementos esenciales deben de contener los contratos?
4. ¿Qué factores tienen que tener los contratos en referencia al consentimiento?
5. ¿Cuál es la responsabilidad en materia de protección al medio ambiente que tiene el comprador?
6. ¿En qué aspectos regula el Código Civil las actividades del área de



adquisiciones?

7. ¿Cuáles son los principios básicos de la normalización?
8. ¿Qué es la normalización?
9. ¿Para qué nos sirven las normas?
10. ¿Qué es una Norma Oficial Mexicana?

### **Examen de autoevaluación**

1. ¿Por qué el área de adquisiciones debe conocer y regirse por un Marco Jurídico?
  - a. Interactúa con todas las áreas de la organización
  - b. Representa a la organización en actos de comercio
  - c. Realiza negocios con otras empresas
  - d. Adquiere bienes y servicios de terceros
  - e. Negocia con proveedores y prestadores de servicios
2. Es un acuerdo entre dos o más personas que crea, transfiere, modifica o extingue derechos y obligaciones.
  - a. Código
  - b. Contrato
  - c. Negociación
  - d. Reglamento
  - e. Relación comercial
3. Marco normativo que regula el accionar de un comprador en materia de contratos y personalidad jurídica.
  - a. Norma
  - b. Reglamentos
  - c. Código de comercio
  - d. Código mercantil
  - e. Código civil



4. Se refiere a la capacidad para celebrar contratos y/o la representación legal de un tercero.
  - a. Representación legal
  - b. Personalidad jurídica
  - c. Nombramiento formal
  - d. Autoridad
  - e. Autoridad y responsabilidad legal
  
5. Normatividad que se refiere a la preservación y restauración del equilibrio ecológico
  - a. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
  - b. Ley de equilibrio ecológico y protección al medio ambiente
  - c. Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente
  - d. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente
  - e. Comisión Nacional de Protección al Medio Ambiente
  
6. Dependencia gubernamental encargada de establecer los parámetros para definir y regular los estándares y normas, así como su adecuada difusión
  - a. Comités consultivos
  - b. Comité de normalización
  - c. Dirección general de normas
  - d. Comisión nacional de normalización
  - e. Dirección nacional de normas
  
7. Dependencia emisora y reguladora de las Normas en materia de Metrología
  - a. Dirección nacional de normas
  - b. Dirección general de normas
  - c. Comisión nacional de normas
  - d. Comisión nacional de normalización



- e. Comité nacional de normalización
- 
- 8. Norma de observancia obligatoria expedida por las Secretarías de Estado
    - a. Norma Oficial Mexicana
    - b. Norma Mexicana
    - c. Norma Nacional Mexicana
    - d. Norma Nacional
    - e. Norma Oficial Nacional
- 
- 9. Norma de observancia voluntaria expedida por las Secretarías de Estado
    - a. Norma Oficial Mexicana
    - b. Norma Mexicana
    - c. Norma Nacional Mexicana
    - d. Norma Nacional
    - e. Norma Oficial Nacional
- 
- 10. Para que exista consentimiento en los contratos, éstos deben de ser:
    - a. Formales y consensuales
    - b. Formales y objetivos
    - c. Negociados
    - d. Claros y precisos
    - e. Formalizados y legalizados



## **TEMA 4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL ÁREA DE ADQUISICIONES**

### **Objetivo particular**

Al finalizar este tema el alumno deberá comprender las responsabilidades y funciones del área de adquisiciones, su estructura organizacional y las relaciones que los integrantes del área sostienen con otras áreas y departamentos de la organización y con otras organizaciones.

### **Temario detallado**

- 4.1. Introducción
- 4.2. Relaciones de la función de adquisiciones y abastecimientos con la organización
- 4.3. Importancia de la función de adquisiciones y abastecimientos en la organización
- 4.4. Organización funcional de compras
  - 4.4.1. Organigramas
  - 4.4.2. Funciones de compras
  - 4.4.3. Funciones de abastecimientos

### **Introducción**

Una vez que se ha expuesto la función de adquisiciones, la ética y su relación permanente con el área y el marco jurídico de las adquisiciones, procedemos a exponer los objetivos, responsabilidades y funciones del área de adquisiciones.

#### **4.1. Introducción**

La necesidad de crear e integrar un departamento o área de adquisiciones en una estructura organizacional, representa el reconocimiento de las adquisiciones como una actividad organizada, la cual debe enfocarse al logro de los objetivos de la



empresa y del propio departamento.

Para que el área de adquisiciones tenga éxito en alcanzar dichos objetivos, las actividades que se realizan en su conjunto deben contribuir de manera efectiva con la organización, por lo que deben ser orientadas a cumplir la función de adquisiciones la cual consiste en obtener de la fuente debida la cantidad correcta de los materiales con la calidad apropiada, para su envío en el tiempo preciso y al lugar indicado para su uso, prestando el servicio correcto y al precio conveniente.

La finalidad del departamento de adquisiciones en realizar de forma eficiente su función, tiene como propósito proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales y servicios para la ejecución de los proceso del sistema de producción.

En toda organización, no importando el tamaño o giro, se procederá a nombrar a la persona que se encargue de llevar a cabo la función de adquisiciones, por lo que es importante que se le asigne responsabilidad y se le delegue autoridad, para que su desempeño en sus funciones y toma de decisiones sean autónomas.

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 adquisiciones.

Legalmente hablando, sólo aquella persona que formalmente se le reconozca la autoridad para representar a la organización (persona jurídica) podrá establecer relaciones formales con los proveedores, esto significa que los “compradores” deberán de obtener una delegación formal que los autorice para la realización de convenios o contratos con proveedores en representación de la organización, de no ser así, requieren para efectos de formalidad jurídica la autorización de un



superior que tenga la autoridad para celebrar tales actos y, del mismo modo, los proveedores deben de acreditarse como representantes autorizados por su organización para celebrar tales actos.

#### **4.2. Relaciones de la función de adquisiciones y abastecimientos con la organización**

La mayoría de las organizaciones realizan un gran esfuerzo en incrementar sus ventas para obtener una mayor utilidad, pero no todas ellas han logrado reconocer que un eficiente departamento de adquisiciones con igual esfuerzo y con la cooperación de la administración, puede lograr un efecto similar sin ninguna inversión adicional

También es importante destacar que las adquisiciones contribuyen en el éxito global del negocio, por lo que es importante que se generen canales de comunicación y sistemas de información con otros departamentos de la organización, los cuales a continuación se describen.

**Operaciones (manufactura):** la relación por excelencia en toda organización orientada a la manufactura se presenta entre operaciones y adquisiciones, considerando que adquisiciones debe suministrar los materiales necesarios para realizar la producción.

Como ya se hizo mención, adquisiciones es el encargado de obtener los materiales, tanto primarios como secundarios, así como los servicios requeridos para la función de producción y programar las entregas conforme se requieran para lograr el flujo continuo de materiales en la forma más eficiente posible.

**Ventas:** en el caso de que la organización sea del tipo comercial, la relación entre adquisiciones y ventas será mas cercana y vital, tomando en cuenta que la función



de ventas consiste en ‘hacer llegar’ el producto final al punto de venta, por lo que el éxito de ese esfuerzo de ventas dependerá de la función del producto, del precio, cantidad, unidades requeridas y confiabilidad de entrega, por lo cual las ventas dependen de la eficiencia de su departamento de adquisiciones.

**Planeación y programación:** las relaciones básicas de adquisiciones son servir a estas funciones:

- a) cumplir con los programas de abastecimientos o dar razones para solicitar cambios;
- b) mantener alerta a los desarrollos del mercado y presentar un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en la programación;
- c) desarrollar información presupuestada de los abastecimientos de materiales y de los mercados.

**Almacenes:** la función de almacenamiento, incluye la recepción y custodia del material requerido, el manejo físico de los abastecimientos recibidos y el control de los materiales relacionado con ellos. La función de almacenamiento está estrechamente identificada con la función de planeación y control de inventarios, y está combinada frecuentemente con las adquisiciones, pero puede ser encontrada también en la estructura de operaciones, ya sea de control de producción, de mantenimiento o bien de la administración financiera. Correspondientemente, la relación de los almacenes con adquisiciones, conforme sucede en la práctica actual varía de manera amplia tomando en cuenta su estructura organizacional.

**Mantenimiento:** tomando en cuenta que el proceso productivo de la organización no debe de detenerse nunca, el área de mantenimiento se considera básicamente una función de servicio para mantener las instalaciones en buenas condiciones de operación, de tal manera que consume materiales y suministros para reparación y



mantenimiento. Ya que es una función de servicio, es imperativo que la producción se lleve a cabo sin ninguna disminución o paro debido a la procuración, por lo que sus relaciones con adquisiciones, son paralelas a las que existen entre la producción y las funciones de adquisiciones.

**Ingeniería:** es el responsable del diseño del producto tanto físico como funcional, requiere que el abastecimiento de los materiales, equipo y suministros especificados para tal fin los proporcione el departamento de adquisiciones.

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

**Investigación y desarrollo:** esta área en particular se relaciona directamente con adquisiciones al descubrir o conocer nuevos materiales, mismos que deben de ser adquiridos en calidad y cantidad por el departamento de adquisiciones, por lo que una excelente comunicación entre ellos no sólo facilitará su función, sino que la hará más eficiente.

**Contabilidad (cuentas por pagar):** en la mayoría de las organizaciones realiza varias acciones; registra las operaciones, establece y controla un presupuesto para el capital de trabajo necesario y establece y ejecuta los procedimientos para asegurarse de que están de acuerdo con las políticas y directrices de la administración. Adquisiciones tiene relaciones vitales en estas tres actividades, generalmente la mayor relación se da cuando contabilidad, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, realiza los pagos, cargando la erogación al área o departamento que requirió el material o suministro.



**Departamento legal:** la función de la asesoría legal consiste en proporcionar a todos los segmentos del negocio una interpretación experta en leyes, reglamentos y normas, siendo la principal aportación al área de adquisiciones la de revisar las obligaciones contractuales, los acuerdos de compromisos y también las de las políticas y normas ambientales.

**Personal:** la relación con esta área es natural en el sentido que establecerá en la parte operativa el control de incidencias, fuente de estímulos y penalizaciones, así como para la adecuada selección de personal para el área y también considerando la constante capacitación al personal del área de adquisiciones .

**Relaciones públicas:** su función radica en destacar el papel de la organización y fomentar esas políticas de toda la organización, creando una imagen pública con aceptación favorable. La función de adquisiciones por razones del amplio e íntimo contacto con todos sus círculos de proveedores, no se escapa de éstas políticas.

### **A quién le reporta adquisiciones**

En el momento en que el agente de adquisiciones en cualquier compañía tiene una categoría de funcionario o ejecutivo (de poder decidir las políticas), la tendencia de hoy en día es hacer que el jefe del departamento de adquisiciones informe directamente al Presidente o al Vicepresidente.

En el caso de las operaciones descentralizadas del departamento de adquisiciones corporativo o de la planta reporta al ejecutivo principal del local, tal como al Gerente Regional o el Gerente de la Planta puesto que con un cargo de ejecutivo, el gerente de adquisiciones está en la posición de hacer contribuciones globales para el bien de la compañía.



Considerándose en el plano estratégico de la organización, se ha llegado a reconocer al funcionario de adquisiciones 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.

Por lo que su intervención oportuna o sugerencias para revisar los programas de adquisición de material y producción pueden afectar positivamente a las utilidades.

Al participar en las reuniones estratégicas de la organización junto a la administración superior, el jefe del departamento de adquisiciones tiene acceso a la información anticipada que le permite advertir a su departamento de los cambios futuros, ahorrando tiempo.

De esta manera, sus decisiones harán un bien a la compañía, adaptándose de manera más flexible ante las condiciones económicas o cambiantes del mercado.

El desarrollo de esta tendencia es el reconocimiento de que el departamento de adquisiciones 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 adquisiciones.

El trabajo de equipo y un esfuerzo cooperativo completo es esencial para descargar apropiadamente las responsabilidades de adquisiciones, por lo que para funcionar apropiadamente, debe asistir y ser asistido por otros departamentos.



El departamento de adquisiciones está en posición para hacer una contribución definitiva a todos los departamentos y usando esta oportunidad para establecer el ejemplo correcto, puede obtener normalmente una cooperación en tratos con los otros departamentos.

Sin embargo, la estructura organizacional del área dependerá de cada organización, y cada una establecerá los cargos y los niveles de jerarquía de acuerdo con sus propios intereses.

De tal manera que de acuerdo al cargo, cada persona llevará a cabo diversas funciones relacionadas con las demás áreas y departamentos de la organización, mismas que a continuación se mencionan:

**☒ Director de adquisiciones**

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

**Responsabilidad y autoridad.** Desarrollar políticas relacionadas con la adquisición de materiales y abastecimientos, así como el arrendamiento de equipo para el uso de la compañía de tal manera que se obtenga el máximo valor por cada peso gastado por la compañía.

Negociar en conjunto con 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. las propiedades físicas de la compañía y establecer políticas para administrar sus actividades conforme afecten las consideraciones contractuales.



Asegurar la preexpectación constante de nuevas fuentes de suministro, productos, materiales, procesos e ideas y asegurarse de que la información estará disponible para otros departamentos al presentar algún cambio a las especificaciones o adoptar sustituciones determinadas que realicen la función requerida de todas las adquisiciones al menor costo para la compañía. Asegurarse de que los proveedores entreguen los materiales y suministros con la cantidad, precio, calidad y tiempo requeridos poniendo mayor atención en las órdenes de compra importantes para asegurarse de la entrega oportuna.

Promover la disposición final (venta, donación, etc.) de equipo, materiales o aprovisionamientos obsoletos, dañados, de desperdicio o excesivos.

Evaluar el flujo de información generada y manejada por el departamento de adquisiciones; la orden de compra, las solicitudes o requerimientos, la recepción de cotizaciones, las negociaciones y la recepción y verificación de las facturas para su pago, etc.

Mantenerse permanentemente actualizado en las leyes, reglamentos y regulaciones que afectan las adquisiciones y la entrega de los materiales requeridos.

Mantenerse al día en el desarrollo de las profesiones relacionadas con el área de adquisiciones.

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



**Se relaciona directamente con:**

**El vicepresidente de (operaciones, logística, administración, etc.).**

Reportando al vicepresidente el desarrollo de sus funciones, responsabilidades, autoridad, relaciones, expectativas y los resultados obtenidos.

**Director de tráfico.** Asesoría y consejo con respecto al transporte y a los aspectos de almacenamiento exterior de las adquisiciones.

**Gerentes o superintendentes de la planta y almacenistas.** Proporcionar consejo y asesoría a los gerentes, superintendentes de planta y almacenistas en políticas eficientes de inventarios para empaque, materiales y abastecimientos.

**Dirección de planeación de mercado.** Recibe asesoría y consejo del director de planeación de mercados con respecto a los planes futuros de producción y adquisiciones y los requerimientos de inventarios que pueden surgir de estos.

**Investigación y desarrollo.** Sugerir sobre nuevos materiales y procesos que se pueden utilizar en los productos de la organización.

**Legal.** Asesoría por parte del abogado de la compañía para la conformación de los contratos de adquisiciones, particularmente lo más importantes.

**Proveedores.** Relacionarse directamente con los proveedores, manteniendo un respeto y autoridad en su área de trabajo.

**Jefe de adquisiciones**

### **Planeación y revisión**

Planear los programas inmediatos y de largo plazo que cubren



operaciones para mejorar los objetivos y políticas principales de la organización, buscando la asesoría y la consulta de los superiores inmediatos conforme sea necesario.

- ☒ Mantener a los superiores inmediatos informados constantemente sobre los planes principales, programas, progreso y problemas de las operaciones por las cuales son responsables.
- ☒ 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.

## **Organización**

- ☒ 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.
- ☒ Seleccionar a los subordinados inmediatos y aprobar la selección que realicen ellos.
- ☒ 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.
- ☒ Diseñar formatos que faciliten la comunicación formal y la comprensión de los mismos.



## **Personal**

- ☒ Establecer altos estándares de ejecución para el personal del departamento y requerir la ejecución de acuerdo con los estándares establecidos.
- ☒ Evaluar regularmente la ejecución de los subordinados inmediatos midiendo la ejecución contra las metas establecidas y hacer las recomendaciones necesarias al respecto.
- ☒ Mantener las 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, para promover la cooperación en el departamento y estimular a todos los empleados para mejorar sus esfuerzos.

## **Operaciones**

- ☒ Poner en práctica y asegurarse del seguimiento de las políticas departamentales aprobadas, de los planes, programas, asignaciones y de la obtención de los objetivos.
- ☒ Aprobar los programas cooperativos detallados y los procedimientos recomendados por los subordinados inmediatos.
- ☒ Revisar el progreso contra los programas aprobados y consultar con el personal departamental, acerca de los medios para mejorar la operación de la división o departamento.
- ☒ Coordinar el trabajo de los jefes de sección o departamento directamente responsable, los jefes de grupo, e interpretar y delegar en ellos la responsabilidad para efectuar los objetivos aprobados, las políticas y los programas.
- ☒ 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.



- ☒ Consultar con otros jefes de departamento para coordinar los programas , y colaborar con los otros departamentos en actividades, proyectos y programas que sean de interés mutuo concerniente..
- ☒ Servir conforme se requiera en los comités regulares o especiales y ejecutar las asignaciones conectadas con ellos.
- ☒ Llevar a cabo las relaciones de otros tipos no definidos específicamente que sean necesarios para el cumplimiento de las funciones de la compañía.

#### ☒ **Agente de Adquisiciones**

**Función.** Ejecutar la actividad de adquirir, desarrollar, para la aprobación del director de adquisiciones las políticas y programas aprobados que asegurarán la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios. Poner en operación las actividades relacionadas con el manejo de información, relaciones con proveedores, negociación, evaluación, selección de proveedor y seguimiento de la adquisición.

#### **Responsabilidad y autoridad**

##### Operaciones

- ☒ Es el responsable de la compra de todos los materiales y abastecimientos requeridos en las plantas y oficinas.
- ☒ Reporta al director de adquisiciones sobre tales actividades , como él lo ordene, transmite reportes y recomienda a los superintendentes de fábrica.
- ☒ Desarrolla para la aprobación del director de adquisiciones nuevas fuentes de abastecimiento o cambios en el status de las fuentes



tradicionales en donde se presentan grandes adquisiciones con carácter crítico.

- Atiende en comités especiales que impliquen aspectos relacionados al provisionamiento y a intereses relacionados.
- Mantenerse informado de todas las leyes y reglamentos que afecten las adquisiciones y las entregas de los artículos obtenidos por el departamento.
- Mantenerse al día en los desarrollos actuales dentro de la profesión de adquisiciones.
- Maneja cualquier asignación especial que pueda ser delegada por el director de adquisiciones.
- Conocer y atender todos los desarrollos y planes de las fábricas que puedan afectar la función de adquisiciones.
- Proporciona toda la información disponible del departamento de adquisiciones en relación con nuevos materiales, productos, procesos, situación de los abastecimientos, etc., a los funcionarios de la fábrica y de las oficinas.
- Asume la total responsabilidad del jefe de adquisiciones en ausencia de este.

Personal. Debe ser una persona consciente de los cambios en el mercado, sociable, con buen carácter, acostumbrado a la presión y conocedor de la importancia de su labor, ordenado y organizado.

### **Se relaciona con**

**Jefe de adquisiciones.** Atender las asignaciones del jefe de adquisiciones recibiendo autoridad y responsabilidad para la ejecución de sus actividades, así como reportarle directamente el 'estado' en que se encuentran todas sus encomiendas.



**Director de adquisiciones.** Estar disponible ante el director de adquisiciones para ejercer su función, responsabilidades, autoridad y relaciones, así como su interpretación apropiada. Comentar y sugerir con el director de adquisiciones sobre políticas sanas de inventarios en todos los artículos abastecidos.

**Personal de planeación de mercados.** Intercambiar información referente a los planes futuros de producción, adquisiciones y los requerimientos de inventarios que pueden surgir de estos.

**Personal de ventas.** Coordinarse en aspectos que se refieran a las posibles quejas de los clientes con relación al empaque, y los requerimientos especiales que implican cambios en los planes.

**Superintendente de la planta, almacenistas.** Recomendar a los superintendentes de la fábrica y a los almacenistas políticos con relación a políticas sanas de inventarios.

**Departamento de tráfico.** Coordinarse con el departamento de tráfico al manejar quejas de daños que puedan resultar de un trato excesivamente brusco de los envases o de especificaciones inapropiadas de los envases o de la calidad, en tanto que puedan afectar a la función de adquisiciones.

**Proveedores.** Interactuar directamente con los proveedores en el estricto cumplimiento de su función y asegurarse del mantenimiento de buenas relaciones con todos los proveedores, actuales y en perspectiva.



#### **4.3. Importancia de la función de adquisiciones y abastecimientos en la organización**

En toda organización, **la administración del proceso de adquisiciones se ocupa de** decidir que suministros se usarán, negociar contratos con los proveedores y planear hasta cuando es conveniente comprar al mismo proveedor, con la finalidad de satisfacer las necesidades de suministro a largo plazo y solventar la capacidad de la misma para la producción de bienes y servicios.

Como se tiene definido que la función de adquisiciones refiere a obtener los materiales especificados de la fuente correcta y en las cantidades requeridas para que sean enviados en el tiempo programado y entregados en los lugares correctos a un precio conveniente, su importancia radica en que contribuye a que la organización :

- Tenga un proceso de producción ininterrumpido, con un costo mínimo en inventarios, lo cual se logrará con la técnica del lote económico de pedido.
- Procese los materiales adquiridos con los niveles de calidad especificados para eliminar mermas y costos excedentes, y mantener o superar la posición competitiva de los productos.
- Obtenga los materiales y servicios que se adquieren al precio mínimo o más conveniente, sin deteriorar lo expuesto en los puntos 1 y 2.
- Optimice su estructura organizacional al definir y asignar responsabilidades y autoridad a los diferentes niveles jerárquicos, con la finalidad de crear un sano ambiente de trabajo, para eliminar fricciones y duplicación de esfuerzos al momento que los integrantes del área de adquisiciones, interactúen con las otras áreas de la organización en la realización de sus funciones.



## Políticas del área de adquisiciones

Las políticas son lineamientos o guías de acción que marcan nuestro camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, éstas políticas deben adaptarse a la organización considerando las necesidades, giro, volumen de operaciones, etc.

Las políticas deben actualizarse en forma periódica para que estén de acuerdo a los cambios del entorno y de la propia organización.

Las políticas de adquisición que se deben seguir son:

- Tener en cuenta el impacto ambiental de los materiales y suministros a adquirir.
- Ante todo considerar la calidad del material.
- Preferir proveedores confiables y de capital nacional.
- Honrar la relación con los proveedores, atendiéndoles oportunamente.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, **nunca pelear.**
- Procurar negociar en la adquisición sólo mejoras en lo que se refiere a la calidad de los materiales.
- Mantenerse permanentemente actualizado.
- Capacitarse constantemente en el área de adquisiciones.
- Toda la información deberá manejarse en forma confidencial.

Haciendo la aclaración que las políticas arriba mencionadas son enunciativas y no limitativas siendo que la organización debe de adoptar la o las políticas que mejor beneficio le puedan presentar.

Generalmente las grandes organizaciones han tenido éxito debido a que han puesto más atención en esta materia y no así las pequeñas y medianas empresas,



mismas que 'copian' estructuras de otras organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, la responsabilidad y autoridad del ejecutivo de adquisiciones deben ser explicadas, quedar bien manifestadas y entendidas por la alta gerencia y por los jefes de todos los departamentos, como un aspecto de buena planeación y efectividad de una compañía.

Esta responsabilidad debe ser definida en políticas básicas y prácticas comprendidas por todos aquellos que dentro de la organización tienen un trato directo o indirecto con el departamento de adquisiciones, siendo prioritario proceder a comunicar esta información a los empleados de la compañía mediante:

1. Las reglas y los reglamentos publicados
2. Folletos de información de la compañía.
3. Manuales departamentales.

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

#### **4.4. Organización funcional de compras**

La organización básica para una sola fábrica es el fundamento de prácticamente todos los departamentos de adquisiciones, 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.

#### **La simplicidad deseada en el departamento de adquisiciones**

Un departamento de adquisiciones 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 adquisiciones 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 demás servicios y metas del departamento de adquisiciones se establecen para ayudar en esta dirección básica.

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 departamentos de adquisiciones son prácticamente idénticos independientemente del tamaño de la organización.

El crecimiento del departamento permanece directamente bajo control del ejecutivo de adquisiciones quien es el responsable de sus actividades, con la expansión puede venir la especialización que le hará más efectiva y se ajustará a la realidad funcional del departamento.

### **El departamento de adquisiciones debe ser funcional**

En muchas organizaciones las responsabilidades específicas son asignadas con base a las particularidades o a la personalidad de algún o algunos individuos sobresalientes, pero sólo aquellos puestos que sean esenciales para el éxito y la eficiencia integral del departamento y de la compañía deben ser establecidos bajo este lineamiento.

Los departamentos de adquisiciones 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 coordinados con



otros departamentos o individuos.

En la medida en que menor sea la compañía, mayor versatilidad deberá tener 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.

En las organizaciones pequeñas puede ser necesario el buscar información o solicitar personal a través de otros departamentos, tales como el de inspección, ingeniería o manufactura con el fin de contemplar las funciones del departamento de adquisiciones, siendo incluso su cooperación de forma personal.

Cuando la actividad de adquisiciones se maneja de manera unipersonal, nos encontramos con una mayor concentración de actividades variadas observando todas las responsabilidades y obligaciones de adquisiciones en este individuo.

### **Canales de comunicación**

En tanto que la estructura de la organización define 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, por lo que 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 y avances a las áreas o departamentos con los cuales están relacionados.

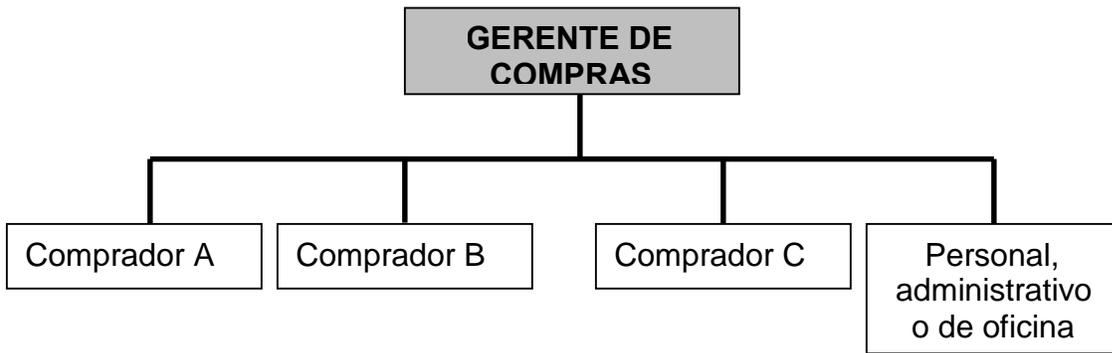
Por lo tanto, es responsabilidad de cada miembro de la organización, tomar las medidas que sean necesarias para informar a aquellos asociados con cualquier proyecto o problema de todos sus desarrollos. Los contactos y el flujo de información entre los miembros de la organización deben ser llevados a cabo de la manera más simple y directa posible. Normalmente esto puede lograrse



simplemente por la distribución adecuada de ciertas copias de memoranda, reportes y cartas.

#### 4.4.1. Organigramas

Un organigrama es la **representación gráfica de la estructura funcional de una organización** o de un área o departamento de la misma, en este caso, el área o departamento de adquisiciones.



**Figura 4.1. Ejemplo de una empresa mediana**

Delegando a cada comprador alguna especialidad, siendo éstas:

Comprador A	Materia Prima
Comprador B	Material de Empaque
Comprador C	Misceláneos
Comprador	Papelería



O bien lo siguiente:

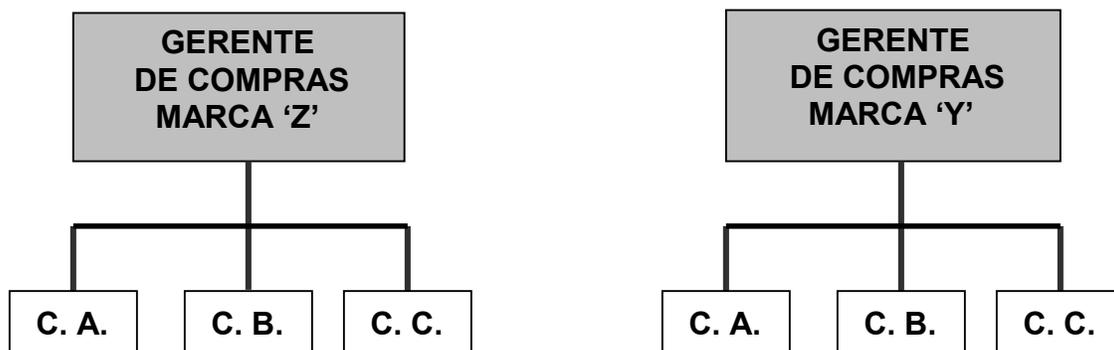


Figura 4.2. Ejemplo de una empresa mediana

Nota: C.A. (comprador A) C.B. (comprador B) C.C. (comprador C)

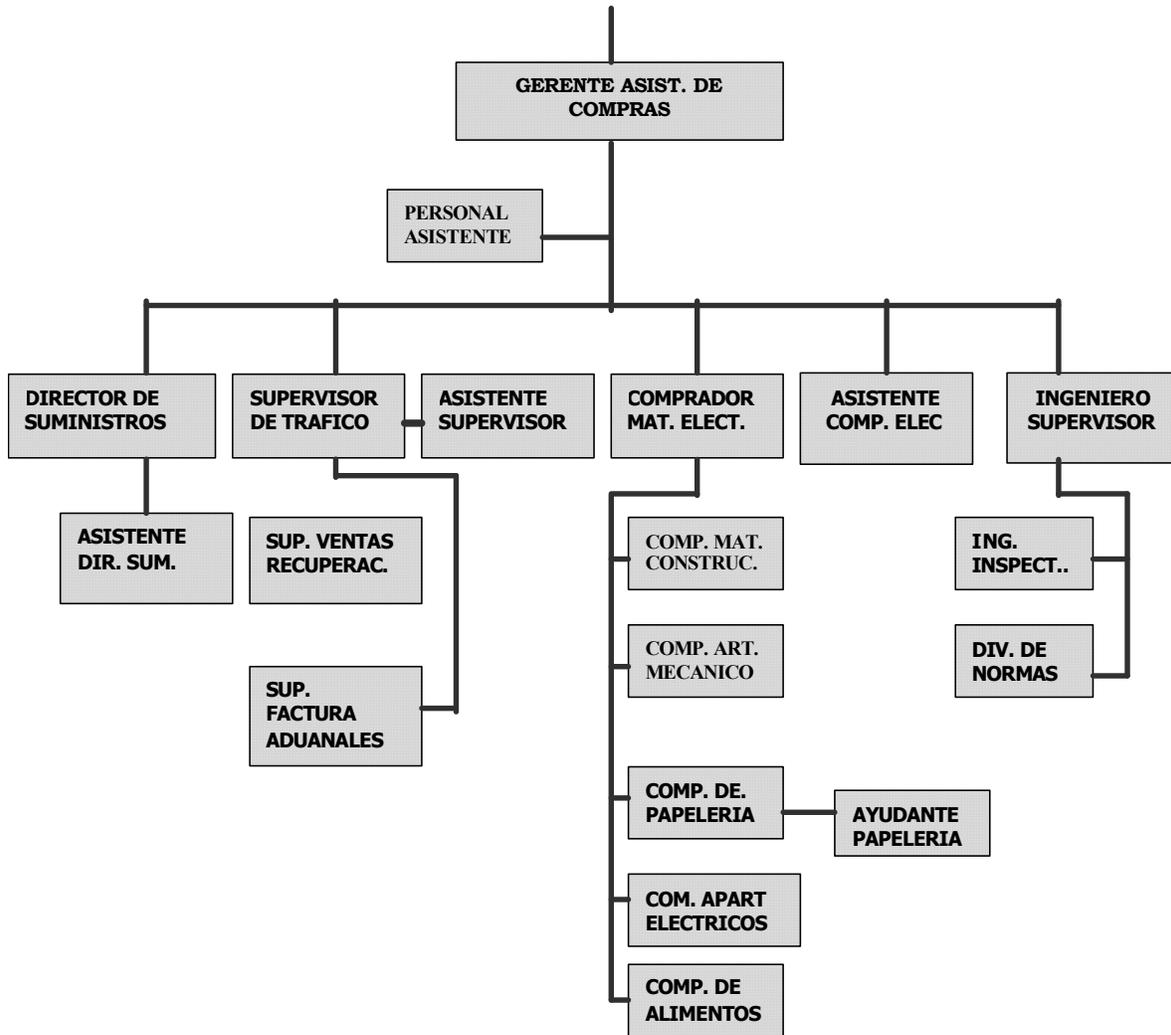


Figura 4.3. Ejemplo de una empresa más compleja

#### 4.4.2. Funciones de compras

El personal del área de adquisiciones debe a través de un adecuado entrenamiento y experiencia poder estudiar los mercados, pronosticar las tendencias y elaborar cartas de condiciones económicas, analizar valores, revisar nuevos materiales, nuevas técnicas y nuevo equipo, por lo que deben especializarse en adquisiciones y ser liberados de la rutina que consume tiempo (labores burocráticas).



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.

Esta estructura permitirá 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 oportunidad.

El agente de compras utilizará herramientas que permitirán negociar 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.

Los compradores son responsables de lo completo y exacto que estén requisitadas las órdenes de compra que lleven su firma.

### **Especialización por compradores**

En organizaciones más grandes la función de adquisiciones está dividida normalmente, con base en categorías de los materiales o productos, en secciones asignadas a compradores.

En algunas organizaciones los grupos de compradores pueden estar bajo la supervisión de compradores principales o agentes de adquisiciones 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.



## **Rastreo o expeditación**

La función de rastreo o expeditación es casi universalmente asignada al departamento de adquisiciones, puede ser asignada a producción, operaciones, almacenes y aún al departamento solicitante, considerando que el usuario es el más interesado en que llegue el material o suministro.

La función de expeditación puede ser establecida en el departamento de adquisiciones como una unidad que reporta separadamente, como un sub-departamento; o bien los empleados de rastreo pueden trabajar a través de compradores independientes, y funcionar como compradores asistentes, al mismo tiempo que como empleados de rastreo.

Esta actividad se considera como los ojos del proveedor por lo tanto sus solicitudes se atienden con mayor respeto y cooperación.

Se ha encontrado deseable establecer un sub-departamento de rastreo separado particularmente durante los periodos de emergencia, es necesario además para el comprador, que el empleado de rastreo y el expeditador trabajen estrechamente como una unidad.

Se sugiere que el proveedor tenga al mismo tiempo sus órdenes de trabajo o compra establecidas con sus subcontratistas para una entrega adecuada y que la producción esté apropiadamente programada, esto se facilita si la reputación del proveedor y las condiciones del inventario son confiables.

Una vez que el empleado de rastreo se ha asegurado que el material ha sido embarcado, deberá trabajar con el departamento de tráfico para informar al almacén de la llegada inminente del material o suministro y que éstos hagan la preparación respecto a espacios, actividades, etc.; al momento de recibir y



verificar con los reportes de inspección, se debe determinar que el material sea aceptable antes de que su responsabilidad haya terminado.

Para reflejar anticipadamente las fechas de entrega de material no recibido, La sección de rastreo emite reportes periódicamente de situaciones de materiales identificados con escasez

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.

#### **4.4.3. Funciones de abastecimientos**

Muchas funciones relacionadas con adquisiciones y/o abastecimientos, por la característica de formar parte de un sistema de abasto caen bajo la supervisión del gerente de adquisiciones basadas en la naturaleza peculiar del negocio; La agrupación de actividades relacionadas o el talento extraordinario del gerente y de su equipo hacen de esta función una elemento importante del abastecimiento .

Sin embargo existen ciertas actividades que se incluyen con mayor frecuencia en la función global de abastecimientos, siendo éstas:

- Planeación
- control de inventarios
- almacenes
- estadísticas

También podemos incluir como funciones relacionadas con las adquisiciones y abastecimientos a las siguientes:

- Tráfico y distribución



- cuentas por pagar o verificación de facturas
- controles gubernamentales, prioridades y asignaciones
- control de calidad de adquisiciones
- ingeniería en adquisiciones
- análisis de valor
- investigación de nuevas adquisiciones
- venta de desperdicios y sobrantes

#### **Bibliografía del tema 4**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Adquisiciones y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Adquisiciones y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

Lee J. Krajewski / Larry P. Ritzman, *Administración de Operaciones-Estrategia y Análisis*, Ed. Prentice Hall, 5ª. Edic, México, 2000, 462-470 pp.

Richard J. Hopeman, *Administración de Producción y Operaciones*, Cía. Editorial Continental, S.A." 1993, México, 1993, 383-404 pp.



## Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** Especifica en un cuadro sinóptico las responsabilidades de la función de adquisiciones.
- A.4.2.** Señala las principales acepciones que recibe la función de adquisiciones en las organizaciones mexicanas.
- A.4.3.** Desarrolla la estructura organizacional de una empresa comercial.

## Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál es la función general del área de adquisiciones?
2. ¿Cuál es la mayor responsabilidad del área de adquisiciones?
3. ¿A qué nos referimos con autoridad?
4. ¿Qué característica debe cumplir un comprador para establecer relaciones comerciales en nombre de su organización?
5. Menciona el área o departamento a la que el departamento de adquisiciones sirve al obtener los materiales, tanto primarios como secundarios
6. Menciona la función básica del Director de Adquisiciones que le permitirá estar al día en materia de nuevos proveedores, productos, materiales, etc.
7. ¿Cuál es el beneficio del área de adquisiciones al participar en las reuniones estratégicas de la organización junto a la administración superior?
8. ¿Cuál es el beneficio de buscar la simplicidad en la organización de un departamento de adquisiciones?
9. ¿Qué características debe de tener un departamento de adquisiciones para hacer frente a los constantes cambios en la estructura de los mercados?
10. ¿Cuál es la función que realiza el expeditador para verificar la entrega del material o suministro?



## Examen de autoevaluación

1. ¿Qué se considera como la responsabilidad más importante de la función de adquisiciones?
  - a. Dotar de materiales y suministros a la organización
  - b. Que por ningún motivo se detenga el proceso productivo
  - c. Comprar al menor costo posible
  - d. Obtener los materiales adecuados en la cantidad debida
  - e. Obtener los materiales adecuados con la calidad debida
  
2. Se refiere a contar con la confiabilidad para la ejecución de las obligaciones del área de adquisiciones:
  - a. Capacidad
  - b. Responsabilidad
  - c. Autoridad
  - d. Eficiencia
  - e. Función de adquisiciones
  
3. Área o departamento que consume materiales y suministros para reparación y mantenimiento
  - a. Operaciones
  - b. Ventas
  - c. Planeación y programación
  - d. Almacenamiento
  - e. Mantenimiento



4. En las organizaciones descentralizadas, generalmente ¿a quién le reporta el área de adquisiciones?
  - a. Vicepresidente de administración
  - b. Director general
  - c. Vicepresidente de operaciones
  - d. Gerente de planta
  - e. Director de logística
  
5. ¿Quién tiene la responsabilidad de asegurar la preexpectación constante de nuevas fuentes de suministro, productos, materiales, procesos e ideas?
  - a. Insumo
  - b. Bienes de consumo
  - c. Materiales
  - d. Materia prima
  - e. Bien de capital
  
6. Es el encargado de ejecutar la actividad de adquirir, desarrollar, para la aprobación del director de adquisiciones las políticas y programas aprobados que asegurarán la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios, y poner en operación las actividades relacionadas con el manejo de información, relaciones con proveedores, negociación, evaluación y selección de proveedor y seguimiento de la adquisición
  - a. Agente de compras
  - b. Gerente de compras
  - c. Director de compras
  - d. Representante de compras
  - e. Jefe de compras



7. ¿ Con quién tiene que interactuar directamente el Agente de Compras en el estricto cumplimiento de su función y asegurarse del mantenimiento de buenas relaciones actuales y en perspectiva?
  - a. Director de compras
  - b. Gerente de compras
  - c. Proveedores
  - d. Almacenistas
  - e. Vendedores
  
8. ¿Cuál es el objetivo más importante de la Administración de Adquisiciones?
  - a. Costo óptimo
  - b. Entrega
  - c. Tiempo correcto
  - d. Precio
  - e. Calidad
  
9. Al comunicar las \_\_\_\_\_ oficiales por escrito, todos los departamentos entenderán la autoridad y las responsabilidades del departamento de adquisiciones
  - a. Procedimientos
  - b. Políticas
  - c. Reglas y reglamentos
  - d. Manuales de procedimientos
  - e. Folletos y memoranda



10. A través del uso de copias de memoranda, reportes y cartas se puede mejorar la \_\_\_\_\_ en el departamento de adquisiciones y los demás departamentos de la organización
- a. Comunicación
  - b. Organización
  - c. Organigrama
  - d. Líneas de comunicación
  - e. Información



## TEMA 5. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

### Objetivo particular

Al finalizar este tema el alumno deberá justificar la importancia de las buenas relaciones con los proveedores destacando los beneficios que reportan a la organización.

### Temario detallado

- 5.1. Las relaciones públicas y la relación con proveedores
- 5.2. Retroalimentación con la empresa proveedor
- 5.3. La información, análisis de la claridad y veracidad de la misma
- 5.4. Manejo de información histórica (manejo de archivos)

### Introducción

El comprador fundamentará su actividad en la capacidad para establecer buenas relaciones con los proveedores, por lo que aquí se destaca la importancia de establecer y mantener relaciones lucrativas a largo plazo.

#### 5.1. Las relaciones públicas y la relación con proveedores

**Uno de los elementos clave** de la función de compras son las relaciones con los proveedores, debemos de recordar que las transacciones que vamos a realizar se facilitarán si mantenemos relaciones cordiales con nuestros proveedores.

Algunos conciben al **comprador y al proveedor como antagonistas**, pero más bien ambos se complementan uno al otro por que una tersa relación será redituable para ambas partes.

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



Asimismo, debemos de conocer sus fortalezas y debilidades, puesto que éstas pasarán a ser nuestras, por lo que se evaluará tanto a los actuales proveedores como los que se integren a nuestro sistema de compras.

No hay que cerrarse las puertas con ningún proveedor.

## **5.2. Retroalimentación con la empresa proveedor**

En la relación con el proveedor el manejo de información es fundamental, resultando la retroalimentación de la misma información primordial en el manejo de la misma.

Por lo tanto, 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, sus nuevas capacidades de producción, de su posición financiera, en general de su crecimiento.

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

**Las fuentes de información:** Son las que realizan las unidades de compras de las diferentes organizaciones para recabar o recoger información de proveedores y las cuales pueden ser:

- ☒ **Públicas:** comprenden publicaciones y revistas especializadas en el área, (catálogos) suministrados por los fabricantes y distribuidores constituyéndose en fuentes importantes de información acerca de proveedores potenciales.



- ☒ **Privadas:** la fuente de información privada por excelencia la constituye el Registro de Proveedores, el cual suministra información acerca de cuáles son y dónde se encuentran ubicadas las fuentes confiables de abastecimiento, tanto regionales, nacionales e internacionales.

La **selección de fuentes** es el proceso de escoger entre una lista de proveedores potenciales y reducirlas a unos pocos.

### 5.3. La información, análisis de la claridad y veracidad de la misma

El archivo de proveedores es una lista de todos los proveedores y sus respectivas direcciones postales completas. Este archivo sirve para simplificar el trabajo del comprador quien anota en las requisiciones de compras el nombre del vendedor que recibirá el pedido, así como del empleado que lleva los pedidos quien anota los datos suplementarios que copia del archivo.

También se debe anotar en ese archivo los siguientes datos: giro a que se dedica, si es fabricante o distribuidor, nombres de los representantes, funciones, etc.

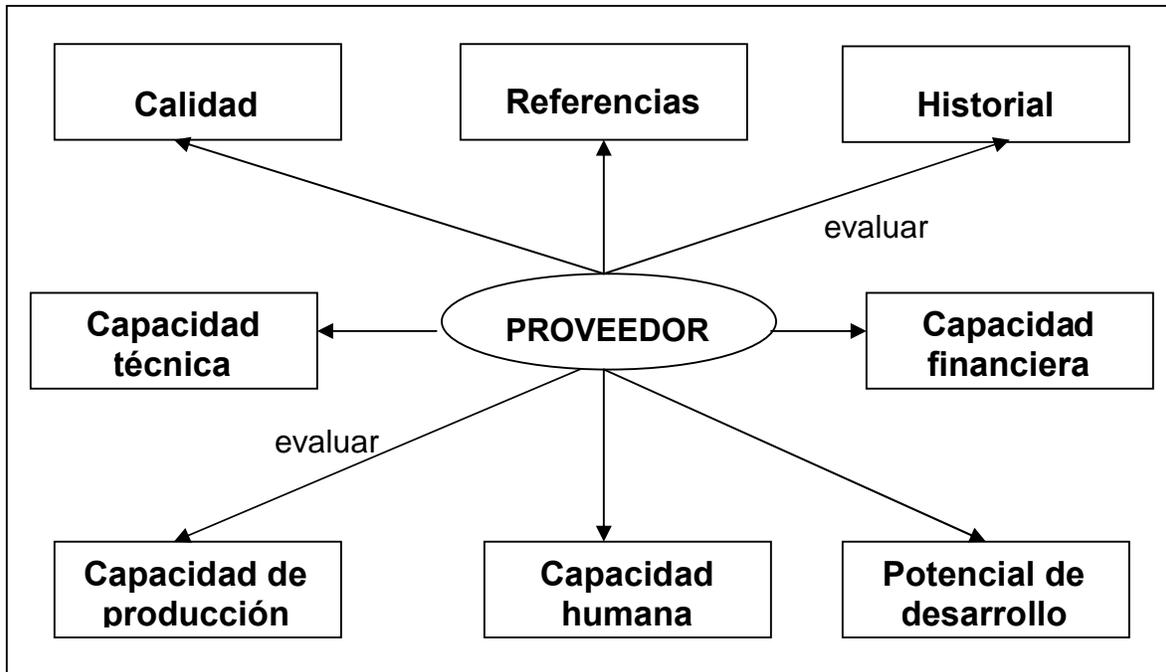
**Nota:** lo primero que necesito saber de un proveedor, es el nivel de **confianza** que tiene en el mercado. Una vez considerado el nivel de confiabilidad de los proveedores, es importante delimitar el **objetivo**, y posteriormente, evaluar a los proveedores sobre lo siguiente:

- ☒ **Calidad:** indiscutiblemente el primero y más importante elemento a evaluar sobre la capacidad de un proveedor.
- ☒ **Referencias:** siempre es bueno trabajar con alguien que ya ha sido previamente evaluado por alguien de nuestra confianza y por lo tanto no partir del absoluto desconocimiento del proveedor.



- ☒ **Historial:** las evaluaciones previas que le hayamos hecho al proveedor son siempre un elemento a considerar, sobre todo si buscamos que el proveedor mantenga un alto nivel de competencia.
- ☒ **Capacidad técnica:** es aquí donde la persona o las personas encargadas del Departamento de Compras, mediante un proceso de estimación, consideran las condiciones o los métodos utilizados o qué clase de tecnología manejan en el procesamiento de la materia prima, en la elaboración de los productos requeridos por los compradores.
- ☒ **Capacidad financiera** (financiamiento): también es importante conocer con qué cantidad de recursos financieros cuenta la empresa, y esto más que todo es importante para la estabilidad de la inversión hecha por los compradores, es decir si los proveedores están lo suficientemente estables económicamente.
- ☒ **Capacidad de producción:** en esta parte evalúan la producción en cuanto a calidad, cantidad, tiempo y precio de los suministros pedidos o necesitados por la empresa compradora.
- ☒ **Capacidad humana:** clima laboral y condiciones de los trabajadores.
- ☒ **Potencial de desarrollo:** actitud empresarial y perspectiva a futuro.

Calificar a un proveedor es determinar de manera real y objetiva, a través de un puntaje expresado en una escala establecida, su potencial tanto en el campo legal, financiero y técnico para suministrar un requerimiento de compra.



**Figura 5.1 Características de un buen proveedor.**

**Características de un buen proveedor:**

- ☒ Deben actuar de forma responsable y consciente ante sus compradores.
- ☒ Deben saber qué es lo último en el mercado y qué es lo que les gusta a las personas tanto naturales como jurídicas.
- ☒ Deben ofrecer bajos precios y con buena calidad.
- ☒ Deben tratar de cumplir lo más rápidamente con los compromisos adquiridos con los compradores.
- ☒ Capaz de ajustarse a las necesidades imprevistas.
- ☒ Toma iniciativa para sugerir modos más adecuados a la clientela.
- ☒ Notifica con anticipación los cambios latentes en el mercado que pueden afectar las operaciones del comprador.
- ☒ Brindan asesoría técnica y de cualquier otra índole que necesite el comprador.



Todo proveedor que tenga la intención de participar con nuestra organización debe **proporcionar información que nos permita conocer más a detalle su capacidad**, razón por la que es muy recomendable hacer partícipe a los proveedores de nuestro interés de establecer un sistema de evaluación formal, considerando que el principal beneficiado sea aquel proveedor que se comprometa a mejorar en la medida en que es requerido por nosotros.

Resulta paradójico, pero la experiencia lo demuestra, cuando existe una evaluación permanente se fortalece el compromiso.

Una de las primeras aspiraciones que debe tener un comprador es cuando la relación actual con un proveedor resulta satisfactoria o no, esta relación es muy compleja, y por lo tanto 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 que aún no la ha enviado, 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.

#### **5.4. Manejo de información histórica (manejo de archivos)**

Si tomamos en cuenta la necesidad de contar con una pronta respuesta por parte de los proveedores, es necesario establecer un **directorio o control de proveedores**, el cual consiste en la base de datos que nos permiten además de **contactarlos en forma inmediata**, conocer sus actuaciones anteriores,



capacidades y potencia, la carpeta de cada proveedor se integra por:

1. curriculum por empresa
2. muestra de información complementaria que sea necesaria
3. datos indispensables de la empresa proveedora (dichos elementos indican el potencial de la empresa proveedora.
4. áreas funcionales (encargados)
5. almacén
6. dirección general
7. ubicación de plantas, equipo de reparto
8. política de ventas
9. plan de capacitación
10. estados financieros
11. procesos productivos

Se busca que la información proporcionada por el proveedor sea honesta y verídica.

### **Manejo de archivos**

Toda la información de cada uno de los proveedores y las transacciones que hemos realizado con ellos debe archivar en forma ordenada. Probablemente el archivo más difícil en un Departamento de Compras es el de los catálogos de proveedores, folletos y la correspondencia con los proveedores no clasificados.

No existe un formato estándar para catálogos y folletos, ya que viene en diversos tamaños y espesor, para que sean de algún valor, deben archivar y registrarse en un índice, a fin de que al necesitarse se disponga fácilmente de ellos.

El tiempo adecuado para descartar catálogos y folletos es responsabilidad del Departamento de Compras, por lo que habrá de definirse y eliminar la información



obsoleta en el momento 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 ocupan espacio y al mezclarse con los actualizados solo dificultan más la localización del catálogo o folleto apropiado, cuando se requieran.

Los folletos pueden archivar en un folder 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 mercancía o artículos se archivarán en un folder dispuesto para ese artículo o mercancía en particular.

### **Bibliografía del tema 5**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*”, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.5.1.** Desarrolla un análisis donde se destaque la importancia de las relaciones con los proveedores.

**A.5.2.** Señala las principales acepciones que recibe la función de compras en las organizaciones mexicanas.

**A.5.3.** Desarrolla la estructura organizacional de una empresa comercial.



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué pretendemos al manejar relaciones con proveedores?
2. ¿Cuáles son las características de un buen proveedor?
3. ¿Cuáles son los criterios a evaluar por parte de los proveedores?
4. ¿Qué es un Directorio o Control de Proveedores?
5. ¿Qué acción debe de hacer el proveedor para mantener permanentemente informado al área de compras?
6. Destaca una acción primordial en el manejo de las relaciones con proveedores
7. ¿En qué consiste el archivo de proveedores?
8. Menciona las fuentes de información pública y privada.
9. ¿Se debe de tratar igual a un proveedor nuevo que a un proveedor conocido?
10. ¿Qué se recomienda al comenzar a manejar información por parte de los proveedores?

### **Examen de autoevaluación**

1. Entre otros, este es un criterio que se toma en cuenta al establecer relaciones con proveedores:
  - a. Precio
  - b. Oportunidad de entrega
  - c. Servicio
  - d. Calidad
  - e. Posicionamiento en el mercado
2. Es un hecho que cuando existe una evaluación permanente se fortalece:
  - a. La relación
  - b. La relación cliente-proveedor
  - c. El compromiso
  - d. La compra
  - e. La selección



3. Consiste en una lista de todos los proveedores y sus respectivas direcciones postales completas:
  - a. Archivo de proveedores
  - b. Control de compras
  - c. Catálogo de compras
  - d. Catálogo de proveedores
  - e. Control de proveedores
  
4. Las fuentes de información \_\_\_\_\_ por excelencia lo constituye el registro de proveedores, el cual suministra información acerca de cuales son y donde se encuentran ubicadas las fuentes confiables de abastecimiento, tanto regionales, nacionales e internacionales.
  - a. Públicas
  - b. Internas
  - c. Privadas
  - d. De mercado
  - e. Particulares
  
5. Comprenden publicaciones y revistas especializadas en el área (catálogos) suministrados por los fabricantes y distribuidores constituyéndose en fuentes importantes de información acerca de proveedores potenciales, nos referimos a las fuentes de información:
  - a. Particulares
  - b. De mercado
  - c. Internas
  - d. Públicas
  - e. Privadas



6. Es la base de datos que nos permiten además de contactarlos en forma inmediata, conocer sus actuaciones anteriores, capacidades y potencial:
  - a. Control de proveedores
  - b. Control de compras
  - c. Catálogo de compras
  - d. Catálogo de proveedores
  - e. Archivo de proveedores
  
7. Todo proveedor debe entre otras \_\_\_\_\_ tratar de cumplir lo más rápidamente con los compromisos adquiridos con los compradores.
  - a. Funciones
  - b. Características
  - c. Referencias
  - d. Políticas
  - e. Especificaciones
  
8. Lo primero que necesito saber de un proveedor: es el nivel de \_\_\_\_\_ que tiene en el mercado.
  - a. Prestigio
  - b. Confianza
  - c. Posicionamiento
  - d. Precio
  - e. Calidad



9. Consiste en el proceso de escoger d entre una lista de proveedores potenciales y reducirlas a unos pocos
  - a. Evaluación de proveedores
  - b. Relaciones con proveedores
  - c. Elección de fuentes
  - d. Selección de fuentes
  - e. Catálogo de proveedores
  
10. ¿Qué debemos de detectar sobre un proveedor, considerando que dependeremos de ellos?
  - a. Información
  - b. Posicionamiento
  - c. Fortalezas y debilidades
  - d. Relaciones públicas
  - e. Relaciones



## **TEMA 6. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar este tema el alumno deberá evaluar el sistema de información necesaria para la función de compras y abastecimientos, así como sus relaciones con las demás funciones de la organización.

### **Temario detallado**

- 6.1. Relaciones de la función de compras y abastecimientos con la organización
- 6.2. Control de calidad de las compras
- 6.3. Importancia de la claridad en la información de la requisición
- 6.4. Divulgación de actualidades tecnológicas y aprovechamiento de oportunidades
- 6.5. Planeación y programación de compras
- 6.6. Informe de surtimiento y revisión del material entregado
- 6.7. Archivo histórico de compras y abastecimientos
- 6.8. El proceso electrónico de datos en la planeación de compras, programación y control de consumos
- 6.9. La importancia de los almacenes

### **Introducción**

En este capítulo se expone la importancia de establecer un sistema de información, describiendo los elementos que deben de componer al mismo.

#### **6.1. Relaciones de la función de compras y abastecimientos con la organización**

El área o Departamento de Compras se relaciona con diversas áreas e interactúa con ellas para lograr cumplir con sus objetivos.

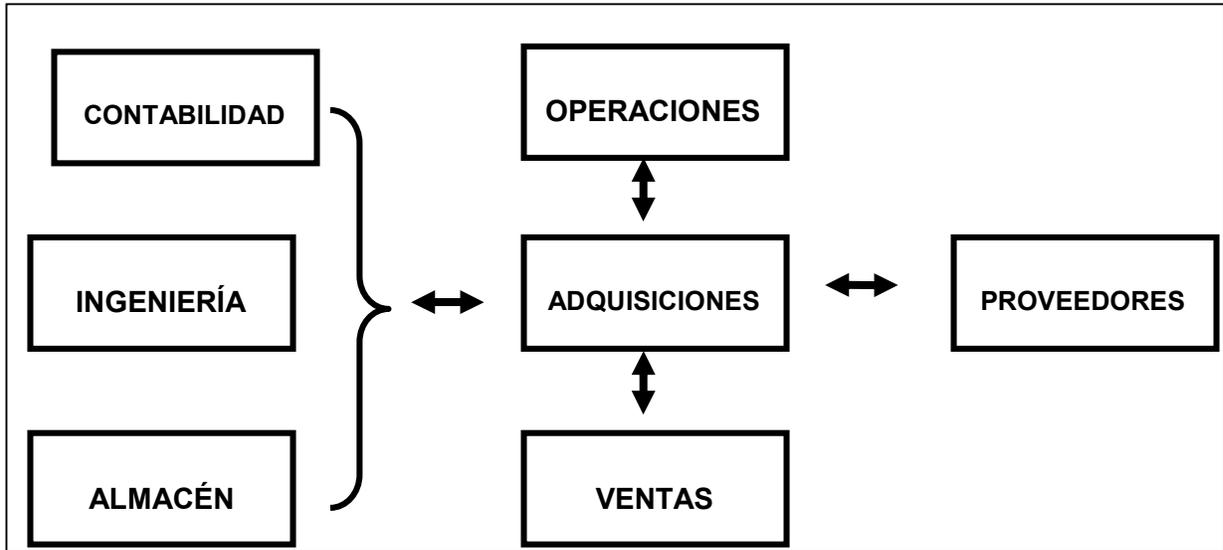
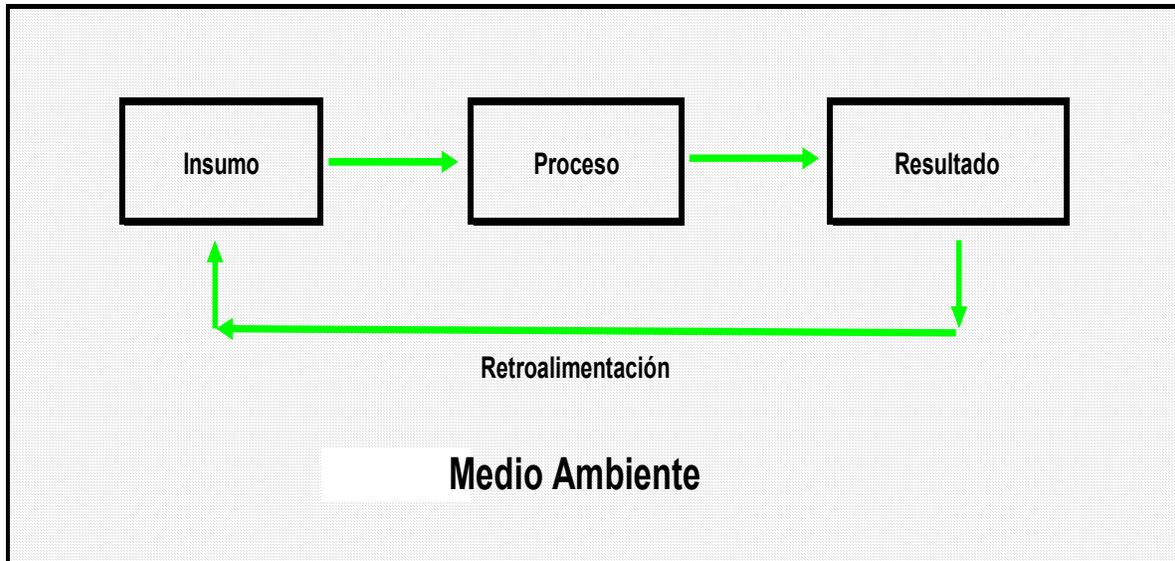


Figura 6.1. Relaciones entre compras y las demás áreas de la organización

Se destaca que la interacción, en mayor medida, con las áreas a las que les va a proporcionar el servicio de comprar, ya sea la materia prima o los productos a comercializar, pero no debemos de omitir su interacción con los proveedores, relación en la que ahondamos en el capítulo anterior, así como con las áreas o departamentos que permiten que la función de compras y abastecimientos se haga en forma eficiente.

Es por ello que **las compras se deben de apoyar en el concepto de sistema** y desarrollar un Sistema de Información que le permita manejar en forma más eficiente la información para una adecuada toma de decisiones.

**Sistema:** conjunto de elementos ordenados que se interrelacionan entre sí, se ordenan de alguna manera en el proceso para crear un resultado (producto o servicio), y este sistema esta envuelto en un medio ambiente.



**Figura 6.2. Representación gráfica de un sistema**

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

Proceso

- Información de proveedores (cotización)
- Área física: calculadora, mesa, luz, etc.
- Solicitar cotizaciones
- Análisis (aquí es donde se puede negociar)
- Evaluación y selección del proveedor



- Fincar pedido o colocar con el proveedor seleccionado

¿Qué se obtiene como resultado?

- Recepción de los materiales que se han comprado: calidad, tiempo, cantidad, empaque pactados.
- El comprador tiene que contar con un *stock* (existencias) de inventarios.

¿Cuál es el medio ambiente?

- El entorno económico, político, demográfico en que se encuentra la organización
  - 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.

Si tomamos en cuenta que en nuestro sistema de información tendremos como fuente de insumo los datos y requerimientos de las diferentes áreas y departamentos de la organización, es **pertinente señalar la relación que se mantendrá con cada una de éstos.**

## **6.2. Control de calidad de las compras**

Ya se ha tratado a la calidad como el elemento prioritario a considerar en las relaciones con proveedores, ahora bien, resulta necesario definir y especificar qué



es calidad para compras y abastecimientos.

La **calidad es el conjunto de atributos que le confieren a un bien o servicio** la capacidad de satisfacer necesidades implícita y explícitas que el consumidor está dispuesto a pagar por ello.

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

De lo anterior puede asumirse que las especificaciones de trabajo o de los requerimientos de ejecución así como las especificaciones de los materiales deben escribirse en todas las órdenes de compra o acuerdos de compra, pero el hacer esto en todas las órdenes de compra es muy complicado desde un punto de vista práctico y consume mucho tiempo, en consecuencia es costoso para la organización.

Significa que la **especificación de la calidad** es una parte necesaria de cada transacción de compras, por lo que a la orden de compra se debe de adjuntar a una hoja de especificaciones que facilite la comprensión de los requerimientos.

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 sin equivocaciones lo que necesita el comprador.

Un **programa efectivo de control de calidad** tiene los siguientes **objetivos**:

- Calidad** consistente con 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 de supervisión.
- ☒ La **responsabilidad** de un buen programa de control de calidad es amplia, y probablemente descansa en cierto grado **en todos**, tanto de la organización del comprador como en la del vendedor.
- ☒ La **delimitación de las responsabilidades** es necesaria para hacer un buen trabajo de programa de control de calidad, estos variarán de industria a industria, de compañía a compañía y aún dentro de la propia compañía dependiendo de los artículos involucrados.

La responsabilidad en el 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 Compras verifica y dirige el establecimiento 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, tienen la responsabilidad de transmitir esa especificación al Departamento de Compras junto con la requisición de Compras.

Existen muchas razones para manejar el control de calidad de los artículos comprados, una de las más 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

Asimismo, los aspectos legales de un **programa de control de calidad** son importantes, puesto que sin una declaración inteligible 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, 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 de la cosa correcta (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.

Incluido en este concepto está el nuevo requerimiento de calidad que se ha denominado **rastreabilidad**<sup>6</sup> significando que a una o varias partes pueden dársele seguimiento completamente en todos sus manejos o procesos, en algunos casos aún hasta las materias primas básicas producidas.

Aunque la rastreabilidad no es una característica factible para los productos

---

<sup>6</sup> También se le conoce bajo la denominación “trazabilidad”, de acuerdo a la Norma ISO 8402.



comerciales ordinarios, el comprador alerta debe estar prevenido de estos requerimientos de calidad altamente técnicos, ya que el impacto de tales programas puede muy bien tener un efecto en muchas de nuestras actividades comerciales e industriales.

La necesidad del control de calidad es responsabilidad de todos en la organización y por extensión de sus proveedores, ya que sus beneficios de costos son tan grandes que cada buen empleado del comprador como del vendedor harán todo lo posible para asegurar un buen material y partes desde la primera entrega.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico, es conveniente especificar algunas de **las áreas de responsabilidad**, ya que estas variarán de industria a industria. Pueden ser diferentes dentro de las organizaciones de la misma industria, dependiendo de las condiciones, productos y en algunas ocasiones del tipo de organización por lo que puede ser necesario organizar varios planes o tipos de compañías y alterarlos para acomodarlos al problema o industria en particular.

### **Responsabilidad en el Departamento de Compras**

La **calidad** es una responsabilidad primordial en el Departamento de Compras, independientemente de donde se originen las especificaciones de calidad, esto porque 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, existen 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 por ver que la especificación de la calidad sea parte de los acuerdos de compra y que el



proveedor tenga el nivel de calidad requerido.

**El Departamento de Compras debe:**

- Saber qué es lo que quiere y pasar la información a los proveedores.
- Cerciorarse de que el vendedor ejecute de acuerdo con la especificación de calidad de la compra.
- Tomar las medidas necesarias para proteger a la organización 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 organización) para desarrollar y hacer operable la especificación de calidad de la compra.

El comprador del Departamento de Compras no empieza las negociaciones o solicita ofertas de un artículo sin contar con información suficiente para permitir al proveedor en perspectiva someter una oferta inteligente y realista.

Bajo tales circunstancias, el comprador verá que basándose en una especificación apropiada, la organización o el vendedor en perspectiva puede estar protegido de pérdida financiera que pueda resultar en la compra de un material o suministro de baja calidad, con partes defectuosas; en otro sentido atender las reclamaciones que surjan de la incomprensión 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 no cumplir con las especificaciones de calidad de la compra, por la inspección de recibo del comprador; 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.

Por lo tanto es deseable que estas negociaciones sean manejadas entre el vendedor y con el mismo comprador que manejó la compra original, así 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** sabía 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 frecuentemente es ventajoso para la compañía compradora ya que es más fácil negociar con un vendedor acerca de un rechazo si 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.

### **Responsabilidad en el departamento de ingeniería**

Cuando se necesita un diseño apropiado o cuando el artículo requerido que involucra una fabricación complicada, el departamento de **ingeniería puede ser**



**encargado 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, así como en algunos casos la especificación de calidad se origina por ingeniería y otros departamentos manejan la inspección de entrada.

### **Responsabilidad en los departamentos de ingeniería de producción**

Dependiendo del giro o tipo de organización, en algunas industrias, ingeniería de producción es el departamento **responsable por la especificación de calidad de los materiales y suministros a utilizar.**

El departamento de ingeniería de producción puede originar la especificación o puede coordinarla con el requerimiento del material o suministro de manera que la especificación de calidad aparezca en la requisición para comprar.

### **Responsabilidad en el departamento de producción**

En la mayoría de los casos es recomendable hacer que el departamento de producción establezca o **coopere en el desarrollo de la especificación de calidad de la compra**, especialmente 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 originen o se controlen por el departamento de producción o un departamento de operación, ahora bien que 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.

### **Responsabilidad del departamento de calidad**

Hoy en día es cada vez más común tener un equipo responsable de los problemas de calidad y ejercer el control de calidad de los bienes producidos por el comprador, frecuentemente es la costumbre asignar al grupo de calidad la responsabilidad de la calidad de los bienes comprados al igual que de los bienes que hay que producir o procesar en la planta del comprador.

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 asesorar en la preparación de esta especificación.

Es útil también y muy beneficioso obtener la ayuda del equipo de calidad en la educación de los proveedores preferiblemente al momento de establecer una nueva fuente, ya que donde existe un equipo de calidad dentro de la compañía del comprador, es deseable que dicho grupo tenga la **responsabilidad de la inspección de entrada**, o bien, coordinarse con el departamento de recibo adscrito al almacén.

### **Responsabilidad en el departamento de recibo**

En donde sea posible, la función de recepción de materiales en el almacén o en cualquier departamento de la organización debe de incluir **la actividad de inspección que 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 hasta que el embarque de entrada haya sido aceptado o rechazado.



Cuando algún material o suministro es rechazado, 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 un resguardo físico sobre los materiales rechazados hasta que la disposición sea recibida por parte del Departamento de Compras.

Independientemente de como 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, etc., estén de acuerdo con los documentos de envío del que embarca y que aparenten estar suficientemente dentro de la cantidad o 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.

### **Responsabilidad en otros departamentos**

Indudablemente, puede haber organizaciones en que otros departamentos tengan un interés y alguna responsabilidad por la especificación de calidad de las



Compras y por el programa de control de calidad de los bienes comprados, estos variarán con la industria, la compañía y en algunas ocasiones con el producto, pero algunas de las actividades que tienen cierto interés se listan aquí:

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

Frecuentemente, las actividades tales como éstas tendrán la responsabilidad de originar las requisiciones de compras contra las cuales el Departamento de Compras emita una orden.

Algunas de éstas pueden tener la responsabilidad primordial de la especificación de calidad de la compra y pueden operar con un archivo central de especificaciones.

El departamento de ventas de la organización tiene también interés en un control de calidad apropiado, aunque probablemente en una base más general, elaborando o supervisando:

1. Especificaciones de calidad, las cuales pueden desarrollarse de:
  - Las necesidades de los propios artículos de producción del comprador.
  - Clientes
  - Aquellos dentro de la compañía 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.

### **6.3. Importancia de la claridad en la información de la requisición**

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:

- 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:

- Planos o Dibujos (especificados por el cliente)

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

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 con bastante exactitud** para hacerlo satisfactorio para referirse a él como parte de la especificación de la calidad de la compra.

Son una verdadera ventaja ya que son la resultante de mucha experiencia en el uso y por lo tanto representan una especificación de calidad exacta y comprensible, en dichos estándares 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 frecuentemente 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.

Por marca o nombres comerciales

La fabricación y distribución continuada 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 se haya encontrado satisfactoriamente alguna marca o nombre comercial, el comprador estará seguro frecuentemente al especificar una marca o nombre comercial o “similar”.



En todo mercado, existen marcas o nombres de productos industriales y comerciales que han sido bien establecidos a través de un largo uso y los cuales pueden ser usados como estándares aceptables de calidad.

El uso de nombres comerciales ofrece la ventaja de simplificar, pero puede limitar la compra a una sola fuente para un producto en particular destruyendo así el elemento competitivo en una procuración sana, además, 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.

Por especificación química o física

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

Las empresas 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 (formulaciones), de tal manera que donde tales especificaciones existen, deben ser agregadas a la orden de compra para establecer la especificación de calidad deseada, asegurando la confidencialidad en su uso y determinando el alcance de la licencia de la misma.

Otra manera de manejar las especificaciones técnicas consiste en 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.

En las organizaciones que 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.

Por ejecución

Es poco inusual que un comprador desatienda completamente la apariencia o composición de un material comprado y especifique simplemente el trabajo que se desea ejecute el material comprado, por esta razón la función de ejecución de un artículo comprado es una parte, o la proporción principal de la especificación de calidad, siendo entonces que la ejecución es especificada, destacando el comportamiento requerido por el insumo y éste debe ser expresado tan simple como sea posible con los límites o variables de ejecución.

Por muestras

Es recomendable el manejo de muestras en toda transacción, sobre todo cuando la especificación de calidad no puede ser establecida clara o satisfactoriamente por ningún motivo los medios previamente mencionados; de esta manera se logra la duplicación del material, suministro o no incurrir en algún error.

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.

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 pueda ser localizado.

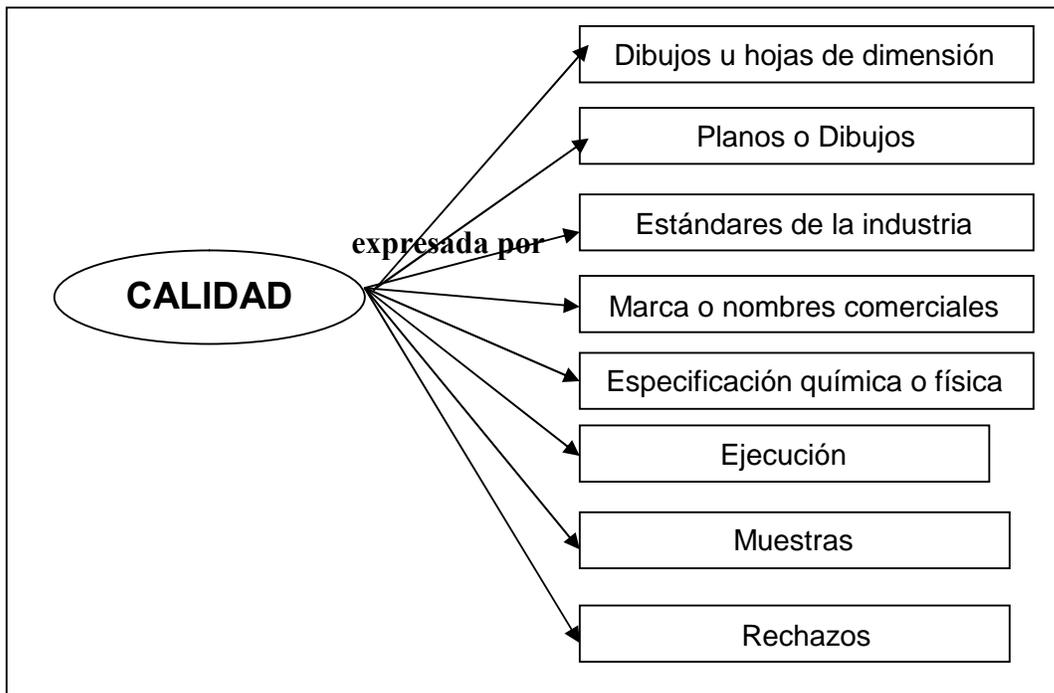


Las negociaciones con el proveedor en los puntos de costos de reemplazo, deben ser responsabilidad del Departamento de Compras y deben ser manejados de preferencia por el comprador que negoció la compra.

El comprador con ayuda de otros en la organización, explicará cuidadosamente todas las posibilidades de desviación, de remodelado o salvamento, etc., donde 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.



**Figura 6.3 Expresiones diversas de la calidad**



#### **6.4. Divulgación de actualidades tecnológicas y aprovechamiento de oportunidades**

Es indudable el avance tecnológico que día a día se presenta en los mercados, nuevos procesos de producción y/o distribución, sobre todo nuevos materiales; en consecuencia nuevos productos.

Es por ello que el **comprador debe estar permanentemente actualizado** y en forma constante informar a las áreas o departamentos a los que les presta servicio de los nuevos materiales, productos y/o procesos.

Asimismo, el comprador tomará todas las precauciones que sean necesarias para asegurar que el proveedor tiene la educación y los conocimientos necesarios para producir artículos con la especificación de calidad del comprador.

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 de compra completa y fácil de entender.

Si lo que se requiere por parte de el usuario, no es claro, es probable que el comprador compre lo más barato, pero no siempre es lo mejor o el producto correcto. Las requisiciones deben de estar completas por parte del usuario.

El comprador debe revisar antes de comprar que 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 comprador y 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 de **existir un ambiente de comunicación claro entre el usuario y el comprador** y estar consciente en el Departamento de Compras de que es mucho mejor aclarar cualquier duda, en lugar de corregir las compras.

En su totalidad las solicitudes de compra son pre-foliadas, 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 de efectuarse la misma.

Cuando el material sea solicitado para su ingreso al almacén, estará supeditado a la cantidad que hay 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.

### **6.5. Planeación y programación de 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, y además con qué presupuesto se cuenta, así Compras puede planear, **saber que debe comprar y cuando**, y así 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).

Se necesita información referente a los requerimientos de los usuarios, los departamentos a los que se les va a dar servicio. Se puede apoyar con los datos históricos (solo de referencia) para establecer un programa de compras.

La programación de compras y abastecimientos se basa entonces en las necesidades de los departamentos áreas a las que se les presta el servicio, por lo que en la requisición se debe de establecer claramente la fecha en que es requerido el insumo o producto.

En el caso de un abastecimiento, debemos de tomar en consideración los niveles establecidos por planeación y control de Inventarios, para así mantener los niveles óptimos.



## 6.6. 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 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 pueden enfrentar si no se lleva a cabo un proceso adecuado de revisión de materiales:

- 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, sino existe una buena comunicación se puede prestar a malos entendidos.



### 6.7. Archivo histórico de compras y abastecimientos

Como ya se había mencionado en el capítulo anterior, el Departamento de Compras debe mantener un archivo de todas sus transacciones, en cual debe de contener los siguientes elementos:

<b>Calidad</b>	Requisición
	Hoja de especificaciones técnicas
	Adicionar las especificaciones particulares
<b>Normas</b>	ISO: Normas relativas a procesos y métodos
	ASTM: Sociedad Americana para la Prueba de Materiales establece Normas relacionadas con la resistencia de Materiales
<b>Establecer metodología para proceder al análisis</b>	Red de calidad
	Tiempo de entrega
<b>Automatización del proceso de Compras</b>	La verdadera automatización implica la colocación de dispositivos (mecánicos y/o tecnológicos) que regulan el proceso a través de un proceso de “retroalimentación”.

**Cuadro 6.1. Elementos de un archivo de transacciones**

La utilización del equipo de **Procesamiento Electrónico de Datos** (PED) ha sido vista como la razón principal para incorporar todas las actividades de la administración de materiales bajo una cabeza, llamada el Gerente de Materiales.

De esta manera se supera la posibilidad de conflicto en cuanto a los objetivos departamentales individuales y el flujo de información que resulta de los sistemas.

El seguimiento de la orden de compra es la que probablemente se transfiere



primero de procedimientos manuales a procesamiento mecánico o electrónico de datos. El **índice de rendimiento** es un sub-producto del sistema de seguimiento. Es una recopilación estadística de los datos que fluyen del sistema de seguimiento y que proporcionan una evaluación objetiva tanto del proveedor como del comprador.

El sistema de cantidad de órdenes a nivel económico está relacionado con la solicitud y procedimiento de redacción de la orden, específicamente el Lote Económico de Compra (LEC) es la cantidad que da lugar al costo mínimo anual total del artículo, considerando los costos de la colocación de la orden y los costos de traslado.

El sistema de procesamiento de datos imprime la orden de compra a partir de la requisición terminada, con una cantidad determinada por las formulas LEC programadas en el sistema.

Otras aplicaciones de la computadora al manejo de materiales incluyen: redacción de la requisición, tomando en cuenta la producción proyectada, los niveles de inventario, los requerimientos de tiempo de entrega, el uso de datos históricos y de información relacionada con el inventario así como la jerarquía de la orden.

Cada organización adopta y elabora el sistema de acuerdo con las necesidades de procedimiento de compras siendo que algunas compañías encuentran que el procesamiento electrónico de datos no es apropiado para sus operaciones actuales, esto solo se puede decidir sobre la base de un cuidadoso estudio.

Independientemente de la forma en que se procese la información, el Departamento de Compras desarrollará un sistema de información, siendo el más común el *KARDEX* (Sistema de almacenamiento de información) por:



- Producto
- Código de producto
- Orden alfabético
- Código de barras

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 política de nunca pelear con ningún proveedor)

### **Control de compras**

El archivo de compras contiene información acerca de proveedores, ayuda a facilitar las futuras tomas de decisiones de requerimientos y apoya en reducir la duplicación de esfuerzos futuras compras.

El sistema de archivo empleado en el Departamento de Compras será de enorme valor, solo si brinda un fácil acceso a la información requerida, si no es muy complicado y 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, 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.

Es una realidad que 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, información que incluye 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 deberá transferirse a los **archivos permanentes** (muerto).

A fin de contar con espacio suficiente para archivo deberá tenerse cuidado de **colocar** en los archivos permanentes **solo el material indispensable**.

Es muy conveniente conservar un tarjetero bajo el título de mercancías específicas con datos pertinentes relativos a la compra de las mercancías detalladas en las tarjetas, este archivo debe incluir datos referentes a las pruebas de nuevos productos y materiales.

Tales registros se archivan comúnmente de manera visible, ya sea en gabinetes o en tablas clip para hojas simultaneas.

Un archivo dentro de un fólder tamaño carta en 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 fólder.

### **Órdenes de compra**

Un método conveniente para archivar las órdenes de compra, es hacerlo 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 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; esta 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 fólter 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 en forma conjunta con la mesa de órdenes. Al efectuarse y recibirse el embarque, se destruirá la copia de rastreo, pero antes de hacerlo, 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, 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.

Son dos los objetivos fundamentales de los registros: mantener y reconocer la resolución de la compra y la orientación del personal de Compras tanto en sus decisiones como 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

### **Análisis de precios**

Desde el punto de vista del costo: se refiere a la fijación de precios en cierta cantidad mayor a los costos directos, dejando una contribución suficiente para cubrir los costos indirectos y los costos generales, dejando además un margen de utilidad para el comprador; el costo ofrece varias oportunidades para buscar proveedores con costos bajos para sugerir alternativas de fabricación de menor costo y verificar la magnitud de los costos directos. La negociación utilizada con las técnicas de análisis de costos en una herramienta particularmente útil.



### **Punto de vista del mercado**

Los precios se fijan en el mercado, aunque pueden no estar relacionados directamente con el costo, si la demanda es relativamente elevada con relación a la oferta, se espera que los precios disminuyan.

Con el punto de vista del mercado, el comprador debe vivir con los precios que prevalecen en el mercado o encontrar medios de rodearlos.

Si no se puede hacer nada para atacar directamente la estructura de los precios, puede aún ser posible seleccionar aquellos proveedores que deseen ofrecer incentivos independientes de los precios, como son mantenimiento de inventario, servicio técnico, buena calidad, excelente envío, concesiones en la transportación y estar pendientes de aumentos en los precios y cambios a nuevos productos.

El estado juega un papel importante en la fijación de precios, tiene dos vertientes a saber:

- No solamente el gobierno ha tomado parte activa en la fijación de precios mediante el establecimiento de cuotas de producción estableciendo diversas formas de pagos de salarios y precios (de tiempo en tiempo) sino que también regula las vías mediante las cuales se permite a los proveedores y compradores acordar los precios.
- Debido a que otros gobiernos son activos en la fijación de precios y hay numerosas situaciones creadas por el control dual para uso nacional y de exportación. Los precios se pueden determinar por juntas de control, revisión o persuasión moral enérgica. También se pueden incrementar por controles gubernamentales como son las cuotas de producción, los aranceles y los permisos de exportación.



### **Confabulación de proveedores**

Es el acuerdo entre proveedores de un producto, cuyo mercado es caracterizado por una cantidad reducida de oferentes. Para diseñar y aplicar tácticas especulativas en sus procesos de compras -ventas. Acciones ante la confabulación de proveedores:

- Acción legal
- Desarrollar buenas fuentes de abastecimiento
- Desarrollar materiales o productos sustitutos
- Empezar un nuevo proceso de negociación o regateo
- Aceptar la especulación (o confabulación)

### **Curva de aprendizaje**

También llamada de reducción del tiempo o curva de progreso, la curva de aprendizaje proporciona una herramienta analítica para cuantificar con la experiencia aunque conceptualmente se identifica más con el trabajo directo, siendo el costo de mano de obra uno de los factores más importantes y relevantes en la fabricación o distribución de todo material o suministro por lo que impacta directamente en el costo unitario del mismo.

La mayoría de los expertos consideran que la curva de aprendizaje esta formada en realidad por una combinación de muchos factores, los cuales incluyen:

- Velocidad de aprendizaje del trabajo.
- Motivación del trabajo y de la administración para aumentar la producción.
- Desarrollo de mejores métodos, procedimientos y sistemas de apoyo.
- Sustitución por mejores materiales, herramientas, equipo o uso más efectivo de materiales, herramientas y equipo.



- Flexibilidad de trabajo y de las personas asociadas con éste.
- La relación de trabajo contra tiempo de máquina en la actividad.
- Cantidad de personas de la pre-planeación hecha antes de la actividad.
- Recambio del trabajo en la unidad.

La curva de aprendizaje tiene consecuencias tremendas en la determinación del costo en la administración y en la negociación, por ejemplo tómesese como una curva de aprendizaje del 90% si suponemos que desean comprar ochoscientas unidades de un producto caro, el cual será producido por un grupo de trabajadores durante un período de dos años.

Las primeras cien unidades se han producido a un tiempo de trabajo promedio de mil horas. Con una curva de aprendizaje del 90% el tiempo promedio de trabajo para las primeras cien unidades descenderá a novecientas horas. El **cuadro 6.2.** muestra las cantidades que se han graficado sobre coordenadas rectangulares.

<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>HORAS ACUMULATIVAS DE TRABAJO</b>	<b>HORAS DE TRABAJO PROMEDIO POR UNIDAD</b>
100	100,000	1,000
200	180,00	900
400	324,00	810
800	583,200	729

**Cuadro 6.2. Ejemplo de la curva de aprendizaje**



## **Descuentos**

Las condiciones relativas al pago son muy necesarias en el aspecto de compras, ya que en este renglón es donde se refleja lo negociado por el comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado. A continuación mencionaremos algunos de los descuentos que deben ser base en la negociación y en la búsqueda de mejores condiciones de pago.

**Descuento por pronto pago:** es una concesión que el proveedor hace en el precio estipulado en la factura, con el fin de obtener en forma inmediata el importe de su factura.

Normalmente el descuento que hace el proveedor es de 2 ó 3 % si el pago se realiza en los diez días siguientes a la fecha formada a revisión, aunque la posibilidad de la negociación se aplica dependiendo el importe total a comprar y lo que representa el costo de financiamiento.

**Descuento por volúmenes:** el descuento por cantidad esta íntimamente relacionado con la política que observe la compañía en cuanto a inventarios, el costo unitario más bajo relacionado mediante la compra por cantidad debe ser balanceado contra la inversión extra y el gasto extra que significa llevar mayores inventarios en el transcurso de un largo período a fin de determinar si el costo unitario más bajo representa un verdadero ahorro.

**Descuento acumulado:** es un tipo de descuento por volumen y varía en proporción a la cantidad que se compra; sin embargo, en vez de que se compute sobre la base de magnitud del precio se basa en la cantidad que se compra en el transcurso de un período específico, por lo general los descuentos acumulados los conoce el proveedor como un incentivo para que continúe favoreciéndolo con la compra, ya que entre más compre mayor será el descuento beneficiado con notas



de crédito, especie o documento directo sobre su factura.

**Descuentos comerciales:** el sistema de fijación de precios de muchos fabricantes se establece sobre una escala graduada de acuerdo a la clasificación de clientes que hace el fabricante y sin que tenga que ver la magnitud de un pedido de compra específico. Un descuento comercial generalmente representa la compensación de la gerencia de venta, que asume ciertas funciones distributivas para el cliente, es decir, los descuentos comúnmente se conceden con el propósito de proteger un canal de distribución específico, por lo que el fabricante no podrá mejorar el precio si lo vende directamente, ya que debe representar sus convenios con los distribuidores, mayoristas, representantes, entre otros.

#### **6.8. El proceso electrónico de datos en la planeación de compras, programación y control de consumos**

Hoy en día, la gran mayoría de los sistemas de compras se manejan en forma electrónica, el principio básico para sistematizar la información y los procedimientos de compras y abastecimientos se basan en la premisa de que los insumos adquiridos son generalmente los mismos, siendo lo que cambia tanto las cantidades a comprar como las fechas en que se programan.

Partiendo de esto, la base de datos principal para la organización es el Catálogo de Insumos o Productos, siendo ésta una lista de productos ordenada de acuerdo a las características que la organización requiere destacar.

El antecedente de los sistemas de información para el área de compras actuales tienen su base en los sistemas llamados de gestión, originados en la década de los años 60's por Oliver Wight.



## **MRP. Planeación de Requerimientos de Materiales**

- Sistema de Inventarios actualizado.
- Precios, pólizas de ventas.
- Pronóstico: planeación (parte dinámica).
- Lista de materiales: semidinámica.
- Inventarios: dinámica.
- Orden de compra: cambios en la orden de compra.
- Evaluación del desempeño: (movimiento de inventarios).
- Actualización de la información.

## **MRPII. Planeación de Recursos de Manufactura**

Controla aspectos de producción y controla los siguientes elementos:

- Pronóstico: ventas, clientes.
- Lista de materiales.
- Inventario.
- Orden de compra: cambios (programas de producción).
- Evaluación del desempeño (compras y producción también).
- Movimiento de inventarios.
- Actualización de la información.
- Controla todo lo relativo al área operativa. Asignación de máquinas y tareas.

## **Archivo histórico de compras y abastecimientos**

- Nos sirve para futuras compras
- Debe conservar información respecto a compras para reducir el



tiempo de búsqueda.

- ☒ En este archivo también podemos identificar con que proveedores debemos de contactar y con cuales no.
- ☒ Servirá para realizar una planeación estratégica de inversiones.

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 de PED en cualquier organización consiste en proporcionar a la gerencia de compras información veraz y en tiempo real de tal forma que pueda usarse para evaluar, formarse juicios y tomar decisiones, además de ofrecer oportunidades para la reducción de costos.

El Proceso Electrónico de Datos (PED) se rige bajo el principio fundamental que se aplica con respecto a los objetivos mencionados de que las exigencias sean uniformes, los sistemas empleados deben ser uniformes.

En la instalación de un sistema PED, éste debe adaptarse a la organización, necesidades, estructura financiera y objetivos mercantiles de la compañía de que se trate.

No todas las funciones u operaciones pueden o deben pasar por las computadoras, en la mayoría de los casos en que se piensa en la instalación de un sistema 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 resulte práctica y eficaz bajo la inclusión en un sistema de PED denominado **enfoque de sistemas totales**.



### Alcance de los sistemas totales

Aunque los fabricantes de sistemas de PED han hecho muchos adelantos tecnológicos en todos los aspectos de su diseño, 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 de cualquier organización puede clasificarse** en tres grupos básicos para el proceso continuo de datos. Se mencionan a continuación con las funciones más importantes:

PROCESO	FUNCIONES	
PROCESO DE VENTAS	Facturación	Embarques
		Registro y redacción de pedidos
		Cuentas por cobrar
	Estadísticas	Planeación y catalogación de la producción
		Inventarios
PROCESO DE PRODUCCIÓN	Mano de obra	
	Costos	
	Materiales	
	Estadísticas, informes y gerencia	
	Auxiliares	
	Inventarios	
	Administración del inventario	
	Estadísticas e informes	
	Solicitudes	
	Expedición	



<b>PROCESO DE COMPRAS</b>	Trámite de pedidos
	Clasificación y actuación de vendedores
	Recepción
	Arreglo de Espacios en Almacén
	Cuentas por pagar
	Pedidos por cantidad económicos
	Distribución del costo

### **Cuadro 6.3. El trabajo fundamental de cada organización**

Ahora bien el sistema de PED completo deberá incluir el proceso de compras; y aunque éste 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, práctico y otro que aumente el costo de las Compras, dé información que no sirva para un fin útil y práctico.

El primer requisito para comprar un sistema PED es estar educado y enterado de la especialidad del mismo, 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 información sobre la producción que ofrezca una contribución práctica, útil y de bajo costo a las operaciones de compras.

### **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.

Actualmente, las diferentes categorías de automatización incluyen:

- ☒ PED (Proceso Electrónico de Datos): Software que permite el proceso de datos y en el cual principalmente guardan información electrónica.
- ☒ PID (Proceso Integrado de Datos): Incluye sistemas automáticos, en los cuales los datos se guardan en archivos magnéticos.
- ☒ PAD (Proceso Automático de Datos): Contiene al PED y al PID en cualquier acoplamiento.

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

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

### **6.9. La importancia de los almacenes**

La importancia de los almacenes en las organizaciones radica, primordialmente, en la necesidad de contar con existencias ante cualquier eventualidad y no caer en una situación costosísima de tener que parar la fabricación, o la no entrega de 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 en el momento 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 inventarios 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, 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 el 10% y 15%, aunque a veces pueden ser del 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 donde sea.

### **Bibliografía del tema 6**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.



## **Actividades de aprendizaje**

**A.6.1.** Describe en qué consiste un sistema de información.

**A.6.2.** Desarrolla conceptualmente un sistema de información.

**A.6.3.** Estructura un sistema de información incluyendo la función de control de calidad.

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es un sistema?
2. Como un sistema de información, ¿Ccompras de qué herramientas requiere?
3. ¿Qué es la calidad?
4. Se refiere al elemento que incluye los factores que a continuación se enuncian: 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 y el lenguaje, claridad de la información.
5. ¿Cómo se pueden expresar las especificaciones de calidad?
6. ¿Cuáles son algunas de los objetivos que deben de incluirse en un programa efectivo de control de calidad?
7. ¿A qué nos enfrentaremos al buscar proveedores para la exposición de presupuesto u ofertas no bien especificadas?
8. ¿Qué es el archivo de compras?
9. ¿Para qué es necesario realizar un pronóstico?
10. ¿Qué es el proceso electrónico de datos?



## Examen de autoevaluación

1. Se refiere al conjunto de elementos ordenados que se interrelacionan entre sí, que se ordenan de alguna manera en el proceso para crear un resultado (producto o servicio) y este sistema esta envuelto en un medio ambiente:
  - a. Sistema de información
  - b. Sistema
  - c. Control de proveedores
  - d. Proceso
  - e. Negociación
  
2. Contempla la Información de proveedores, área física: calculadora, mesa, luz, etc.; solicitar cotizaciones, análisis, evaluación, selección del proveedor y fincar pedido o colocar con el proveedor seleccionado.
  - a. Sistema de Información
  - b. Sistema
  - c. Control de proveedores
  - d. Proceso
  - e. Negociación
  
3. Nos permite saber cuánto se va a vender por cada línea de producto, para saber qué y cuándo se va a necesitar:
  - a. Pronóstico
  - b. Presupuesto
  - c. Programa
  - d. Proyecto
  - e. Plan de ventas



4. Elemento a considerar para controlar un Kardex:
  - a. Precio
  - b. Costo
  - c. Producto
  - d. Código de producto
  - e. Inventario
  
5. Elemento a considerar para controlar un Kardex contemplando niveles más específicos de control:
  - a. Precio
  - b. Costo
  - c. Producto
  - d. Código de producto
  - e. Inventario
  
6. La cantidad de ordenes a nivel económico está relacionado con la solicitud y procedimiento de redacción de la orden se controla mediante:
  - a. Proceso electrónico de datos
  - b. Control de compras
  - c. Lote económico de compra
  - d. Control estadístico de compra
  - e. Punto de reorden



7. Documento que debe contener la descripción completa del artículo pedido, precisándose la cantidad, la fecha en que se necesita, la fecha máxima de entrega y el lugar donde debe de efectuarse la misma:
  - a. Orden de compra
  - b. Requisición
  - c. Pedido
  - d. Solicitud de compra
  - e. Solicitud de material
  
8. Se refiere a que a una o varias partes pueden dársele seguimiento completamente en todos sus manejos o procesos, en algunos casos aún hasta las materias primas básicas producidas:
  - a. *Follow up*
  - b. Rastreabilidad
  - c. Referencia
  - d. Revisión
  - e. Seguimiento de material
  
9. Es el sistema que realiza la Planeación de Recursos de Manufactura:
  - a. ERP
  - b. MRP
  - c. MRP II
  - d. PRM
  - e. MRP I



10. Consisten en que son 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:
  - a. Requisición
  - b. Planos y dibujos
  - c. Archivos
  - d. Folletos
  - e. Especificaciones



## TEMA 7. VINCULACIÓN INTERNACIONAL Y MANEJO DE INFORMACIÓN

### Objetivo particular

Los alumnos serán capaces de comprender y entender la importancia que tiene poder buscar información de bienes y servicios en cualquier parte del mundo y en cualquier medio internacional.

### Temario detallado

- 7.1. Manejo y búsqueda de información en la red de redes
- 7.2. Contratos internacionales, importancia y puntos a considerar en los mismos
- 7.3. Contratos de uso de información y *softwares*
- 7.4. Manuales de servicio y de operación
- 7.5. La comunicación internacional, análisis y precauciones

### Introducción

Hoy en día la competencia de las organizaciones no se reduce al mercado doméstico, ya que la gran mayoría de las organizaciones se han internacionalizado en un contexto de globalización económica, por esta razón el comprador debe de tener la capacidad de conocer y entender un entorno internacional y ser capaz de manejar información generada en otros países en forma eficiente.

#### 7.1. Manejo y búsqueda de información en la red de redes

Es frecuente leer y escuchar sobre la **globalización de la economía** en torno 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, por lo que a partir de esta situación revisamos 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 estos 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 ventajas arancelarias.

Ahora bien, millones de personas acceden diariamente a la internet también conocida como red de redes o **www** (*world wide web*), que es uno de los medios de comunicación más nuevos que permite la búsqueda de clientes y proveedores potenciales con un solo *click*.

En consecuencia, la **publicidad por internet** es para miles de empresas un **atractivo medio de inversión**, considerando su potencial de crecimiento, el fácil acceso a la evaluación de su impacto, tomando en cuenta el número de usuarios o individuos que ingresan virtualmente al sitio o página del promotor.

Siendo el internet una nueva herramienta de uso para los compradores, debemos de familiarizarnos con los **términos** que en cuestiones **publicitarias han surgido**, siendo estos:

- ☒ Banners o desplegados publicitarios
- ☒ impresiones, impactos o páginas vistas
- ☒ promoción online
- ☒ publicidad online/offline
- ☒ *marketing* directo electrónico



Destacando que cada uno tendrá un impacto diferente en el mercado al que va dirigido.

## **7.2. Contratos internacionales, importancia y puntos a considerar en los mismos**

La proliferación de transacciones internacionales obliga a las organizaciones y a sus empleados a prepararse ante este nuevo reto, siendo el aspecto legal uno de los más difíciles.

La celebración de **contratos internacionales** no es una moda sino **una necesidad** y compenetrarnos con ellos es de primordial interés.

La **Cámara de Comercio Internacional** consciente de esta situación ha establecido desde el primer cuarto del siglo pasado términos que nos permitirán realizar transacciones conociendo las obligaciones y responsabilidades de los participantes. Estos términos, llamados **Términos Internacionales de Comercio** (INCOTERMS),<sup>7</sup> permiten evitar controversias en las contrataciones. Esta cámara también sirve como **árbitro en situaciones** que por diferencias **legales**, operacionales o administrativas puedan surgir entre las partes contratantes.

Nuestra participación en **el manejo de contratos internacionales** debe de basarse en nuestras propias leyes y normatividad, ya que en México las normas y leyes surgen de la legislación europea, esta a su vez es la base de la legislación del comercio internacional.

No nos debemos de olvidar entonces de **ser específicos en lo que solicitamos**, detallando las especificaciones del artículo a comprar estableciendo una estrategia con base en ello y así, establecer una base foránea que cubra estas necesidades

---

<sup>7</sup> Una explicación de cada uno de ellos se realizará en el capítulo XIII, Adquisiciones al Extranjero.



y no hacer importaciones a proveedores que al ver nuestras continuas necesidades se aprovechen de la situación negándonos el insumo o encareciéndolo.

**Otra problemática** a la que nos enfrentaremos es **la homogeneización** de información, ya que, si bien existen términos internacionales de comercio y documentos que pueden ofrecer disminuir la problemática, estos se hacen presentes ya en la fase de selección y/o decisión de la importación, las más de las veces en la transportación del bien ya comprado.

Además nos encontraremos con problemas como el riesgo del país, el riesgo cambiario (doméstico y foráneo), las tarifas arancelarias, barreras no comerciales, costos de intermediación, costos logísticos, entre algunos otros.

La respuesta al segundo caso expuesto es la compra de contratos adelantados o coberturas cambiarias, y con respecto a la tarifas arancelarias, la complejidad y extensión de las mismas hacen que tengamos que acudir a un especialista y/o desarrollar un departamento exclusivo para importaciones, lo que las más de las veces es oneroso, es por ello necesario estar plenamente consciente de los cambios que se van presentando a nivel mundial (integraciones en bloques económicos, normas internacionales ISO-9000; 14,000; 18,000, etc.), y claro esta, conocer las preferencias y orientaciones de los gobiernos del país fuente (riesgo país).

Con respecto a los costos logísticos, es importante detectar el medio óptimo de transporte (ferrocarril, camión, carga aérea u oceánica), considerando costos de expedición, inventarios y transporte, además será necesario conocer la terminología y los intermediarios que surgirán al entrar a este nuevo mundo de los negocios, como son los *brokers*, los agentes aduanales (*custom clearing agents*),



transportistas, portadores, los cuales cobran por sus servicios, mismos que en forma individual son bajos, pero una vez sumados, son realmente significativos.

### **7.3. Contratos de uso de información y *softwares***

Con el advenimiento de la tecnología de información, nuevos sistemas de comunicación y el **uso cada vez mayor del *software***, los contratos sobre su uso, responsabilidad y alcance se han hecho algo común.

En primer término se debe destacar que la legislación en la materia establece **la protección de los derechos de los autores** o representantes, llámense distribuidores o productores.<sup>8</sup>

Los extranjeros tienen los mismos derechos de protección que los nacionales y por lo general, de acuerdo a lo establecido en el contrato de uso del *software*, el autor o sus representantes establecen como legislación vigente la del estado o país que mayores derechos les represente, en ausencia de algún tratado que ofrezca reciprocidad la de su país de origen.

### **7.4. Manuales de servicio y de operación**

Cuando se adquieren **ciertos materiales o equipo**, éstos **deben contener un manual de servicio y operación** que permita su instalación y uso en forma correcta.

Por ejemplo, en conformidad con la NOM-024-SCFI, publicada en 1998, se establece que los manuales de servicio y operación de los equipos electrónicos comercializados dentro del territorio nacional, el etiquetado, empaque y manuales de operación deben de estar traducidos al idioma español.

---

<sup>8</sup> LEY FEDERAL DE DERECHOS DE AUTOR



Ahora bien, en el caso particular de **equipo especializado** ésta **norma no es aplicable** porque se supone que **la instalación y capacitación** sobre el uso del mismo **será proporcionada por el fabricante** o por el distribuidor, por lo que nos debemos de asegurar que el proveedor nos facilite una traducción de ese manual de operación cuando no se responsabilice por el mal uso del mismo.

### **7.5. La comunicación internacional, análisis y precauciones**

La comunicación internacional es una necesidad, por lo que debemos tener mucho cuidado con su uso, puesto que la facilidad de comunicarnos **no necesariamente nos permite acceder a nuevos mercados**, pues éstos son diferentes en su manejo y operación.

Al tener en cuenta la opción de acceder a proveedores internacionales, **debemos buscar** los mismos elementos que consideramos para un proveedor nacional, es decir **confiabilidad** en la información que nos proporciona.

Por tanto es primordial tener referencias de los proveedores y ser muy escrupulosos en el análisis de la información proporcionada.

Ante todo, debemos tomar en cuenta que el ser cautos en nuestras operaciones nos darán seguridad en cada una de nuestras transacciones.

### **Bibliografía del tema 7**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.



Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.7.1.** Encuentra diferentes sitios en internet en donde se realicen intercambios comerciales.
- A.7.2.** Identifica en la página de alguna organización comercial los puntos que más le interesan al área de compras.
- A.7.3.** Desarrolla conceptualmente un sitio en donde se pueda comercializar algún producto.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. En materia de vinculación internacional, una fortaleza importante de nuestro país es:
2. ¿Qué pretende México al firmar tratados y acuerdos internacionales de comercio?
3. Menciona una de las funciones de la Cámara Internacional de Comercio además de haber establecido los Términos Internacionales de Comercio
4. ¿Qué es la internet, conocida como la Red de Redes?
5. En materia de comercio internacional, ¿Qué legislaciones debe de seguir México?
6. ¿A qué problemática nos enfrentaremos en las negociaciones internacionales?
7. Con el surgimiento de la tecnología de información, nuevos sistemas de comunicación y el uso cada vez mayor de *Software* es necesario conocer sobre \_\_\_\_\_
8. La principal precaución en materia de manejo de comunicación internacional consiste en \_\_\_\_\_



9. En la compra de Materiales y Equipo a nivel internacional, debemos de verificar que cuente con:
10. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Existen diferencias entre los derechos de las organizaciones nacionales y las de otros países en una transacción comercial?

### **Examen de autoevaluación**

1. Tendencia que parte del hecho de que vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez más interdependientes:
  - a. Internacionalización
  - b. Evolución
  - c. Globalización
  - d. Competencia
  - e. Comercio internacional
  
2. Medio de comunicación por el que millones de personas se comunican diariamente en forma inmediata:
  - a. Televisión
  - b. Internet
  - c. Radiotelecomunicación
  - d. Radiofrecuencia
  - e. WHAF
  
3. Medio por el que la publicidad se ha convertido en un atractivo medio de inversión
  - a. Televisión
  - b. Internet
  - c. Radiotelecomunicación



- d. Radiofrecuencia
  - e. WHAF
4. Institución internacional que ha establecido desde el primer cuarto del siglo pasado términos que nos permitirán realizar transacciones conociendo las obligaciones y responsabilidades de los participantes:
- a. BANCOMEXT
  - b. OECD
  - c. Cámara Mundial de Comercio
  - d. Cámara Internacional de Comercio
  - e. Organización Internacional de Comercio
5. Términos internacionales que permiten evitar controversias en las contrataciones:
- a. Aranceles
  - b. Intercom
  - c. Incoterms
  - d. Intercom's
  - e. Tercomint's
6. Los transportes como ferrocarril, camión, carga aérea u oceánica son:
- a. Modos de Transporte
  - b. Medios de Transporte
  - c. Servicios de Transporte
  - d. Tipos de Transporte
  - e. Sistemas de Transporte



7. Los *brokers*, los agentes aduanales (*custom clearing agents*), transportistas, porteadores, etc., son:
  - a. Proveedores
  - b. Clientes
  - c. Intermediarios
  - d. Participantes
  - e. Prestadores de servicios
  
8. Norma que establece la obligatoriedad y contenido de los Manuales de Servicio y Operación de los equipos electrónicos comercializados dentro del territorio nacional, su etiquetado, empaque y manuales de operación deben de estar traducidos al idioma español:
  - a. NOM-050-SCFI
  - b. NOM-024-SCFI
  - c. NOM-050-SCT
  - d. NOM-060-SCFI
  - e. NOM-051-SCFI
  
9. Legislación en la materia que establece la protección de los derechos de los autores o representantes, llámense distribuidores o productores:
  - a. Ley Federal de Derechos de Autor
  - b. Ley Nacional de Derechos de Autor
  - c. Ley Federal de Protección Industrial
  - d. Ley Federal de Protección al Autor y Propiedad Industrial
  - e. Ley de Protección Industrial y Derechos de Autor



10. Entre algunos otros, el riesgo país, el riesgo cambiario (doméstico y foráneo), las tarifas arancelarias, barreras no comerciales, costos de intermediación, costos logísticos son:
- a. Elementos del comercio internacional
  - b. Factores del comercio internacional
  - c. Problemática para el comercio internacional
  - d. Conceptos del Comercio Internacional
  - e. Facilitadores del Comercio Internacional



## **TEMA 8. PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar este tema el alumno será capaz de comprender el flujo de operación de compras y abastecimientos, reconociendo las actividades y operaciones relativas.

### **Temario detallado**

- 8.1. Manual de procedimientos de compras
  - 8.1.1. Introducción al manual de compras
  - 8.1.2. Definición de políticas de compras
  - 8.1.3. Fijación de objetivos del Departamento de Compras
  - 8.1.4. Ley de adquisiciones, arrendamiento y servicio (en compras del sector público)
  - 8.1.5. Funciones del Departamento de Compras
  - 8.1.6. Formación de comité de compras
  - 8.1.7. Estructura del Departamento de Compras
  - 8.1.8. Procedimiento de compras
  - 8.1.9. Diseño de formatos

### **Introducción**

La productividad en el desarrollo de la actividad del comprador se verá favorecida al contar con un procedimiento de compras completo, fácil de entender, asimilable y flexible.

Los procedimientos expuestos claramente, así como la exposición de las formas a utilizar en el desarrollo de la actividad, es importante desarrollar formatos, métodos y sistemas que permitan el mejor desempeño de los participantes en esta actividad.



## 8.1. Manual de procedimientos de compras

### 8.1.1. Introducción al manual de compras

La **función de compras** se ve reflejada en su procedimiento, puesto que es aquí donde se lleva a cabo la aplicación de la función. El procedimiento de compras es único para cada organización aunque existen operaciones y actividades que invariablemente se realizan en todas las organizaciones. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información detallada de las operaciones y actividades que realiza el área de compras.

#### Funciones del manual de compras

- Centralizar la información requerida por el departamento.
- Ser el libro de referencias para el personal.
- Facilitar el entrenamiento del personal que labora en el departamento.
- Evita el fenómeno de “empleado irremplazable”.

Los **procedimientos** establecidos en el manual **son de gran utilidad, puesto que** son:

- Proporcionan uniformidad y control en el cumplimiento de las funciones del área.
- Delimitan actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo qué se debe hacer y cómo se deben hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa con respecto a ese departamento.
- Ayudan a coordinar, evitan la duplicidad y las fuerzas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas que rige la organización.



- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

### 8.1.2. Definición de políticas de compras

Las políticas de compras son parte fundamental del manual de procedimientos de compras, éstas **son lineamientos generales** que permiten tomar decisiones en situaciones de controversia, elección, evaluación, etc.

Entre algunas de **las políticas que deben seguir** todos los departamentos de compras señalamos las siguientes:

- Comprar sólo lo que las requisiciones dicen.
- Comprar 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.
- 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.

### 8.1.3. Fijación de objetivos del Departamento de Compras

Retomando los objetivos del Departamento de Compras, mencionamos que consiste en allegarnos del insumo o producto requerido, obteniendo el costo óptimo, la calidad especificada, en el plazo establecido, y al proveedor correcto.



Ahora bien es fundamental señalar que **la base de una compra es** el correcto llenado de **la requisición**, actividad que realiza el área a la que se le presta el servicio, por lo que la capacitación para su llenado debe de ser realizada y supervisada por el Departamento de Compras.

A continuación exponemos en términos generales el procedimiento de compra y abastecimientos, para posteriormente destacar **los puntos más importantes que realiza el Departamento de Compras:**

- Requisición de materiales. El almacén: recibe, cuida y entrega.
- Requisición de compra.
- Control de proveedores para saber quién tiene la capacidad técnica de abastecernos.
- Se le solicita a varios proveedores una cotización, adicionándole una hoja de especificaciones técnicas o una muestra del material y/o producto que se comprará.
- Se recibe la cotización y muestras.
- Evaluación de las cotizaciones a través del cuadro comparativo para así fundamentar.
- Seleccionar al mejor.
- Negociación.
- Re-evaluación.
- Selección del proveedor definitivo.
- Se coloca una orden de compra (en este momento se hace legal el proceso).
- Seguimiento, tomando en cuenta el tiempo de entrega del proveedor alterno.
- Recepción del insumo/producto.
- Pago.



#### **8.1.4. Ley de adquisiciones, arrendamiento y servicio (en compras del sector público)**

En el caso particular de las compras en el Sector Público, el procedimiento de compra es establecido por la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Sector Público. Este procedimiento se va a detallar completamente en el **tema 12.**

**8.1.5. Funciones del Departamento de Compras.** Como se recordara en el tema 4 se presentan las funciones del departamento recompras. Para mayor información referirse al tema 4.

**8.1.6. Formación de comité de compras** En el tema 4 se establecen las funciones del comité de compras.

**8.1.7. Estructura del Departamento de Compras.** En el tema 4, se definen las estructuras de compras más usuales.

**8.1.8. Procedimiento de compras**

#### **Detección de la necesidad**

La necesidad detectada en las diferentes áreas de la empresa es por la falta de materiales e insumos necesarios para su funcionamiento o la programación futura de una operación que requiera un determinado insumo.

La necesidad forma parte de las etapas a seguir en el proceso de decisión de las compras, **constituye la función principal** y generadora de las etapas sucesivas presentes antes de tomar una decisión final.



Tanto la empresa como los seres humanos pasamos por dichas etapas, de hecho el comportamiento de compras es individual o familiar. La diferencia radica en que la organización se lleva a cabo en situaciones con distintos grados de presión del tiempo, de la importancia y de la novedad y generalmente incluyen a más personas. El modelo de compras de una organización contiene una lista de ocho etapas:

1. Reconocer el problema
2. Describir la necesidad
3. Especificar el producto
4. Buscar a un proveedor
5. Solicitar una propuesta
6. Elegir a un proveedor
7. Especificar la rutina de los pedidos
8. Revisar la actuación

El proceso de decisión de compras de la empresa se inicia cuando el Departamento de Compras reconoce un problema o una necesidad que se puede superar mediante la compra de un bien o servicio específico.

- Necesidades de producción: son los estímulos internos que presenta la empresa al requerir los materiales y servicios necesarios para su proceso productivo, estas necesidades se determinan a través de la programación de dichos materiales, sean materia prima, productos semi - elaborados, productos terminados o productos accesorios.
- Necesidades del consumidor: el comportamiento del consumidor es un factor integral para las empresas, puesto que ellos afectan directamente la demanda de cualquier producto o servicio.
- Necesidades del mercado: el mercado está constituido por personas o



empresas que tienen poder adquisitivo, disposición y autoridad para comprar pero, para que exista un mercado, debe existir demanda, es por ello que un mercado se compone de la demanda colectiva de un producto o servicio que satisfacen los productores.

### **Presupuesto de compras**

Presupuesto: es una representación en términos monetarios de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones.

Los presupuestos son necesarios ya que:

- Muestran las consecuencias financieras de los planes.
- Definen los recursos necesarios con el fin de cumplir los planes.
- Proporcionan un medio para medir, supervisar y controlar los resultados en comparación con los planes.

El presupuesto que ejerce el área de compras es realmente el presupuesto de todas las áreas y departamentos a los que les va a servir, por lo que la satisfacción oportuna y adecuada de las exigencias de materiales e insumos en lo que respecta al precio a pagar estará determinado por la amplitud o escasez del presupuesto de cada área o departamento.

En efecto, cada área o departamento de la organización es responsable de su presupuesto, por lo que compras en conjunto con el área de cuentas por pagar asignará un número de identificación para cada uno, representando entonces cada área o departamento un **centro de costos**.

De tal manera que al recibir el documento que nos indica la necesidad de comprar algún artículo, insumo o material, procederemos a verificar el **centro de costos** y la autorización pertinente.



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 órdenes de compra y aceptaciones de la compañía.

El manual es elaborado para las necesidades y requerimientos de su propia organización.

Una vez recibida la **requisición de materiales o compra**,<sup>9</sup> se procede a analizar si es que ya se realizó la programación de la misma, en el caso de que sea un sistema de abasto.

De no ser así, se revisa el **registro de proveedores** para determinar quienes son capaces de cubrir la actual necesidad, considerando:

- Material específico a comprar<sup>10</sup>
- volumen de compra
- precio
- fecha de entrega
- otras condiciones

Se hace la aclaración de que en nuestro sistema de compras ya contamos con información sobre la capacidad de los proveedores. A continuación se muestra cómo podría presentarse una requisición de compra:

### **Solicitud de cotización**

---

<sup>9</sup> La Requisición puede variar de acuerdo al sistema de la organización, siendo que una requisición de material se manda al almacén para su surtido o negativa y la requisición de compra es una orden explícita para adquirir algo del exterior.

<sup>10</sup> Los aspectos relativos a la Calidad y las características del insumo a adquirir deben de estar claramente especificados en la Requisición.



Se procede a ordenar la información recopilada y se selecciona a los proveedores capaces de surtir bajo las condiciones que actualmente se está requiriendo, esto se hace así por que es muy probable que proveedores que en otras circunstancias sean capaces de surtir el actual requerimiento en este momento no lo sean, evitando entonces realizar operaciones innecesarias con ellos en este momento, sin que signifique que no serán tratados en una ocasión posterior.

Se elabora una solicitud de cotización, en la que se especifican las características y particularidades de este requerimiento.

Se cita al proveedor para entregarle la solicitud de cotización y aclararle algunos puntos relativos a la misma. También se permite enviarle la solicitud vía electrónica o por fax, pero como es muy probable que sea acompañada de documentación adicional y/o elementos que auxilien la elaboración de la cotización<sup>11</sup>, es conveniente que el proveedor se presente a recibirlos personalmente.

Esta última operación se realizará con tantos proveedores como sea posible, como ya se dijo, descartando a los que por el momento no tengan la capacidad para atendernos y concentrándonos en los que mejor nos han servido en las últimas compras.

### **Cotización**

La cotización que es la respuesta del proveedor a nuestra solicitud representa la oferta que el proveedor presenta considerando las características y especificaciones manifestadas en nuestra solicitud.

De acuerdo a nuestra programación, esperaremos recibir tantas cotizaciones

---

<sup>11</sup> Elementos tales como "Muestras, Negativos, Moldes, Dados, Suajes, Especificaciones Técnicas, Manuales Técnicos, etc".



como podamos para proceder a realizar la evaluación de las mismas.

Al terminarse el plazo fijado para la recepción de las cotizaciones procedemos a analizarlas para definir los criterios de evaluación.

En sí los criterios de evaluación deben de ser los mismos siempre, pero éstos pueden variar de acuerdo a la urgencia, lo limitado del presupuesto, etc.

### **Selección del proveedor y elaboración de la orden de compra**

El cuadro comparativo nos va a permitir tener una visión objetiva de las diferentes ofertas (Cotizaciones) por parte de los proveedores, pero no necesariamente nos señalará la mejor, ésta es decisión de nosotros. La ventaja de contar con el cuadro comparativo es que en todo momento podremos fundamentar nuestra decisión en el caso de que nos apoyemos en ella.

Al tomar la decisión y seleccionar al proveedor de inmediato se procede a elaborar la orden de compra.

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 la fecha en que se 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, proporciona el precio, 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, ésta se convierte en un convenio o contrato, 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. Tendrá carácter de legal siempre y cuando exista voluntad de ambas partes (oferente- 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 condiciones pactadas.

En cuanto a **las estipulaciones** que debe contener la orden de compra, tienen 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, cualquiera 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, 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 área 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.

#### **8.1.9. Diseño de formatos**

Un formato es una herramienta que permite transmitir información común. Previamente, se presentarán los formatos de requisición, solicitud de cotización y orden de compra, mismos que son los formatos fundamentales a manejar en el Departamento de Compras.

Ya con anterioridad, se había mencionado el *kardex*, formato que se comparte con el departamento de almacén y el área contable de la organización.

El diseño de los formatos se debe centrar en que permitan la fácil transmisión de información, estableciendo en cada uno, el propósito del mismo, generalmente establecido en el nombre del formato, quién lo emite (generalmente los datos de quién lo emite permanecerán fijos en el formato), quién lo recibe, los elementos a desarrollar, en el caso de compras podemos señalar:

- productos
- materiales



- unidades de medida
- lugar de consignación
- costo unitario
- unidades requeridas, etc.

Los formatos son perfectibles, sin embargo su cambio debe de ser planeado para acostumbrar a los usuarios sobre el manejo y llenado del mismo, se sugiere designar un número de identificación al formato que incluya la fecha de emisión del mismo, para su fácil referencia y en su caso, que el cambio sea una evolución del formato vigente. A continuación presentamos **formatos de cotización, orden de compra y requisición de compras.**



Empresa ZYX. S.A. De C.V.	Fecha	<b>Logo</b>
<b>Solicitud de Cotización</b>	Agente/Representante	
Cliente	Clave	
Producto	Código	
Último Precio X Unidad	Unidad	
Repetición	Producto Nuevo	
Fecha de Último Pedido	Gastos Iniciales Prorrateados	
Cantidad Último Pedido	Elementos que se Anexan:	
Especificaciones	Materiales	
Cambios	Acabados	
Cantidad Solicitada	Costo Unitario	
Fecha Solicitada	Costo Integrado	
Observaciones		
SC2004/001		

Figura 8.1. Formato de solicitud de cotización



# Orden de Compra

Logo

Proveedor:  Domicilio:	O.C. No. Requisición No. Fecha Solicitud Fecha de Entrega
------------------------------	--

Sirvase remitirnos los siguientes materiales sujetos a las condiciones especificadas a continuación:

Clave	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Importe

Condiciones: Anotar número de nuestra Orden de Compra y Requisición en su Factura, Remisión y en todos los Empaques.  
Remitir la Factura por cuadruplicado, adjuntando copia de nuestra Orden de Compra debidamente Sellada y Autorizada.  
Facturar cada Orden de Compra por Separado

Condiciones de Pago:

Observaciones:

\_\_\_\_\_ Solicita

\_\_\_\_\_ Acepta

\_\_\_\_\_ Autoriza

O.C. 2004/001

Figura 8.2. Formato de orden de compra



## Requisición de Compra o Material

Logo

(Área Requiriente) Departamento Solicitante	Fecha Requisición No.
Ubicación	Fecha de Entrega Solicitada Proveedor Sugerido

Clave	Descripción	Cantidad		Precio	
		Solicitada	Unidad	Sugerido	Importe

Material Anexo:

Condiciones:

Centro de Costos: (Código Programático)

Observaciones:

**Figura 8.3. Formato de requisición de compra o material**

\_\_\_\_\_

Solicita

\_\_\_\_\_

Acepta A y A

\_\_\_\_\_

Autoriza

R.C. 2004/001



## **Bibliografía del tema 8**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

## **Actividades de aprendizaje**

- A.8.1.** Describe las partes que debe de contener un Manual de Compras.
- A.8.2.** Desarrolla el Procedimiento de Compras de una organización comercial.
- A.8.3.** Desarrolla el Procedimiento de Compras de una organización sin fines de lucro.
- A.8.4.** Desarrolla un mapa conceptual de los puntos que se mencionan en este tema así como en los temas 1 y 4.

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿En dónde se ve reflejada la función de compras?
2. ¿Qué es el procedimiento de compras?
3. ¿Cuáles son las funciones del Manual de Compras?
4. ¿Qué son las Políticas de Compras?
5. ¿Cuáles son las políticas que deben seguir todos los departamentos de compras?
6. ¿Cómo se detecta la necesidad de comprar materiales o insumos?
7. ¿De quién es el presupuesto de compras?
8. ¿Qué es un cuadro comparativo?
9. ¿Cuál es la ventaja de contar con un cuadro comparativo?
10. ¿Qué es un formato?



## Examen de autoevaluación

1. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información detallada de tanto de las operaciones como de las actividades que realiza el área de Compras:
  - a. Presupuesto de Compra
  - b. Lineamientos de Compra
  - c. Procedimientos de Compra \*
  - d. Normas de Actuación
  - e. Programa de Compra
  
2. Son lineamientos o guías de acción que marcan nuestro camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos:
  - a. Programa de Compra
  - b. Procedimiento de Compra
  - c. Procedimiento de Compra
  - d. Políticas de Compras
  - e. Normas de Actuación
  
3. Entre otras, estas herramientas proporcionan tanto uniformidad como control en el cumplimiento de las funciones del área; delimitan actividades, responsabilidad y funciones; aumentan la eficiencia de los empleados ya que indican lo qué se debe hacer y cómo se debe hacer; son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa con respecto a ese departamento; ayudan a coordinar, evitan la duplicidad y las fuerzas de responsabilidad; son una base para el mejoramiento de sistemas que rige la organización; reduce costos al incrementar la eficiencia, nos referimos a los  

---

  - a. Lineamientos de Compra
  - b. Procedimientos de Compra
  - c. Normas de Actuación
  - d. Programa de Compra
  - e. Presupuesto de Compra



4. Es la forma de identificar a cada departamento de la organización por parte de Cuentas por Pagar y abonar de su Presupuesto las Compras que requieran:
  - a. Código Presupuestal
  - b. Centro de Costos
  - c. Presupuesto Departamental
  - d. Asignación Presupuestal
  - e. Presupuesto de Egresos
  
5. Herramienta documental que nos permite determinar quienes son los proveedores capaces de cubrir la actual necesidad:
  - a. Control de Compras
  - b. Registro de Compras
  - c. Registro de Proveedores
  - d. Control de Proveedores
  - e. Manual de Compras
  
6. Herramienta que sirve para fundamentar la toma de decisiones presentando una matriz para realizar la evaluación en forma objetiva:
  - a. Hoja de Evaluación
  - b. Cuadro Comparativo
  - c. Cuadro de Evaluación
  - d. Matriz de Decisión
  - e. Matriz de Evaluación



7. Es el 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:
  - a. Solicitud e Compra
  - b. Requisición
  - c. Requerimiento de Compra
  - d. Orden de Compra
  - e. Remisión de Compra
  
8. Tiene como propósito el precisar las responsabilidades de ambas partes, entre las cláusulas que deben incluir los contratos de compraventa:
  - a. Requisición
  - b. Requerimiento de Compra
  - c. Orden de Compra
  - d. Remisión de Compra
  - e. Control de Compras
  
9. Consiste en el conteo simple 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 para elaborar las inspecciones técnicas y las demostraciones de su ejecución:
  - a. Recepción
  - b. Inspección
  - c. Custodia
  - d. Resguardo
  - e. Revisión



10. Instrumentos que coadyuvan en la verificación del envío del pedido, entrega en el plazo pactado, en una fecha posterior o si existen problemas para su entrega:
  - a. Bitácoras
  - b. Hojas de control
  - c. Hojas de recepción
  - d. Tarjeta de control
  - e. Tarjeta de Recepción



## TEMA 9. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES

### Objetivo particular

Al finalizar este tema el alumno evaluará el sistema selección y control de proveedores, en donde se apoyará en el sistema de información para proceder a mantener actualizada su base de datos relativa a sus proveedores.

### Temario detallado

- 9.1. Investigación de proveedores nacionales y extranjeros
- 9.2. Integración del banco de información de proveedores y usos de *software*
- 9.3. Selección de proveedores y cotizaciones
- 9.4. Elaboración de cuadros comparativos
- 9.5. Ponderación de factores
- 9.6. Determinación de factores de desempeño
- 9.7. Medición del desempeño del proveedor
- 9.8. Evaluación del proveedor y uso de *softwares*

### Introducción

En este capítulo se destacará la importancia de seleccionar adecuadamente a los proveedores, señalando los parámetros, políticas y lineamientos que determinarán los criterios de selección.

#### 9.1. Investigación de proveedores nacionales y extranjeros

Un **porcentaje de los compradores, prefieren hacer sus compras 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 comprando 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 porque **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.

- Para inclinarse por fuentes de abastecimientos locales, es por los aspectos bastante razonables, pero menos evidentes que **la empresa le debe mucho a la comunidad regional, es en 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 provenientes de la localidad.

Se convierte en la medida o 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, la investigación de la fuente de abastecimiento implica:

- 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, sus motivos.
- Verificar que tipo de instalaciones tiene
- Verificar su capacidad de producción.
- Que sistemas de calidad tiene.
- Certificación ISO, Procesos (sí esta bien hecho para el cliente).

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 pleno uso del más amplio criterio, el agente de compras realiza su más alto potencial como contribuyente creativo a la administración ejecutiva, esto significa que la selección de la fuente es un reto continuo.



## **9.2. Integración del banco de información de proveedores y usos de *software***

La integración del banco de Información es una continuidad del **Sistema de Información para Compras y Abastecimientos** (revisar **tema 6**), en el que se incluirán los elementos que permitan controlar mejor la función de compras y abastecimientos.

En el **tema 6** se exhibe la importancia del procesamiento de datos, en consecuencia del uso de sistemas que faciliten el procesamiento de datos.

Los *softwares* nos permitirán contar con una herramienta de trabajo que agilizará el procesamiento de datos, el almacenamiento de los mismos y generará información para toma de decisiones.

Ya se han mencionado los sistemas MRP, MRPII, mismos que en sus inicios eran básicamente utilizados para realizar la función de compras, hasta su evolución en los sistemas gerenciales ERP (Planeación de Requerimientos de la Empresa).

Diversas empresas ofrecen *software* comercial, todos consideran como una parte importante de la administración a la función de compras.

## **9.3. Selección de proveedores y cotizaciones**

### **Fuentes de información respecto a los proveedores**

El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo, las principales fuentes normales de información consisten de:



FUENTE	DESCRIPCIÓN
<b>Catálogos</b>	Los catálogos de las fuentes, comúnmente conocidas por abastecimientos 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 y el del uso que se haga de esa información
<b>Expediente en micropelícula</b>	Varias compañías han emitido catálogos de proveedores con toda la información registrada en una micropelícula. 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.
<b>Revistas de comercio</b>	Las revistas de comercio son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales, la lista de tales publicaciones es desde luego muy extensa y los artículos individuales en él varían considerablemente en su contenido, éstas 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
<b>Publicidad industrial</b>	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 profesionales del tema, han definido que la publicidad industrial tiene su valor, ya que los compradores la leen y son inconscientemente influidos por ella



<b>Directorios comerciales</b>	<p>Son otra fuente importante de información. Varían ampliamente en su exactitud y utilidad, se debe tener cuidado al usarlos. Los registros comerciales o directorios comerciales, son volúmenes en los que enlistan los fabricantes líderes sus domicilios, el número de filiales, sus asociaciones, productos, en algunos casos su estabilidad financiera y su posición en el comercio.</p> <p>También contienen listas de los nombres comerciales de artículos en el mercado, que llevan el nombre de sus fabricantes; 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, disponible.</p> <p>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.</p>
<b>Representación de ventas</b>	<p>La representación de ventas puede constituir una de las fuentes más valiosas de información que se dispone, con referencias a la procedencia de los abastecimientos, tipos de productos e información sobre comercio.</p>
<b>Archivo de vendedores</b>	<p>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, dirección, órdenes anteriores asignadas por la compañía, datos referentes a su idoneidad en general, la confiabilidad en el vendedor; la buena disposición de éste para satisfacer los requerimientos específicos del comprador, y de cualquier otra información que se considere útil, que pueda tener algún valor para el</p>



	<p>comprador.</p> <p>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 van el archivo de vendedores.</p>
<b>Visitas a los proveedores</b>	<p>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 buenas relaciones en todos los niveles de la administración y puede revelar mucho respecto a planes futuros que de otro modo no habrían merecido atención.</p>
<b>Muestras</b>	<p>Además de la información usual respecto al proveedor potencial y a una visita a la planta, se pueden analizar muestras del producto del vendedor</p>
<b>Direcciones en Internet</b>	<p>En la actualidad el navegar adecuadamente en la red de redes, poder consultar direcciones específicas de empresas así como consultar la sección amarilla 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.</p>

**Cuadro 9.1. Principales fuentes de información**

De esta corta lista, se puede seleccionar la mejor fuente.

### **Evaluación de cotizaciones**

Las cotizaciones son en ocasiones tan simples que pueden ser fácilmente



comprobables tan solo al leerse o escribiendo lo esencial conforme se reciben por teléfono. Este es el caso, frecuentemente, con los artículos estandarizados en donde las diferencias en las especificaciones, la calidad entre los concursantes aceptables son conocidas y aceptables por el comprador de antemano. Se presentan el precio, la entrega y una decisión rápida como el aspecto más importante en la mente del comprador, con suficiente experiencia, se justifica que los trate así.

Pero es arriesgado asumir regularmente 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:

#### **Factores de costo**

- Precio
- Costo de transporte
- Costo de instalación, si lo hay
- Herramientas 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
- Vigencia del precio
- Protección de precio: firme, protegido contra baja, o sujeto a escala

#### **Entrega. Factores de diseño o especificación**

- Cumplimiento con la especificación
- Desviación de la especificación
- Ventajas de la especificación



- Dimensiones importantes
- Pesos

### **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 compras complejas o altamente competitivas, es útil en ocasiones asignar pesos (ponderar) a los factores que se compraran y calificar a cada proveedor potencial en cuanto a su posición competitiva en ese factor.

### **Registros de cotizaciones**

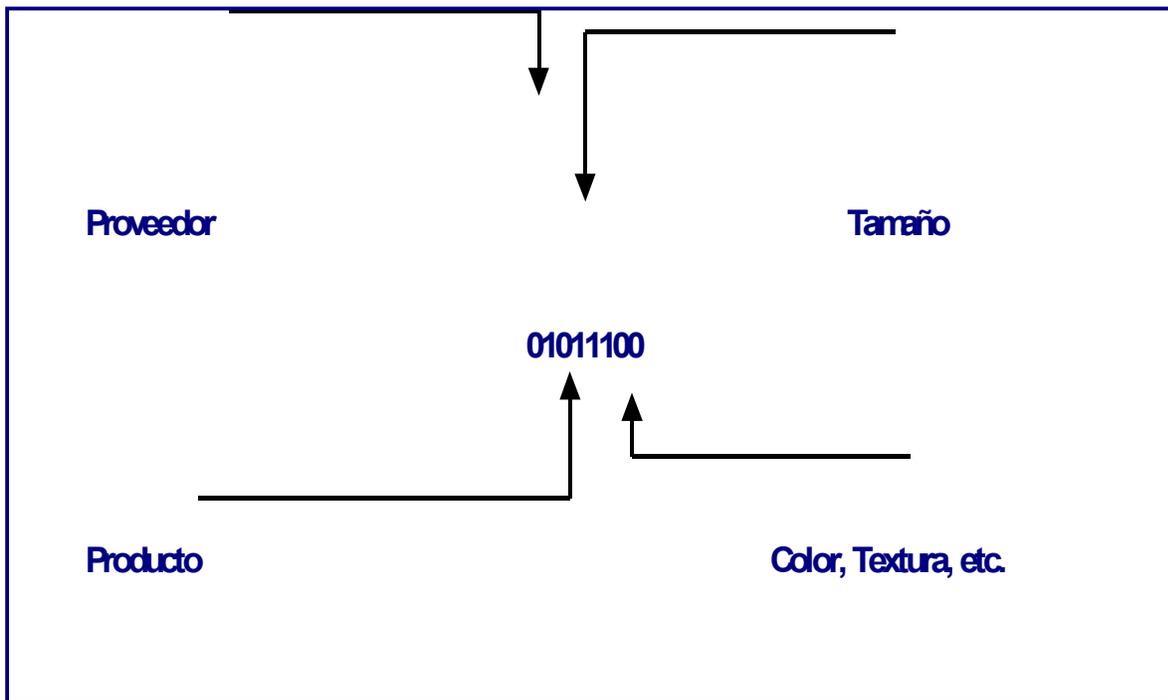
Los registros de cotizaciones pasadas, actuales y de la decisión tomada son un activo definido para una operación de compras que se convertirá en una necesidad conforme una actividad pequeña se convierta en algo más grande. La economía de esfuerzos sugiere el uso simultáneo de **dos métodos** para mantener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

1. **Tarjeta de artículo.** Esta es una identificación simple de un producto estándar de catálogo, repetitivamente comprado. Incluye a la mayoría de los abastecimientos, artículos de operación y mucho de lo llamado “ferretería” que se utiliza en la producción misma.
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 consideran correcto que el archivo por secuencia alfabética del grupo de artículos y subgrupos es el más adecuado, ahora bien conforme la compañía se desarrolle, este sistema no será tan eficiente.

Un **sistema de codificación numérica** de partes es el único medio para logra una rápida localización para información, este sistema a su vez tiene su propia ventaja, siendo muy útil como una base necesaria para todos los tipos de procesamiento electrónico de datos. Por ejemplo podemos presentar el siguiente cuadro:



**Figura 9.1. Clasificación numérica de producto**

### **Solicitud y evaluación de cotizaciones**

Un vendedor frecuentemente cotiza precios para sus productos presentándolos 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 de mantenerse informados en del mercado de ciertos bienes.

### **La solicitud o invitación a cotizar**

Una preparación cuidadosa de este documento es esencial para 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, éstas 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 estos 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.

#### 9.4. Elaboración de cuadros comparativos

Para realizar una comparación objetiva de las diferentes cotizaciones utilizamos como herramienta el **cuadro comparativo**, matriz en donde se evalúan los siguientes factores de los proveedores:

1. Calidad
2. Tiempo de entrega
3. Factores de financiamiento.
4. Precio
5. Otros

ASPECTOS A EVALUAR				
Proveedor	Calidad	Tiempo de entrega	Factores financieros	Precio
Proveedor a				
Proveedor b				
Proveedor c				
Proveedor d				
Proveedor ...n				

**Cuadro 9.2. Formato: cuadro comparativo**

#### 9.5. Ponderación de factores

Es muy común que en el proceso de evaluación los factores a considerar sean ponderados, es decir, a cada elemento que es considerado para la toma de



decisiones se le asignará un peso o valor diferente, dependiendo de la importancia del mismo en la evaluación.

Así, podemos citar que a la calidad se le asigna un peso mayor que a los demás **elementos a considerar**, es decir; tiempos de entrega, factores financieros, precio, envase, embalaje, etc.

Al mismo tiempo, **el peso de la calidad será signado** de la siguiente manera:

Calidad superior a las especificaciones	100 puntos
Conformidad con las especificaciones al 100%	100 puntos
No conformidad con las especificaciones, cubriendo los mínimos requerimientos de la norma	80 puntos

Del mismo modo se aplicaría una ponderación para los demás elementos a evaluar.

### 9.6. Determinación de factores de desempeño

El desempeño de proceso de compras y abastecimientos **se debe de definir con** dos criterios básicos.

En primer término, y en cumplimiento con la responsabilidad máxima del Departamento de Compras y abastecimientos, se debe de establecer como objetivo la atención eficiente de todos los requerimientos de compra así como su respectiva respuesta. Señalando específicamente las condiciones para que se pueda evaluar la eficiencia al respecto. Por ejemplo podemos citar lo siguiente:

$$\frac{\text{Total de Requisiciones Recibidas}}{\text{Requisiciones Atendidas}} = 100\%$$



También se pueden evaluar la satisfacción de las áreas requirentes, los tiempos de respuesta de nuestro departamento a las requisiciones, capacidad de soluciones fuera de programa, etc.

En segundo término, se considerarán las economías que el Departamento de Compras genera para la organización.

Éstas se medirán en relación a los montos ejercidos en su accionar, el presupuesto asignado para realizar las compras, si se asignó un presupuesto anual por \$ 200,000.000.00 y se ejercen 199,000,000.00, la economía del departamento será de \$ 300,000.00, o el 0.0995% de eficiencia.

#### **9.7. Medición del desempeño del proveedor**

El proveedor **va a ser evaluado con base en su servicio total**, desde la atención presentada ante un llamado, hasta la entrega satisfactoria del bien o procuración del servicio. Así, entre otras, podemos señalar como parámetros de desempeño los siguientes:

- calidad
- prestigio
- tiempos de entrega
- cumplimiento
- solidez
- precio
- trato
- capacidad de soluciones
- etc.

También es importante destacar la actitud que en todo momento debe ofrecer el proveedor ante nuestros requerimientos.



La evaluación del desempeño de nuestros proveedores debe de ser una constante para favorecer un clima de competencia y para fundamentar en todo momento nuestras decisiones.

Los proveedores deben de estar conscientes de que son evaluados y estar de acuerdo con los parámetros seleccionados para que ellos puedan mejorar en los factores que salgan mal evaluados y puedan lograrlo con una inversión mínima que no repercuta en los precios que nos están ofreciendo.

### **9.8. Evaluación del proveedor y uso de softwares**

La evaluación de los proveedores es una actividad continua del Departamento de Compras fruto de la integración del Banco de Información, 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.

**Evaluación formal e informal de los proveedores actuales.** Es indispensable hacer periódicamente evaluaciones formales e informales de los proveedores; entendemos **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 recibido posteriormente al menos, una orden.

La mayor parte de los compradores tienden a separar a los proveedores actuales por lo menos 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.

### **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 ese contacto. En forma similar puede ser útil conversar fuera en reuniones profesionales, conferencias, por otros medios para comprobar y comparar esas impresiones personales.

Un **comprador conocedor habrá de acumular abundante información** sobre los proveedores, siempre estará alerta a los signos de nueva información que pueda 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 o los usuarios tienen un contacto personal diario, 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, los agentes de compras y usuarios pueden estar en localidades totalmente diferentes; deben formularse grandes contratos por el grupo de compras de la oficina central, mientras el vendedor contacto 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 se pueden satisfacer con el mismo grado de éxito por plantas diferentes, que corresponden a la misma empresa vendedora. Por lo que podemos decir que a medida que crece la organización compradora, aumenta por consiguiente la formalidad en la evaluación de las fuentes existentes para el abastecimiento.

### **Discusiones de ejecutivos de alto nivel**

Un medio sencillo para la **evaluación semi-formal** al alcance de la empresa



compradora es la discusión regular anual de los administradores ejecutivos con los de la empresa vendedora.

Normalmente, las discusiones de 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, económicas y tecnológicas, planes a largo plazo, además en un contexto de alto nivel.

La persona a cargo de la administración de materiales es la encargada, normalmente, de hacer los arreglos para estas sesiones e invita a los ejecutivos apropiados a que tomen parte. Esta discusión puede ayudar a fomentar buenas interrelaciones entre el comprador y el vendedor de alto nivel; después de un tiempo cuando se repite, puede proporcionar a ambos lados, información invaluable.

### **Evaluación formal del vendedor y su clasificación**

Al evaluar las actuales fuentes de abastecimiento buscamos **conocer el grado de confiabilidad del proveedor**, al ser enviadas las órdenes es posible seguir el proceso respecto a cómo se cumplieron los objetivos en calidad, cantidad, precio, envío, servicio así como otros términos y condiciones. Los esquemas de clasificación de vendedores más formales intentan seguir su desempeño a través del tiempo; así cuando se necesitan, se pueden tomar 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, a medida que estos factores fueran o no aceptables para órdenes específicas recibidas. Una



evaluación más detallada puede incluir un resumen del desempeño del proveedor durante el tiempo.

### Ejemplo de la evaluación al proveedor

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

**Cuadro 9.3. Ejemplo de la evaluación al proveedor**

Por otra parte, el desempeño actual en precios de un vendedor entre los precios contratados y facturados por los vendedores llama la atención de los compradores. La clasificación de los vendedores por precios es, por consiguiente, del tipo de comparación, el 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, problemas con el personal, tampoco es confiable.
- ☒ Verificar su planeación: de producción de mercadotecnia, su organigrama.
- ☒ Verificar su dirección: su programa de capacitación de ventas, 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, estar seguros de que cumplirán.
- ☒ Problemas de relaciones laborales, si no están en riesgo de huelga.
- ☒ Moralidad de los directivos.

Puesto que la mejor compra no necesariamente es la de mejor precio.

### **Bibliografía del tema 9**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.



Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.9.1.** Desarrolla un sistema de control de proveedores

**A.9.2.** Elabora una estructura que facilite la selección de proveedores

**A.9.3.** Desarrolla un mapa conceptual de los puntos que se mencionan en este tema y en el tema 6.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué elementos maneja la investigación que busca la selección de fuentes de abastecimientos?
2. Menciona en qué consisten las principales fuentes normales de información en un proceso de selección de proveedores
3. ¿Cada cuándo es conveniente hacer evaluaciones a los proveedores?
4. ¿En qué consiste una evaluación informal?
5. ¿Cuál es el propósito de evaluar las actuales fuentes de suministro?
6. ¿Cuáles son los elementos a considerar en la evaluación de una cotización, en el caso particular del costo?
7. Investigar las formas de evaluar formalmente al vendedor.
8. ¿Cómo debemos de involucrar al proveedor en un proceso de evaluación investigar?
9. Investigue parámetros que podríamos utilizar para evaluar a los proveedores.
10. ¿Qué actitud debemos esperar por parte de los proveedores cuando se enteran de que los estamos evaluando formalmente? Investigue al respecto.



## Examen de autoevaluación

1. En qué aspectos de operación de la empresa se refleja una buena selección del proveedor

- a) Costos, imagen corporativa y productividad.
- b) Calidad, competitividad y productividad.
- c) Eficacia, rendimiento y productividad.
- d) Calidad, eficacia e imagen corporativa.
- e) Calidad, publicidad y productividad.

2. Tres fuentes de información para elaborar un listado de posibles proveedores son:

- a) Anuarios de cámaras industriales, catálogos, publicaciones y fonotecas.
- b) Publicidad industrial, ferias, exposiciones y centros de atención de quejas.
- c) Multimedia interactivos, direcciones de internet, estadísticas sobre la economía mundial.
- d) Publicidad industrial, ferias, exposiciones y centros de capacitación.
- e) Catálogos, publicaciones, publicidad industrial y anuarios de cámaras Industriales.

3. Algunos elementos básicos que se deben de verificar durante la investigación de proveedores nacionales y extranjeros antes de elegir uno son:

- a) Certificación de competencias laborales, constitución legal, instalaciones y oficinas administrativas.
- b) Instalaciones, oficinas administrativas, prestaciones para directivos, régimen legal ante la SHCP.
- c) Certificaciones de calidad, ambiente de trabajo, personalidad del dueño de la empresa.
- d) Constitución legal, medidas de seguridad e higiene en la planta, pago de utilidades a accionistas.
- e) Constitución legal, tipo de instalaciones productivas, oficinas administrativas y sistemas de calidad.



4. Puntos a considerar en la decisión de selección de un proveedor:
- a) Productos de calidad satisfactoria, envío oportuno, precio bajo, garantías y devoluciones.
  - b) Productos económicos, descuentos y promociones, pago de fletes.
  - c) Productos de alta calidad, entrega inmediata y garantías de devolución.
  - d) Productos económicos, con envío a toda la República, precios en moneda nacional.
  - e) Productos de excelente calidad, precios competitivos y entrega en veinticuatro hrs.
5. ¿En qué consiste la evaluación de un proveedor?
- a) Es la supervisión continua de su desempeño para comprobar si son honestos en las garantías y calidad de sus productos.
  - b) Es la revisión de sus productos para ver si cumplen con las normas de calidad establecidas por la industria.
  - c) Es la revisión de su expediente para comparar sus precios y el número de devoluciones a lo largo de un periodo de tiempo.
  - d) Es la revisión del número de devoluciones durante un periodo para determinar el nivel de calidad de sus productos y garantías de éstos.
  - e) Es una actividad continua que incluye la supervisión de su desempeño en general para determinar su potencial a futuro.
6. Los tipos de evaluación de un proveedor son:
- a) Continua y Esporádica.
  - b) Formal e Informal.
  - c) Continua y Cuantitativa.
  - d) Formal y Estructurada.
  - e) Cualitativa y Formal.



7. Principales instrumentos de evaluación de un proveedor:

- a) Revisión de informes de la industria, evaluación de registros de cotizaciones y facturas, revisión del expediente histórico.
- b) Discusión con ejecutivos de alto nivel, Legislación de la PROFECO, quejas de los consumidores.
- c) Evaluación de registros de cotizaciones, discusión con ejecutivos de alto nivel, comentarios de los clientes.
- d) Revisión del expediente histórico, comentarios del personal, información de la SHCP.
- e) Revisión de informes de la industria, elaboración de cuadros comparativos, análisis de quejas de clientes.

8. Factores de costo para elaborar tablas comparativas de cotizaciones de proveedores.

- a) Precio, comisión a vendedores, descuentos por pronto pago.
- b) Costo de transporte, precio sujeto a condiciones, crédito.
- c) Comisiones bancarias, costo de instalación, regalos y promociones.
- d) Precios con descuento, comisión a vendedores, garantías.
- e) Ninguna de las anteriores.

9. Factor de diseño y especificaciones que son clave para elaborar tablas comparativas de cotizaciones de proveedores.

- a) Cumplimiento de especificaciones de la industria.
- b) Dimensiones y pesos.
- c) Desviaciones de la especificación.
- d) Materiales.
- e) Todas las anteriores.



10. Otros factores a considera en la evaluación de proveedores.

- a) Reputación e imagen empresarial.
- b) Políticas de reclutamiento y selección de personal.
- c) Patrocinios a universidades.
- d) Inversión en proyectos sociales.
- e) Ninguna de las anteriores.



## TEMA 10. DESARROLLO DE PROVEEDORES

### Objetivo particular

Al finalizar el alumno será capaz de comprender la importancia de desarrollar proveedores tomando en cuenta el riesgo de depender de estos que no son serios o que pese a contar con las mejores calificaciones, por problemas fuera de su control se ven limitados a cumplir con lo convenido.

### Temario detallado

- 10.1. Análisis de las ventajas del desarrollo de proveedores
- 10.2. Lineamientos para el desarrollo de proveedores de la ISO 9000 y 10400
- 10.3. Programación y seguimiento del desarrollo de proveedores

### Introducción

En este capítulo se presenta la necesidad de contar con un programa de desarrollo de proveedores, mismo que nos permitirá no depender de una sola fuente de abastecimiento, generar confianza y fidelidad con los proveedores insertos en el programa, además de crear un ambiente de competencia entre todos los proveedores.

#### 10.1. Análisis de las ventajas del desarrollo de proveedores

El desarrollo de proveedores tiene su origen cuando empresas radicadas en el país se ven en la **necesidad de solicitarle a algún proveedor en particular que fabrique o produzca** en el país determinado producto. De esa forma, se ahorrarían los gastos de importación del mismo y su compra sería más económica.

Hoy, su evolución se presenta cuando las organizaciones conscientes del riesgo de depender de un solo proveedor consideran tanto el potencial como la lealtad de algunos proveedores pequeños, deciden **apoyar a los proveedores** para que se conviertan en proveedores confiables y ‘crezcan’ a la par de la organización.



Las constantes relaciones que establecemos con los proveedores nos proporcionan importante información entre los que nos contemplan como compradores ocasionales de los que nos toman en cuenta en sus planes a largo plazo.

A ninguna organización le beneficia trabajar con un proveedor que el día de mañana ya no exista, y este es muy frecuente en el mundo competitivo en que vivimos.

Es por ello que debemos **desarrollar un programa que contemple relaciones a largo plazo** con nuestros proveedores, pero bajo una base de evaluación constante y de mejora continua.

Es común que muchos proveedores se enriquezcan a lo largo de la relación con nuestra organización, pero esa riqueza no es canalizada a mejorar su planta o a invertir en nuevos procesos, por lo que en algún momento ya no tendrán la capacidad de satisfacer nuestras demandas.

En cambio existen muchos proveedores que tienen en mente **crecer a la par de las organizaciones a las que sirven**, invirtiendo constante e inteligentemente en capacitación, desarrollo de nuevos productos, compra de maquinaria, etc. Esos son los proveedores que nos interesan, quienes quizá requieran ser involucrados en nuestros planes de crecimiento.

## **10.2. Lineamientos para el desarrollo de proveedores de la ISO 9000 y 10400**

Con base en nuestro sistema de información, en la selección así como en la evaluación de proveedores contamos con información de las fortalezas y debilidades de los mismos. Si contamos con esa información procedemos a evaluar el potencial de nuestros proveedores, destacando que esta actividad es a largo plazo, por lo mismo no podemos descuidar las operaciones y actividades rutinarias que nos exigen su oportuna ejecución.



Pero no debemos dejar pasar la oportunidad de fortalecer las relaciones con nuestros proveedores y que ellos sepan que no vamos a sacar ventaja de nuestra posición, **buscamos un mutuo beneficio**, es una relación simbiótica que cualquier decisión beneficia o perjudica ambas partes.

Esto último es todavía más crítico cuando nuestro listado de proveedores asciende a unos cuantos cientos, lo que implica una constante revisión, evaluación de los mismos. Destacando los siguientes puntos básicos:

<b>Cumplimiento</b>	Evaluaciones anteriores
	Disposición por colaborar con nosotros
<b>Vulnerabilidad</b>	Situación laboral
	Situación financiera
	Ubicación geográfica
<b>Capacidad de crecimiento</b>	Capacidad técnica
	Capacidad del personal
<b>¿Hacerlo o comprarlo?</b>	Pregunta básica de escala de calidad (compras)
	Toma de decisiones: optar por aquello que esté en el rango de la especialidad y que sea más redituable para mi negocio
<b>Desarrollo de proveedores</b>	Potenciar su capacidad
	Desarrollo a largo plazo
	Lealtad
	Exclusividad

**Cuadro 10.1. Lineamientos para proveedores**

La *International Organization for Standardization (ISO)*, es una agrupación de diferentes organismos nacionales (ciento diez) cuyo propósito consiste en promover el desarrollo de la normalización en actividades relativas para facilitar el intercambio de bienes y servicios.



La norma **ISO 9000- 2000** establece los lineamientos que deben respetarse para asegurar la calidad (es conveniente revisar toda la norma en la dirección de la ISO [www.iso.org](http://www.iso.org)). En relación con el desarrollo de proveedores, la norma señala que los proveedores deben integrarse en la organización compartiendo sus objetivos, responsabilidades y logros.<sup>12</sup>

El Departamento de Compras debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar los insumos, materiales y/o productos, mismos que deben de documentarse.

La norma **ISO 14000** se refiere a los sistemas de administración ambiental. Dentro del programa de desarrollo de proveedores, recomienda que los proveedores seleccionados tengan establecido o contemplado establecer un **sistema de gestión ambiental**, que incluya:

- procesos más limpios
- recuperación de desechos
- reciclado de insumos
- confinamiento de desechos tóxicos
- etc.

### **10.3. Programación y seguimiento del desarrollo de proveedores**

El desarrollo de proveedores, una vez que ha sido considerado por parte de nuestra organización debe manifestarse en forma documental, definiendo los objetivos, lineamientos y plazos.

De esta manera el programa de desarrollo de proveedores será una realidad, podremos **llevarlo a cabo** destacando las actividades a realizar por parte de nuestra organización y una vez detectados los proveedores potenciales para desarrollar las siguientes acciones:

---

<sup>12</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)



- Asesoría técnica
- Asesoría administrativo (programación de capacitación)
- Colaboración en el manejo de información (pronóstico, programación de compras, producción, etc.)
- Financiamiento
- Poner a nuestro personal en la empresa del proveedor (*In-house*)

Una vez que se ha seleccionado a un proveedor y se han implementado las acciones para su desarrollo, se procede a evaluar su desempeño, observando su evolución o estancamiento, pero sobre todo su interés a seguir participando con nosotros y 'desarrollarse' a la par de nuestra organización.

### **Bibliografía del tema 10**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.10.1.** Señala la importancia de lograr un desarrollo de proveedores.

**A.10.2.** Define los lineamientos para llevar a cabo un Programa de Desarrollo de Proveedores.



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuál es el origen del concepto Desarrollo de Proveedores?
2. ¿Cuál es el principal objetivo económico de llevar a cabo un programa de Desarrollo de Proveedores?
3. ¿Cómo podemos darnos cuenta de que el proveedor tiene potencial para desarrollarlo?
4. ¿Qué tipo de proveedores nos conviene integrar a nuestro programa de Desarrollo de Proveedores?
5. ¿Cuáles son los parámetros básicos a conocer por parte de los proveedores evaluados?
6. ¿Cuáles son los puntos básicos que debo contemplar para llevar un programa de Desarrollo de Proveedores?
7. ¿Qué acciones puedo llevar a la práctica en un programa de Desarrollo de Proveedores?
8. ¿Qué se hace cuando hemos seleccionado a uno o más proveedores en el programa?
9. Investigue ¿Cuáles son los propósitos de la Norma ISO 9000?
10. Investigue ¿A qué se refiere la Norma ISO 14000?

### **Examen de autoevaluación**

1. Calidad básica de todo buen proveedor:
  - a) Vende productos de calidad específica y entrega puntualmente.
  - b) Ofrece sus productos a buen precio.
  - c) Se mantiene actualizado respecto a su industria.
  - d) Sugiere a su cliente opinión sobre posibles mejoras.
  - e) Todas las anteriores.



2. Los principios que rigen la relación empresa-proveedor son:
  - a) Equidad, integridad, servicios, progresividad, amistad, reciprocidad.
  - b) Amistad, ayuda mutua, sinceridad, austeridad y equidad.
  - c) Asertividad, austeridad, amistad, integridad y reciprocidad.
  - d) Confianza, servicios, austeridad, progresividad, dependencia mutua,
  - e) Ninguna de las anteriores.
  
3. Ser íntegro con un proveedor implica:
  - a) No hablarle mal de los competidores.
  - b) No defraudar al proveedor y respetar su confianza en cuanto a cotizaciones y datos financieros.
  - c) Darle los datos suficientes para su declaración ante la SHCP.
  - d) Guardar secreto profesional sobre transacciones dudosas.
  - e) Todas las anteriores.
  
4. La equidad se aplica:
  - a) Buscando proveedores nacionales.
  - b) Respetando las características personales de cada proveedor.
  - c) Dando a todos los proveedores una atención completa y justa.
  - d) Los incisos a) y b)
  - e) Ninguna de las anteriores.
  
5. ¿Qué es la progresividad de la relación empresa-proveedor?
  - a) Mantener una mente abierta a los comentarios sobre nuevos métodos y materiales por parte del proveedor.
  - b) Conocer más a fondo al proveedor y ampliar el tamaño del pedido paulatinamente.
  - c) Visitar las instalaciones del proveedor y comenzar a trabajar en la mejora de sus procedimientos.
  - d) Estimular la elaboración de pruebas o ensayos de materiales que puedan ser de valor.
  - e) Todas las anteriores



6. ¿Cuáles son los principales aspectos que se prohíben en una relación empresa-proveedor?

- a) Realizar transacciones en moneda extranjera, en época de crisis económica y devaluaciones.
- b) Aceptación de regalos distintos a las novedades publicitarias.
- c) Compra de materia prima en el extranjero, que pueda producirse en México.
- d) Violar la legislaciones vigente, con la introducción de materia prima de contrabando, que perjudique a la economía nacional. Así como la aceptación de regalos distintos a las novedades publicitarias.
- e) Que los proveedores compartan los objetivos, responsabilidades y logros de la organización.

7. Las principales formas que se utilizan en el proceso de compras son:

- a) Requisición, Orden de compra y Cotizaciones.
- b) Cotizaciones, Requisiciones, Ordenes de compra y Avisos de modificaciones.
- c) Cotizaciones, Requisiciones, Órdenes de compra, Facturas, Avisos de modificación, Registros de devoluciones y cambios.
- d) Requisiciones, Órdenes de compra, Facturas y Registro de devoluciones y cambios.
- e) Ninguna de las anteriores.

8. Importancia de contar con un archivo histórico de compras:

- a) Se cuenta con documentos útiles las áreas de Mercadotecnia y Recursos Humanos.
- b) Brinda información sobre el producto y el proveedor, sobre precios y fuentes potenciales de abastecimiento.
- c) Está a disposición de todo el personal de Compras para agilizar la toma de decisiones.
- d) Incisos b) y c).
- e) Todas las anteriores



9. ¿Qué documentos incluye un archivo histórico de compras?

- a) Folletos, requisiciones, facturas, fotografías y registros, presupuestos de publicidad y medios, checklist de producción.
- b) Catálogos de proveedores, requisiciones, cotizaciones y órdenes de compra, presupuestos de producción, medios publicitarios y compras, informes de devoluciones de venta y mermas en almacén.
- c) Correspondencia, folletos, catálogos de proveedores, especificaciones, cotizaciones, requisiciones, órdenes de compra, contratos y otros registros.
- d) Órdenes de compra, Factura, Catálogos de proveedores, contratos, últimas declaraciones del proveedor ante la SHCP, licencia de funcionamiento del proveedor.
- e) Especificaciones, cotizaciones, requisiciones, órdenes de compra, folletos y registros, estadísticas de ventas del sector, licencia de funcionamiento del proveedor, lista de competidores.

10. ¿Cómo se ordena un archivo de compras?

- a) Por tipo de producto
- b) Por proveedor
- c) Por folio de la orden de compra
- d) Por fecha
- e) Todas las anteriores.



## TEMA 11. TÉCNICAS Y POLÍTICAS DE NEGOCIACIÓN

### Objetivo particular

Al finalizar el alumno conocerá y comprenderá lo importante de la negociación, conociendo algunas técnicas de negociación y la determinación de políticas de negociación.

### Temario detallado

- 11.1. Fijación de políticas de negociación
- 11.2. Importancia de saber negociar
- 11.3. Tipos de negociación
- 11.4. Métodos de negociación
- 11.5. Análisis y seguimiento de las negociaciones

### Introducción

La negociación es una herramienta fundamental en la función de compras, sin embargo no es una actividad que se realiza en cada compra, ya que está debe de reservarse para los momentos que en verdad requerimos mejorar una oferta o la relación con el proveedor.

#### 11.1. Fijación de políticas de negociación

En toda relación comercial se presenta la oportunidad de negociar, sin embargo se ha abusado de esta actividad haciéndola una constante y no una actividad que sólo se utiliza en condiciones que favorezcan a nuestra organización,,sobre todo que no perjudiquen al proveedor.

Esto quizá suene controversial, pero la idea es que **mediante la negociación obtengamos una mejor oferta por parte del proveedor**, conscientes de que el está dispuesto a la nueva postura sin que represente una situación que obligue al proveedor a cumplir con nosotros el día de hoy, pero que en un futuro se 'cobre' sin que nosotros podamos hacer algo al respecto.



Un buen **Departamento de Compras establece** previamente **las políticas de negociación** en las cuales se contemplan los aspectos a negociar y aquellos que por ningún motivo pueden ser sujetos de negociación.

Es importante no permitir la autocomplacencia pues se tiende a bajar la calidad, el tiempo de respuesta, etc., hacer que el proveedor contemple que puede estar en competencia constante con otros y que puede perder relación comercial con la empresa.

La negociación de la compra es la aplicación de los hechos, la lógica y la presión económica con la finalidad de alcanzar un valor, mejorando los objetivos, generalmente en la reducción de costos.

### **Características de un ambiente propicio par la negociación**

- Debe haber al menos dos y preferiblemente varios compradores capacitados.
- Los vendedores deben desear hacer el negocio, la cotización competitiva se efectúa mejor en un mercado de compradores.
- Las especificaciones deben ser claras a modo de que todo proveedor conozca con precisión qué esta concursando y así el comprador puede comparar las cotizaciones que le han presentado varios proveedores.
- Debe haber una cotización honrada y no existir colusión entre los proveedores.

### **Factores negociables**

- Precio:** es el valor asignado a un bien material o servicio de acuerdo con su valor intrínseco, así como la oferta y demanda existente en ese momento;
- Bonificaciones:** descuentos por volumen, pronto pago, etc.
- Garantía y servicio:** el contrato de compra lleva implícita la garantía



que el proveedor suministrará, la mercancía, la clase y descripción exacta que se especifica.

- ☒ **Tiempo de entrega:** el plazo de entrega debe ser un elemento esencial en las órdenes de compra, debe incluirse en ellos una manifestación clara del derecho a cancelarlo y a rechazar las entregas si estas no se hacen en el período fijado.
- ☒ **Condiciones de pago:** son muy necesarias en el aspecto de compras ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado.
- ☒ **Conducir las negociaciones:** presentes con tranquilidad I.

### **Aspectos no negociables**

- ☒ Calidad es el conjunto de requisitos que debe reunir lo comprado para satisfacer las necesidades de la empresa.
- ☒ Comprometer permanentemente a la organización ante el proveedor.

### **11.2. Importancia de saber negociar**

Negociar es un proceso mediante el cual dos o más personas u organizaciones que tienen intereses opuestos y/o comunes **intercambian información y propuestas** con la intención de lograr un acuerdo en el que se beneficien todas las partes.

Contrario a lo que mucha gente piensa, **negociar no es regatear**, es precisamente éste el principal factor para que las relaciones en lugar de mejorar se deterioren, porque las dos partes van a una confrontación y no a un evento en donde deben salir mutuamente satisfechos. La negociación contempla:

1. Buscar una mejor oferta a reserva del porcentaje a cuenta de gasto.
2. Conocer que sin detrimento de la calidad se nos ofrecen mejores condiciones no contempladas originalmente.
3. Conocer la disposición del proveedor aunque ya no pueda



ofrecernos algo más.

4. Desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores quienes obtendrán un '*status*' superior a otros, el de proveedor confiable.

### 11.3. Tipos de negociación

Si tomamos en cuenta que una negociación es un acto predeterminado, es importante señalar los tipos de negociación:

- ☒ **Persuasión.** En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
- ☒ **Atracción.** Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
- ☒ **Intensificación.** En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
- ☒ **Finiquito.** En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.

También es importante destacar que las negociaciones se pueden dividir en:

- ☒ **Individual.** Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.
- ☒ **Por equipos.** Cuando involucramos a un equipo multifuncional para que en consenso se pueda determinar el alcance o limitante de la oferta.



**Figura 11.1 Modelo de negociacion**

#### **11.4. Métodos de negociación**

Las negociaciones no son espontáneas, siguen un patrón pre-establecido por el comprador, definiendo las siguientes etapas:

##### **1. Acción preliminar**

Se refiere a **preparar la negociación**, señalando primeramente que sólo se procede a negociar cuando tenemos el tiempo suficiente para dilatar la selección del proveedor y cuando tenemos la información de que el proveedor posee la capacidad suficiente para conceder lo que queremos negociar.



## 2. Apertura o *rapport*

Consiste en 'romper el hielo' para iniciar el planteamiento de la negociación.

## 3. Exploración o tanteo

Se refiere a 'buscar' las reacciones del proveedor ante el planteamiento de lo negociable, detectando interés, aversión, indiferencia, etc., ante las propuestas del comprador.

## 4. Exposición

Consiste en el planteamiento 'formal' de lo que se pretende negociar.

## 5. Cierre y seguimiento

El cierre se refiere a la definición del planteamiento con una respuesta posible; y el seguimiento busca dejar siempre las puertas abiertas, no pretende que la negociación que se realizó limite las relaciones posteriores entre ambas partes.

Posteriormente debemos de preparar toda la documentación pertinente antes de invitar o hacer partícipe al proveedor de nuestro interés en negociar.

Debemos de señalar el lugar apropiado par la negociación y una vez en el sentirnos seguros y hacer sentir al proveedor cómodo, no amenazado.

Los métodos o técnicas de negociación son de gran utilidad, pero su uso dependerá de la circunstancia y objetivo, es por ello que primero debemos de establecer las siguientes **estrategias de negociación**:

- ¿Qué pretendemos con negociar?
- Desarrollo de los objetivos específicos que se desean de la negociación.
- Análisis de la posición del vendedor.
- Obtención de los datos pertinentes.



- Intento por reconocer las necesidades del vendedor, en una negociación exitosa ambos deben ganar.
- Determinación de los acuerdos en la situación.
- El propósito de la negociación es resolver un conflicto de modo que se pueda firmar un contrato mutuamente satisfactorio.
- Establecer la posición del comprador en cada conflicto.
- Autoridad de las personas que van a participar en su equipo en las negociaciones. Establecer orientación a la información.
- Tener disponibilidad por ambas partes.
- Establecer la determinación de aquello que no sea negociable.
- Buscar que la cita sea en nuestras instalaciones o en un sitio neutral.
- Respetar la cita en su horario (no hacerlo esperar).

Para proceder a las negociaciones debemos de adoptar diferentes roles que sin presentar una 'cara' diferente como contraparte, nos dará la ventaja saber que el representante del proveedor conozca más de nuestras necesidades. Para ello es necesario primero realizar las acciones siguientes:

- Proponerme en posición o rol que la información me permita.
- Actuar de acuerdo a las circunstancias como experto en materiales del sector en cuestión, situación que hará 'vulnerable' nuestra capacidad financiera.
- Ser experto en finanzas, por lo que nuestra prioridad se debe de centrar en el costo y las condiciones de pago, lo cual nos hará 'vulnerables' en cuestiones técnicas (calidad).
- Definir nuestra 'urgencia' para negociar, haciendo evidente las condiciones.
- Asistir con un equipo multifuncional que nos permita abarcar todos los aspectos relacionados con la negociación.



En sí lo que estamos **buscando es la honestidad y disponibilidad del proveedor** para atender a nuestras peticiones, independientemente de los resultados, que aún así no debemos de distraernos de los aspectos en los que deseamos obtener un nuevo beneficio.

Por experiencia podemos exponer que un gran porcentaje de compradores se auto-catalogan como muy buenos negociadores, pero curiosamente, casi todos los vendedores también se consideran como buenos negociadores.

### **11.5. Análisis y seguimiento de las negociaciones**

Después del cierre en donde expusimos nuestras necesidades y nuevos requerimientos, ante la aceptación o negación por parte del proveedor, debemos mantener un seguimiento del resultado, sobre todo considerando que el consenso entre los participantes en negociaciones es que alguien gana y alguien pierde.

Es por ello que, como parte de **la evaluación a los proveedores** se debe de señalar principalmente su **disposición a seguir participando con nosotros** y no necesariamente el resultado específico de la negociación.

Toda negociación es única, las condiciones que la motivan son específicas para cada negociación, razón por la que es fundamental plantear los objetivos de la misma, pero no llegar al *ultimátum*, porque este no nos lleva a buen término. De este modo, cada negociación se debe de analizar tomando en cuenta las circunstancias que la integran, destacando:

- tiempo de resolución
- interés en participar
- capacidad de respuesta
- nivel de la relación con el proveedor
- ofertas y sugerencias por parte del proveedor
- etc.



El seguimiento busca mantener la relación con el proveedor, independientemente del resultado de la misma, considerando las actitudes de los participantes en la negociación.

Debemos de recordar que la negociación no es una actividad de todos los días, ésta se utiliza de forma excepcional, cuando realmente se pretenden mejorar las condiciones de la oferta del proveedor y mejorar la relación con ellos.

### **Bibliografía del tema 11**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.11.1.** Señala la importancia de la negociación en compras.

**A.11.2.** Elabora un pliego petitorio para negociar.

**A.11.3.** Simula una negociación con varios compañeros y destaca la experiencia, escribe un resumen de la misma.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuándo podemos negociar?
2. ¿Qué tiene que hacer un Departamento de Compras consciente de la importancia de negociar?
3. ¿Cuál es el propósito de la negociación de la compra?
4. ¿Cuáles son los factores negociables?



5. ¿Cuáles son los factores no negociables?
6. ¿Qué objetivos debemos de contemplar alcanzar en una negociación?
7. ¿Cuáles son las etapas de la negociación?
8. ¿A qué se refiere la acción preliminar?
9. ¿Qué roles debo de adoptar al momento de participar en una negociación?
10. Como consideración fundamental de la evaluación del proveedor, en caso de no lograr un beneficio objetivo (económico) en una negociación, ¿Qué es lo último que debo esperar?

### **Examen de autoevaluación**

1. En toda relación comercial se presenta la oportunidad de negociar pero la idea es que mediante la negociación obtengamos:
  - a. Más tiempo
  - b. Menos descuentos
  - c. Mejor oferta
  - d. Más catalogos
  - e. Menos explicaciones



2. En los tipos de negociación la que se refiere a Atracción es :
  - a. En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
  - b. Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
  - c. En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
  - d. En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.
  - e. Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.
  
3. En los tipos de negociación la que se refiere a Intensificación es :
  - a. En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
  - b. Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
  - c. En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
  - d. En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.
  - e. Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.



4. En los tipos de negociación la que se refiere a Persuasión es :
  - a. En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
  - b. Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
  - c. En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
  - d. En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.
  - e. Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.
  
5. En los tipos de negociación la que se refiere a Finiquito es:
  - a. En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
  - b. Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
  - c. En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
  - d. En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.
  - e. Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.



6. En los tipos de negociación la que se refiere a Individual es:
- a. En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
  - b. Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
  - c. En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previendo algún cambio en sus ofertas, fruto de cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).
  - d. En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con un proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.
  - e. Cuando participamos a solas con el proveedor en el acto de negociación.
7. La negociación contempla:
- a. Cualquier oferta.
  - b. Cualquier demanda.
  - c. Mejor oferta.**
  - d. Mejor demanda.
  - e. Alguna oferta.
8. El ambiente propicio para la negociación es aquel que se logra con:
- a. Capacitación leve
  - b. En un mercado de vendedores
  - c. Con especificaciones claras
  - d. Pocos competidores
  - e. Cotizaciones acordadas



9. Que factor no es negociable

- a. Precio
- b. Bonificación
- c. Condiciones de pago
- d. Calidad
- e. Servicio

10. Negociar es:

- a. Intercambio de intereses
- b. Intereses opuestos
- c. Intereses concurrentes
- d. Intereses paralelos
- e. Intereses únicos



## TEMA 12. ADQUISICIONES DEL SECTOR PÚBLICO

### Objetivo particular

Al finalizar este tema, el alumno deberá comprender el procedimiento de compras del sector público, su normatividad, las modalidades de compra y el papel de la Secretaría de la Función Pública.

### Temario detallado

- 12.1. Su problemática
- 12.2. Sus procedimientos
  - 12.2.1. Tipos de concursos
  - 12.2.2. Tipos de contratos
  - 12.2.3. Los comités de compras, funciones y formación
- 12.3. Adjudicación directa
- 12.4. La Secretaría de la Función Pública; funciones y atribuciones

### Introducción

Las compras en el sector público se rigen bajo una normatividad muy rígida que acota el campo de acción del comprador quien aún así debe de cumplir con los objetivos que todo comprador tiene enfrente.

Se destaca el proceso de licitación pública así como las excepciones que la misma normatividad señala para comprar en situaciones especiales.

### 12.1. Su problemática

El Sector Público es un caso especial pero de suma importancia, año con año, el gobierno en cualquiera de sus niveles adquiere grandes cantidades de su presupuesto, razón por la cual existe una **normatividad** específica para ello **fundamentada en el artículo 134° de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos**, que nos indica lo siguiente:



Los recursos económicos de que disponga el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas Administraciones Públicas paraestatales se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Las compras, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.<sup>13</sup>

## **12.2. Sus procedimientos**

El Sector Público comprende el gobierno federal, estatal, municipios, 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 tanto eficiente como apropiada, se obtendrán beneficios a 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 de diferir, en esencia, de las exigencias y la honradez en el sector privado.

---

<sup>13</sup> Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134°.



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.
- ☒ Poder 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 quienes se 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 o cuando lo exige la reciprocidad establecida en los tratados internacionales firmados por México con otros países.



## **Procedimientos**

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 coticie.

**Otro tipo** de compras se refiere al de aspectos peculiares del artículo, llamada **especificaciones de calidad**; este método establece, en general, lo que se desea y el concurso que se le dará al producto, **se pide a los postores que envíen una 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 que se conceda el contrato, sin embargo es posible aceptar una sola oferta si la Ley que rige a la dependencia así lo permite.

## **Diferencias entre las compras en el sector privado y sector público**

En muchos aspectos hay poca discrepancia entre las compras gubernamentales y las privadas, respecto al uso y al procesamiento, más bien que para reventa, pero ambos comprenden puntos substanciales, así como grandes transacciones individuales, aunque tienen objetivos semejantes, pero también existen diferencias significativas.

La mayoría de las leyes que establecen ordenamientos en las dependencias e instituciones de compras públicas, también elaboran 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.



La **dependencia pública adquiere con base en el presupuesto** y debe cargar los fondos para cada compra, hecha contra el mismo, su contraparte, **la privada, compra respecto a programas de producción o acción que han sido fijados.**

### **12.2.1. Tipos de concursos**

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 se **supone que garantiza que todos los proveedores calificados**, quienes a su vez son contribuyentes o que ocupan personal que lo es, **tienen una oportunidad igual para competir** por su venta de productos o servicios que se necesitan, para las operaciones del gobierno.

De esta manera, la normatividad establece el procedimiento que debe de seguir el comprador en el sector público, asimismo, las leyes y reglamentos acotan los diferentes tipos y formas en que se pueden realizar estas, siendo llamadas **modalidades de compras.**

### **Modalidades de compras**

Son las distintas formas de tramitar la adjudicación de un bien, obra o servicio establecidos mediante las leyes, reglamentos y políticas de compras en las dependencias y entidades (empresas paraestatales, organismos públicos descentralizados, etc.).

Las **tres modalidades** que contempla la ley son:

- Licitación pública, mediante convocatoria de ese tipo.
- Invitación a cuando menos tres personas (llamada invitación restringida).
- Adjudicación directa.



Por regla general, el **procedimiento de compra** por parte del Sector Público es **por licitación pública**, ésta puede ser nacional, es decir cuando se restringe la participación a **licitantes** establecidos en el país, o internacional, cuando, por la naturaleza del bien a comprar, o si así lo establecen los tratados de libre comercio signados por nuestro país con otros estados (reciprocidad).

### Procedimientos de licitación pública

1. **Elaboración de bases:** área técnica y área convocante (requisitos legales y administrativos), donde se establecen los plazos, condiciones y requerimientos que esta compra en particular debe de llevar.
2. **Revisión de bases y autorización:** las bases consisten en la especificación de las condiciones en que se debe de realizar la licitación, en ella se establecen los insumos a adquirir (o bien los servicios requeridos), el área de compras debe de presentar al comité de compras las bases para su revisión y autorización.
3. **Publicación de la convocatoria:** en el Diario Oficial de la Federación y en la COMPRANET.



14

Opcionalmente se puede publicar la convocatoria en diarios de circulación nacional, estatal, regional y/o en revistas especializadas.

Si se tomó la opción de publicar además en algún otro medio, ésta opción se vuelve obligatoria para todos los actos de comunicación.

---

<sup>14</sup> [www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx), o bien [www.sfp.gob.mx](http://www.sfp.gob.mx)



- En la convocatoria se señala la dependencia o entidad convocante..
- Lugar, fecha y hora para conseguir bases para la licitación, así como su costo.
- Fecha, hora y lugar de presentación de las dos etapas del evento licitatorio..
- Descripción general, cantidad y unidad de medida de por lo menos cinco partidas de mayor monto.
- Si es una licitación pública nacional (LPN) o licitación pública internacional (LPI).
- Lugar y plazo de entrega.
- Condiciones de pago.
- Porcentajes de anticipos.

La indicación de que **ninguna de las condiciones** contenidas en las bases de licitación, así como las propuestas por parte de los licitantes **podrán ser negociadas**; etc.

4. **Publicación de las bases de licitación** en el Diario Oficial de la Federación o en COMPRANET.

- La publicación de las bases de licitaciones hará en el lugar señalado en la convocatoria, desde la fecha de convocatoria y hasta seis días naturales antes del evento licitatorio.
- Se **debe de señalar** además de los datos previamente establecidos en la convocatoria.
- Entidad o dependencia convocante.
- Forma en que se debe de acreditar la personalidad jurídica del licitante.
- Se señala la fecha, hora y lugar de junta de aclaración de bases de licitación.
- Forma de pago: idioma y moneda.



- Plazos y condiciones de entrega.
  - Descripción específica y completa de los bienes y/o servicios solicitados.
  - Penas convencionales por falta de entrega.
  - Si se adjudicará total o parcialmente (por partidas o conceptos).
  - Demás requisitos (v. gr. curricula de la empresa licitante, última declaración de impuestos, etc.).
5. **Junta de aclaración de dudas.** Entre la publicación de las bases y la realización del evento licitatorio, se realiza la junta de aclaración de dudas, que consiste en la exposición por parte de los licitantes de todas aquellas situaciones que no se han contemplado en las bases o bien que no están muy definidas, motivo por el que las debe de manifestar públicamente y recibir una respuesta por parte de la entidad o dependencia al respecto.
6. **Evento Licitatorio**
- Primera etapa: registro de participantes, revisión general de documentos, presentación de proposiciones, oferta técnica y oferta económica, ambas en sobre cerrado, se procede a la apertura de ofertas técnicas, y levantamiento de acta circunstanciada del evento.
- Segunda etapa: apertura de ofertas económicas, haciendo lectura del importe de las propuestas, indicación de fecha, lugar y hora del fallo; levantamiento de acta circunstanciada del evento.
7. **Evaluación de las proposiciones.** Como en toda compra las propuestas por parte de los licitantes deben de ser evaluadas considerando los parámetros señalados en las bases.
8. **Fallo del proceso licitatorio.** El fallo es la forma legal en que se manifiesta la decisión en una licitación.



9. **Levantamiento de acta de fallo.** En junta pública se dará a conocer el fallo (Decisión) de la licitación; a los que no resulten ganadores, se les entrega comunicado sobre las razones de dicha decisión.

## 10. Adjudicación del contrato

### Sistema electrónico de contrataciones gubernamentales

**COMPRANET** es un sistema diseñado por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) hoy Secretaría de la Función Pública (SFP), con la finalidad de dotar de transparencia y proporcionar mayor eficiencia a los procesos licitatorios del Gobierno Federal

En este sistema pueden ingresar todos los interesados en participar como licitantes o personas que deseen información sobre los procesos, su estado, participantes, ganadores, etc.

#### 12.2.2. Tipos de contratos

Generalmente, las compras se realizan bajo **contrato cerrado**, es decir que **se especifican definitivamente los montos y fechas en el mismo**.

En las compras de bienes que se realicen en forma reiterada, los contratos podrán ser **abiertos**, es decir **se establecerán cantidades mínimas y máximas**, no una cantidad determinada. Asimismo, se señalarán los plazos de entrega, conforme a lo programado y sin exceder el presupuesto máximo que se establezca.

En los contratos **se debe especificar la autorización del presupuesto** que cubra lo adquirido, la indicación de modalidad de compra, fecha, lugar, condiciones de entrega, porcentajes, número y fechas de los pagos; forma y término para garantizar los anticipos, cumplimiento del contrato, descripción pormenorizada de los bienes objeto del contrato.



### 12.2.3. Los comités de compras, funciones y formación

Las dependencias entidades deberán establecer **Comités de compras, arrendamientos y servicios**, conformados por las áreas de compras, representantes de la contraloría, personal capacitado en materia técnica y normativa.

Los comités sesionarán en forma ordinaria una vez al mes de acuerdo a las circunstancias y de requerirse así, sesionarán en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias.

La integración del comité se conformará de la siguiente forma:

- ☒ El comité se integrará por el Oficial Mayor (o el representante de mayor jerarquía en materia administrativa, quién fungirá como Presidente.
- ☒ El Secretario Ejecutivo será el personal responsable de la administración de los recursos materiales.
- ☒ Como vocales serán designados:
  - el titular del área administrativa
  - el titular del área de programación y presupuesto
  - el titular del área de almacenes
  - los titulares de las áreas que tengan relación directa con el comité (señalados por los miembros del mismo comité)
- ☒ Como asesores sin derecho a voto, pero con voz en el comité participarán:
  - un servidor público del área jurídica
  - un servidor público designado por la contraloría
  - invitados que serán servidores públicos cuya intervención se considere necesaria para aclarar aspectos técnicos o administrativos



Los comités tendrán entre otras las siguientes **funciones**:

- Revisar los programas y presupuestos de compras.
- Dictaminar sobre la procedencia de celebrar licitación pública o alguna otra modalidad (adjudicación directa o invitación a cuando menos tres personas).
- Proponer las políticas bases y lineamientos que en materia de compras normarán a la dependencia o entidad.
- Analizar trimestralmente el informe de la conclusión de casos dictaminados.
- Autorizar la creación de sub-comités.
- Elaborar y aprobar el Manual de funcionamiento del comité; etc.

### **12.3. Adjudicación directa**

Las dependencias y entidades del Sector Público bajo su responsabilidad podrán **contratar compras sin sujetarse al procedimiento de licitación** pública a través de los **procedimientos de invitación** a cuando menos tres personas y a través de la adjudicación directa.

**Adjudicación directa:** cuando se le otorga de forma directa una compra a los proveedores. Esta modalidad **se justifica** en circunstancias específicas, pudiendo señalar las siguientes como las más relevantes:

- Compra de bienes y servicios hasta por un monto previamente establecido por la dependencia o entidad, autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Cuando es asignada a un organismo público.



Otras de las razones por las que se da una adjudicación directa son las siguientes:

- alta criticidad operacional
- compra de obras artísticas científicas únicas
- un solo proveedor, competencia nula
- bienes o servicios extranjeros
- para asistir rápidamente en casos de desastres naturales
- compras del ejército, armada o para seguridad pública
- servicios profesionales independientes; etc.

**Invitación restringida:** aquí la dependencia o entidad de gobierno mediante un concurso interno selecciona uno entre tantas personas, cuando menos tres, tomando en cuenta las cotizaciones de cada uno de ellos, así como su especialidad, sus ofertas y servicios anteriores, etc.

Sólo son escogidos los participantes inscritos (invitados), personas que tengan capacidad inmediata, recursos técnicos y financieros necesarios para garantizar la entrega de los bienes a comprar. A continuación se señalan las más relevantes:

- compra de bienes y servicios entre más de un millón y hasta diez millones
- asignada a un organismo público
- Alta criticidad operacional
- compra de obras artísticas o científicas
- un solo proveedor, competencia nula
- profesionistas independientes
- grupos marginados
- empresas en quiebra
- compras del ejército, armada o para seguridad pública
- bienes o servicios extranjeros
- para asistir rápidamente en casos de desastres naturales
- reinicio del contrato; etc.



La invitación restringida es un recurso de excepción en las compras del sector público, debiendo ser entonces utilizada bajo las circunstancias específicas que marca la ley.

#### **12.4. La Secretaría de la Función Pública; funciones y atribuciones**

Creada en 1983 como Secretaría de la Contraloría, a raíz de la creciente corrupción en el Sector Público y como propuesta del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado en su programa de “renovación moral de la sociedad”, la hoy Secretaría de la Función Pública (SFP) tiene en materia de compras entre otras **funciones:**

- ☒ Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, **auditorias y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal**, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas.
- ☒ Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que tanto las dependencias como las entidades de la Administración Pública Federal **cumplan con** las normas así como disposiciones en materia de: **sistemas de registro, contabilidad**, contratación, remuneraciones de personal, contratación de compras, arrendamientos, servicios, ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación, baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes, demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal.
- ☒ **Opinar**, previamente a su expedición, sobre **los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación**, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, también sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda, de manejo de fondos y valores que formule la



Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

- ☒ Designar a los auditores externos de las entidades, así como normar y controlar su desempeño.
- ☒ **Atender las quejas e inconformidades** que presenten los particulares con motivo de convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes.
- ☒ **Establecer normas, políticas y lineamientos** en materia de compras, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración Pública Federal;
- ☒ **Regular la compra**, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal, en su caso, representar el interés de la federación; así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios, para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría, o bien, terceros debidamente autorizados para ello.
- ☒ Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquella genere.
- ☒ Las demás que le encomienden expresamente son las leyes y reglamentos.

En resumen, la SFP tiene como **misión**; “Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión, el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la Administración Pública Federal” <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.sfp.gob.mx](http://www.sfp.gob.mx)



Así como los siguientes **objetivos**:

- ☒ Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad; impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.
- ☒ Controlar y detectar prácticas de corrupción.
- ☒ Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- ☒ Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.
- ☒ Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal.

### **Bibliografía del tema 12**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Del Río, González, Cristóbal, *Compras y Abastecimientos*, Ed. ECAFSA, 3ra. Edición, México, 1999, 230 p.

Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

Reglamento de la Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

### **Actividades de aprendizaje**

- A.12.1.** Investigue las diversas legislaciones que en materia de Compras, Arrendamientos y Servicios en el Sector Público manejan los Estados de la República.
- A.12.2.** Compara la Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público con la Ley de Compras para el Distrito Federal y realiza un análisis de las diferencias.
- A.12.3.** Visite la página [www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx) y analice las licitaciones actuales, elabore un informe de la información contenida.



**A.12.4.** Desarrolla un mapa conceptual de los puntos que se mencionan en este tema y en el tema 8.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuál es la fuente legal de las Compras, Arrendamientos y Servicios en el Sector Público?
2. ¿Qué normatividad existe actualmente en materia de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público?
3. Menciona las tres modalidades por las que se pueden tramitar la adjudicación de un bien o servicio.
4. Nombre del órgano colegiado que tiene como principal función revisar los programas y presupuestos de Compras y dictaminar sobre la procedencia de celebrar licitación pública o alguna otra modalidad (Adjudicación Directa o Invitación a cuando menos tres personas).
5. Por regla general, ¿Por qué medio se tienen que llevar a cabo las Compras, Arrendamientos y Servicios que realice el Sector Público?
6. ¿Qué fase se encuentra entre la Publicación de Bases y el Evento Licitatorio que sirve para explicar o aclarar cualquier duda en el Proceso de Licitación?
7. ¿Cuál es la dependencia que entre otras atribuciones tiene la de establecer normas, políticas y lineamientos en materia de Compras, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración Pública Federal?
8. ¿Qué elementos se deben de señalar en la Convocatoria ?
9. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en la Segunda Etapa del Evento Licitatorio?
10. ¿Qué dependencia del Sector Público nombra al representante de la Contraloría que formará parte del Comité de Compras?



## Examen de autoevaluación

1. La Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público tiene como fundamento legal:
  - a. Art. 130 de la CPEUM
  - b. Art. 144 de la CPEUM
  - c. Art. 134 de la CPEUM
  - d. Art. 133 de la CPEUM
  - e. Art. 131 de la CPEUM
  
2. ¿Además de Eficacia y Eficiencia, qué elementos se deben de seguir en las Compras del Sector Público?
  - a. Transparencia
  - b. Imparcialidad y Honradez
  - c. Objetividad y Medianía
  - d. Ética y Efectividad
  - e. Honradez y Medianía
  
3. Fase en la que se da a conocer el licitante ganador de una licitación pública o invitación a cuando menos tres personas:
  - a. Fallo
  - b. Adjudicación
  - c. Evaluación y Selección
  - d. Acta Circunstanciada
  - e. Contrato



4. Forma en que el Sector público comunica las necesidades de una dependencia o entidad a los licitantes por medios establecidos oficialmente:
  - a. Convocatoria
  - b. Bases de Participación
  - c. Oferta Técnica
  - d. Oferta Económica
  - e. Acta Circunstanciada
  
5. Nombre que reciben los oferentes en una Licitación Pública
  - a. Participante
  - b. Proveedor Nacional
  - c. Proveedor del Sector Público
  - d. Proveedor
  - e. Licitante
  
6. Documento que se abre en la primera etapa del Acto de Licitación:
  - a. Oferta Técnica
  - b. Oferta Económica
  - c. Cotización
  - d. Bases
  - e. Acta Circunstanciada
  
7. Modalidad en que una dependencia o entidad puede comprar, arrendar o contratar un servicio personal independiente:
  - a. Licitación Pública Internacional
  - b. Licitación Pública Nacional
  - c. Adjudicación Directa
  - d. Invitación a cuando menos tres Personas
  - e. Concurso Público



8. Es obligatorio realizar esta modalidad y tipo de compra cuando previamente se ha realizado un estudio de mercado que revele la incapacidad técnica de los proveedores nacionales, así lo exijan los tratados internacionales signados por México, etc.
  - a. Licitación Pública Internacional
  - b. Licitación Pública Nacional
  - c. Adjudicación Directa
  - d. Invitación a cuando menos tres Personas
  - e. Concurso Público
  
9. Además de la publicación de la de la Convocatoria y Bases de Licitación en medios oficiales, opcionalmente ¿por qué medios se puede publicar?
  - a. Diario Oficial de la Federación y Compranet
  - b. Diario Oficial de la Federación
  - c. Compranet
  - d. Diarios de Circulación Nacional y/Local
  - e. Mampara de la Dependencia o Entidad
  
10. Medios en los que se deben de publicar las Convocatorias a Licitación Pública:
  - a. Diario Oficial de la Federación y Compranet
  - b. Diario Oficial de la Federación
  - c. Compranet
  - d. Diarios de Circulación Nacional y/Local
  - e. Mampara de la Dependencia o Entidad



## **TEMA 13. ADQUISICIONES AL EXTRANJERO**

### **Objetivo particular**

Al finalizar este tema el alumno deberá comprender las necesidades de una compra al extranjero, contemplando su importancia y repercusión en la economía así como el procedimiento a seguir que satisfaga los ordenamientos legales tanto del importador como del exportador, utilizando para dicha compra las sociedades nacionales de crédito.

### **Temario detallado**

- 13.1. Importancia y situaciones que le dan origen
- 13.2. Procedimientos y requisitos
- 13.3. El papel del gobierno y la regulación
- 13.4. Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales
- 13.5. Documentos que originan una transacción internacional
- 13.6. Análisis financiero de la compra
- 13.7. El papel de las sociedades nacionales de crédito e instituciones de crédito
- 13.8. Acuerdos y tratados internacionales de comercio

### **Introducción**

Frente a la globalización es indispensable que los alumnos que cursen esta materia conozcan y analicen la oportunidad de adquirir bienes y servicios en cualquier parte del mundo, es por eso que en este capítulo se desarrollan los conocimientos necesarios para atender esta opción de adquisiciones y analizar la misma.



### **13.1. Importancia y situaciones que le dan origen**

En nuestros tiempos para la mayoría de las organizaciones las compras al extranjero se han convertido en una estrategia corporativa para la supervivencia o para competir sobre la base de calidad, tiempo y ventaja tecnológica, por lo que deben enfrentar la importante metodología de la corriente mundial de globalización en la que las certificaciones (ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, ASTM, ANSI, ASME, etc.) ya se convirtieron en requerimientos mundiales en materia de adquisiciones.

Otro factor de creciente importancia son los tratados de libre comercio, que han permitido minimizar los problemas de proteccionismo a ciertos países, al eliminar barreras arancelarias (impuestos compensatorios), políticas o ecológicas (como el síndrome de las vacas locas), que a beneficiado a las organizaciones al adquirir de los proveedores extranjeros productos y servicios de alta calidad, con los cambios tecnológicos deseados y a precios razonables.

El *dumping* es vender por debajo de los precios, en artículos que ya tienen precios internacionales como el café, petróleo, oro, metales, acero, cobre, níquel, cemento, granos. El comprador debe saber de *dumping* y demandas.

El 85% de nuestras relaciones comerciales las realizamos con los Estados Unidos, pero México tan sólo representa entre el 7 y 10 % de las importaciones de EE.UU.

Tenemos que estar en contacto con el mundo exterior porque ellos tienen cosas que nosotros no y que necesitamos.

#### **Razones para comprar en el extranjero**

Estas varían con el producto o servicio específico que se adquiere, sin embargo la razón específica subyacente para emplear proveedores extranjeros es que se percibe un mejor valor disponible de esa fuente que de un proveedor nacional. Lo cual hace que las adquisiciones extranjeras sean más atractivas, sobre todo por



los factores decisorios que se consideran en esta función como son calidad, tecnología, capacidad, tiempo y precio. Las razones específicas que se consideran para la selección de un proveedor extranjero se describen a continuación:

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

**Calidad.** El nivel de calidad como factor decisorio para realizar las compras al extranjero, generalmente no es superior al proporcionado por las fuentes nacionales, sin embargo los productos o servicios mantienen una mayor consistencia de dicho factor. Esto se debe a que para su producción se emplea equipo con tecnología de punta, mejor sistema de control de calidad y el éxito del proveedor extranjero que motiva a su fuerza de trabajo para hacerlo bien a la primera vez (ejemplo tubería de acero para la industria del petróleo).

**Indisponibilidad de artículos nacionales.** Muchas organizaciones productoras de bienes y servicios para cumplir sus compromisos con su mercado tienen que adquirir las materias primas solo con proveedores extranjeros en virtud de que los nacionales no los producen.

**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.

**Mejor servicio técnico.** Como el proveedor extranjero mantiene una red de distribución bien organizada, su capacidad de abastecimiento es mejor, le permite ofrecer un servicio de: garantía y asesoría técnica, que por situaciones económicas los proveedores nacionales no pueden realizarlo.



**Tecnología.** Como el cambio tecnológico es un factor muy importante para obtener ventajas competitivas, las organizaciones extranjeras por ciertas razones tienen un acceso más pronto a este proceso que las organizaciones nacionales, lo cual les permite una mayor y mejor especialización en sus sistemas tanto productivos como administrativos, que les dan un nivel de competencia distintiva difícil de igualar, lo que fundamenta que sus productos así como sus servicios cumplan y satisfagan las necesidades de sus clientes (ejemplo: industria de metales primarios).

**Herramientas de mercadotecnia.** Una estrategia mundial de las empresas para introducirse en un mercado extranjero (vendiendo o comprando), consiste en realizar una alianza estratégica (acuerdo con una empresa extranjera) mediante tres formas: un esfuerzo de colaboración, una empresa conjunta (*joint venture*) y una licencia de tecnología.

**Impacto competitivo.** La competencia tiende a ejercer presión sobre el proveedor nacional más eficiente para un 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.

Por otra parte, las compras en el extranjero ocasionan que las empresas enfrenten a varias áreas potenciales de problemas tales como: 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.

### **13.2. Procedimientos y requisitos**

Al hablar de importaciones podemos decir que es un 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 de las mercancías, entre otros.

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

A continuación presentamos los principales procedimientos para el efecto.

#### **☒ Procedimiento para contratar directamente con 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 nos pueden suministrar los materiales 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.

Y así 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 que vamos a visitar ofrecen las posibilidades de comprar.

Además debemos de tratar que nuestra fecha de viaje concuerde con alguna feria o exposición. Por lo cual es recomendable leer sobre el país o los países que visitaremos, tener conocimiento de sus costumbres, su economía, religión, deportes, etcétera, por que en muchas ocasiones nos ayudan a hacer más amena una reunión de negocios.

Después de esto 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, cuando hagan alguna reclamación o controversia que se de durante el proceso de la compra.

### **Procedimiento por contrato, por 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 solo 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, con una buena 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. Y así puede acudir al almacenista para revisar la mercancía para que se reúnan los requisitos del contrato.

Por eso cuando tratas con varios agentes de importación para obtener utilidades, el comprador no tiene la información de las fuentes directas e inmediatas del mercado extranjero, lo cual resulta una desventaja para realizar la compra. Existen **otros auxiliares para el comercio internacional** como:

- 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.

- Agente marítimo: tiene como función la responsabilidad de las operaciones de carga y descarga tanto de mercancías como de pasajeros. Es responsable de los trámites aduaneros, administrativos y generales que permitan la entrada, permanencia y salida del buque.
- Agente de embarque: 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.

**Procedimiento de contratar con 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 el que da la cara ante los posibles compradores dándoles la información respecto a los precios y condiciones de entrega. Así **el comprador tiene la ventaja** de: clasificación de mercancías y separación, almacenaje, guarda, y reserva del espacio; y para poder elegir entre éstas debe tomar en cuenta:

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

Los **requisitos** han sido **impuestos de acuerdo a cada país** ya que muchos de ellos tienen restricciones al comercio exterior y 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 adquisiciones 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 quien 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, dilataciones y muchas veces nos pueden hasta revocar el permiso si no lo seguimos con detenimiento.

### **13.3. El papel del gobierno y la regulación**

En la actualidad con la globalización y la apertura comercial en todo el mundo, por medio de acuerdos, agrupaciones internacionales, tratados de libre comercio, etcétera, todo lo anterior se aplica .

El gobierno de cada país impone ciertos controles a la importación de mercancías de origen extranjero 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.

Los gobiernos restringen la importación de **artículos específicos** porque deben de 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 seleccionando el país de origen.

Los diversos **reglamentos se aplican según la naturaleza y cuantía** de las mercancías, a veces 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.

Se debe tener 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 la revocación del permiso.



Dos de los **problemas más comunes que surgen en las adquisiciones** 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; y segundo el **tiempo** el cual se basa en la fecha de llegada y en ocasiones por 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 que varían según las diversas mercancías. Estas y otras dificultades se presentan **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 malas interpretaciones.
- Incorporar códigos y leyes que faciliten el acuerdo.

La regulación de las adquisiciones 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, el régimen Administrativo y Jurídico de las Importaciones Nacionales **se regula por las siguientes leyes:**

1. **Ley Aduanera y su reglamento**
2. **Ley de Comercio Exterior**
1. **Ley Aduanera y su reglamento**

Rigen las importaciones y las exportaciones. En su título cuarto, art. 36, nos señala que se entiende como importación definitiva:



- Complementar un pedimento de importación formato oficial de SHCP.
- Acompañar de factura comercial si el valor es mayor a trescientos 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 de 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 siguientes conceptos.**

<b>AUTORIDADES ADUANALES</b>	Aquellas que el reglamento de la SHCP tengan competencia para ejercer las facultades.
<b>RECINTO FISCAL</b>	Lugar en que las autoridades realizan sus funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de mercancías del comercio exterior para su fiscalización.
<b>RECINTO FISCALIZADO</b>	Inmueble en que los particulares presten sus servicios de manejo, almacenaje y custodia una vez obtenida la autorización.

<b>DEPÓSITO ANTE LA ADUANA Y DESPACHO DE MERCANCÍAS</b>	Se disminuye de quince a tres días el plazo en que se causa abandono a 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 debe tener el documento certificado de peso y volumen
<b>OBLIGACIONES DE IMPORTADORES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Estar inscritos en el padrón de importadores de SHCP <input checked="" type="checkbox"/> Acreditarse inscritos en el RFC
<b>BASE GRAVABLE</b>	Del ya determinado impuesto general de importación se incorpora una alternativa de valoración, tal es el <b>valor reconstruido</b> que consiste en calcular los costos directos e indirectos de producción además de los inherentes a la importación.
<b>RÉGIMEN ADUANERO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Definitivo:</b> ingreso de mercancías para ventas en el interior del país. <input checked="" type="checkbox"/> <b>Temporales:</b> mercancías que retornan al extranjero en el mismo estado en que ingresaron por un período de tiempo.
<b>FRANJA Y REGIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Franja fronteriza: territorio entre la línea divisoria



<b>FRONTERIZA</b>	internacional y la línea paralela ubicada a distancia de 20 Km. hacia el interior del país. <input checked="" type="checkbox"/> Región fronteriza: territorio que determine el ejecutivo federal.
<b>ATRIBUCIONES DE LAS AUTORIDADES</b>	Suspensión de la libre circulación de las necesidades extranjeras dentro del recinto fiscal.
<b>TARIFA DEL IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACIÓN</b>	Esta ley determina la forma en que debe clasificarse una mercancía para su internación al país como el arancel que se debe pagar por medio de unas tablas.
<b>POLÍTICA ARANCELARIA</b>	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.

**Cuadro 13.1. Conceptos brindados por la Ley Aduanera**

## **2. Ley de comercio exterior**

Regula los permisos de importación definitivas. Para obtenerlos se 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 el 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.



#### 13.4. Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales

<b>ARANCEL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<p>El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en el país.</p> <p>Es un impuesto indirecto que se recauda de la importación cuya finalidad es añadir al precio del artículo importado.</p>
<b>OBJETIVO</b>	<p>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.</p>
<b>NOMENCLATURA</b>	<p>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.</p>

**Cuadro 13.2. Introducción a las tarifas arancelarias**

#### **Tratamientos arancelarios**

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

1. La primera identifica el arancel general que aplica a todos los países miembros de la OMC.
2. La segunda corresponde al arancel aplicable a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial.
3. 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.



## 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 da arancelaria** de las mercancías **es un tema central y muy importante** 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 común 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 EE.UU. a no ser que estén específicamente exentas. Hay **tres tipos de aranceles:**

1. **Ad Valorem**, es un porcentaje que se aplica al valor de los bienes importados.
2. **Específico**, es una tasa por cantidad como diez centavos por kilo.
3. **Mixto**, es una combinación de un arancel *ad valorem* y un arancel específico que se aplica a un producto, como diez centavos por kilo y 35% *ad valorem*.

## Como obtener consejos sobre una clasificación arancelaria

Un importador estadounidense o alguien que exporte a los Estados Unidos pueden 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 puedan descubrir 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 de los gobiernos de otros países, podrá considerarse una investigación ampliada, en cuanto afecta las posibilidades de adquisiciones en el extranjero. Si se ha de efectuar un trabajo de análisis completo 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 adquisiciones, que se cataloga como personal consultor.

### **Acceso al arancel preferencial en mercados específicos**

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

El Tratado de Libre Comercio de América de 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.



## **Regulaciones no arancelarias**

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar tanto importadores como 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 comercio internacional, tanto cuantitativas como cualitativas que son las siguientes:

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

## **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 9000)

### **Medidas *antidumping* y compensatorias**

Obedecen su aplicación al artículo VI de la OMC. Las aplica un gobierno cuando otro otorga subsidio como un 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 discriminatorio 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.

### **Clasificación de las aduanas**

Las aduanas para efectos del comercio internacional se clasifican:

1. Marítimas
2. Fronterizas
3. Interiores
4. Aeropuertos Internacionales

### **Objetivos de las aduanas**

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



### 13.5. Documentos que originan una transacción internacional

Los documentos especiales en la compra de mercancías de importación por lo general se tramitan antes de que se reciban las mercancías, esto es para evitar sanciones por no tener los documentos adecuados para introducir adquisiciones del extranjero, al país. Al evitar 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:**

#### 1. Conocimientos de embarque

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

- Certificado de origen. Es una declaración de entradas en las aduanas del País Importador. Certificando el origen de las mercancías.
- Certificado de peso. Es para determinar el peso, obtenido por un pesador de la oficina del gobierno o un particular. Se usa para precisar y dar fe de la cantidad embarcada.

#### 2. Certificado de análisis

Es para artículos de análisis químico, natural 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:

- Cerificado de Inspección.** Identifica el material exacto embarcado, para asegurarse de que las mercancías listas para ser recibidas, son exactamente iguales a las especificadas.
- 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; en otros términos de acostumbramiento normal.



### 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 que contiene cada bulto o caja, por lo que debe realizarse un empaque metódico, que debe coincidir tanto con la factura así como combinaciones de estos.

### 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, pueden ser revocables e irrevocables.

- Las Cartas de Crédito **revocables** las emite un banco, 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.

### 5. Seguros

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

### 6. Factura comercial

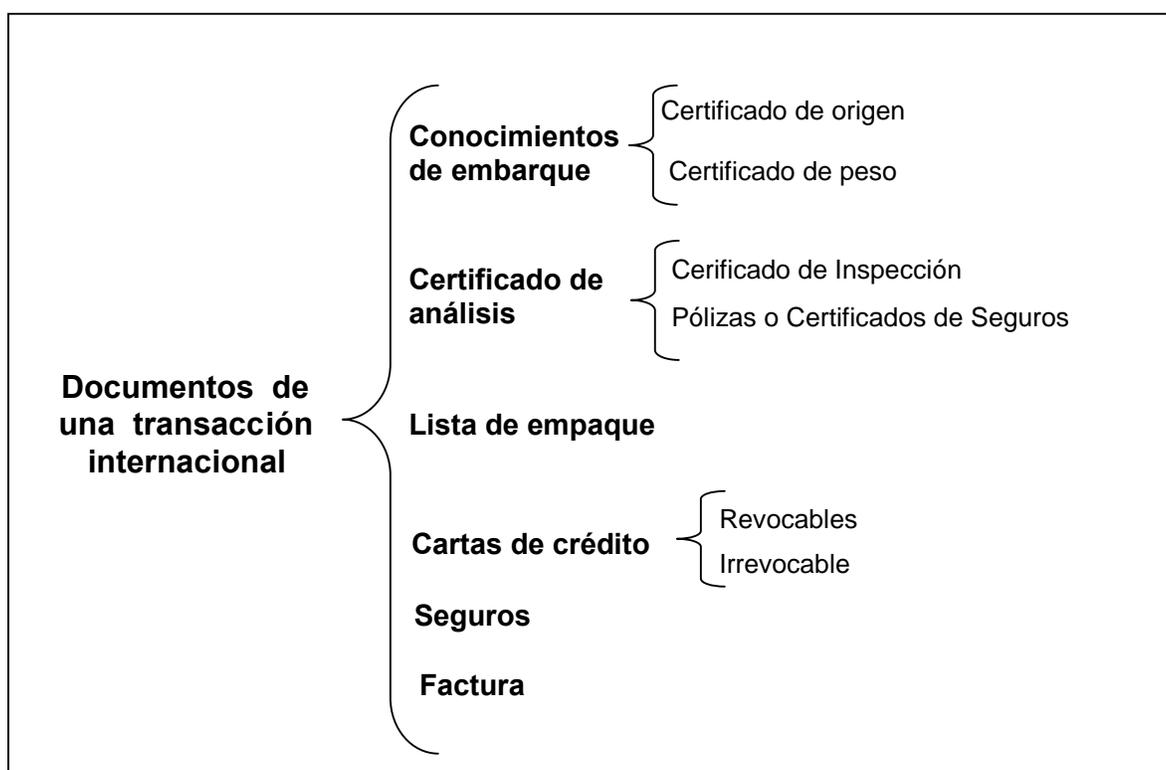
Para fines aduaneros en México es posible exportar sin factura pero en el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial. Esta se debe presentar en original y seis copias con firma autógrafa, en español o en inglés. Debe incluir la siguiente información:

- Aduana 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.



**Figura 13.1 Documentos necesarios en una transacción internacional**

Además, es importante conocer **los términos de negociación internacional**. 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**.

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 lo que se pueden utilizar los contratos de compra-venta con el extranjero.

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.

Los **INCOTERMS** se recopilaron por primera vez en 1936, teniendo enmiendas y adiciones en los años 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 **1999 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 el de semirremolques en ferrocarril y de vagones de ferrocarril por medio



marítimo a cortas distancias.

**EXW. Ex work (en punto de origen).** Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando se han puesto los artículos dentro de su establecimiento ya sea en su almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, incluyendo 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.

**FCA. Free carrier (transporte libre de porte).** La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en 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.

**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 sólo puede usarse para el transporte marítimo.

**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.



**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. Este término requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación y se usa sólo para el transporte marítimo o fluvial.

**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.

**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.

**CIP. *Carriage and insurance paid to (flete y seguro pagado a...)*.** El vendedor tiene las mismas obligaciones que según 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.

**DAF. *Delivered at frontier (entregado en frontera)*.** Significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado de la frontera, pero las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

**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.

**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** en 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, IVA sin pagar (puerto de destino asignado). Este término sólo se usa en transporte marítimo o fluvial.

**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, 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.

**DDP. *Delivered duty 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, VAT unpaid* (entregado con impuesto pagado, IVA sin pagar), lugar de destino asignado. En este término se usará el medio de transporte requerido.

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**, está 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.

### **13.6. Análisis financiero de la compra**

Este análisis es de gran importancia debido a las bruscas 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 adquisiciones **se basan en dos aspectos:**

1. Tiempo del financiamiento (corto y largo plazo)
2. 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 que 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 que son las adquisiciones anticipadas.

### **Adquisiciones anticipadas**

Comprar anticipadamente es realizar las adquisiciones con previsión a los requerimientos futuros. Así una organización puede comprar antes a causa de escasez que se anticipa o de aumento de precios. Una pregunta muy común para este tipo de compra: ¿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 adquisiciones anticipadas incluyen algún riesgo. Las adquisiciones anticipadas están limitadas a los requerimientos actualmente conocidos o a requerimientos estimados cuidadosamente. El factor importante de control es la necesidad.

Cuando las adquisiciones 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.

### **Futuros o compensación**

Estos son contratos adelantados que especifican la cantidad de 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 este 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 crea 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 dar en forma organizada y estandarizada. Esta casa de compensación también se encarga de realizar centralizadamente las adquisiciones de futuros para los vendedores y las ventas de futuros para los compradores.

**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:**



- ☒ 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.
- ☒ 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 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. Hay **dos participantes en el mercado de futuros**:

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:

- ☒ Comprando un contrato de futuros (posición larga): la empresa utiliza un producto como materia prima o insumo y carece de él, pero deben comprarlo en el futuro para poder operar. En este caso les interesa garantizar el precio del producto para poder comprarlo.
- ☒ Vendiendo un contrato de futuros (posición corta): la empresa tiene la mercancía física (están largos en sus inventarios) y protegen la fluctuación del precio vendiendo el contrato de futuros. Protege el valor de su mercancía actual. Se garantiza el precio de venta sin importar si el precio sube o baja.

2. **Especulador**: Es la persona que da liquidez al mercado de futuros y que ayuda a garantizar el precio. **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 *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 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 y a futuro.

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 se tiene la necesidad de importar maquinaria y equipo, por lo tanto la tecnología para operarla.

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 evaluarán su factibilidad de adquisición con base en la productividad esperada, la cual debe ser en términos reales mayor a la actual.



### **13.7. El papel de las sociedades nacionales de crédito e instituciones de crédito**

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

Las instituciones de crédito que manejan este proceso de ayudar a comprar en el extranjero solicitarán que su pago sea puntual y seguro, esto da seguridad al proveedor como al comprador. Muchas de estas instituciones se encargan de efectuar los pagos y muchas veces contratan o cuentan con seguros.

Los posibles compradores al extranjero deben de tramitar un documento llamado Carta de Crédito, que está contemplado en México en el Código de Comercio, específicamente en los artículos 311 al 316, en donde menciona que ésta 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**, los cuales son: **el dador, el destinatario y el beneficiario.**

En México existe una institución bancaria, que otorga cartas de crédito para comprar o para exportar productos, esta institución se llama BANCOMEXT (Banco de Comercio Exterior).

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 le 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 tanto estricta como literalmente con los términos y condiciones estipuladas en la carta de créditos.

Se ofrecen cartas de crédito de importación, domésticas, como banco notificador o confirmador para las cartas de crédito de exportación, tramitando las operaciones dentro de un lapso de veinticuatro 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 son:



EXPORTADOR	IMPORTADOR
<input checked="" type="checkbox"/> Reduce la necesidad de verificar el crédito del comprador.	<input checked="" type="checkbox"/> Esta seguro de que los documentos exigidos en la carta de crédito serán examinados por expertos.
<input checked="" type="checkbox"/> El exportador evalúa el crédito del banco emisor, no del ordenante.	<input checked="" type="checkbox"/> Tienen la certeza de que el pago se efectuara unicamente cuando concuerden los documentos con los términos y condiciones de la carta de crédito.
<input checked="" type="checkbox"/> Conoce unicamentente los términos y condiciones a cumplir para obtener su pago.	

**Cuadro 13.3. Ventajas del vendedor y comprador**

**Las partes que intervienen en una carta de crédito son:**

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



Las **cartas de crédito** tienen las **siguientes características**:

<b>POR DESTINO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Importación:</b> compra de bienes y servicios del extranjero</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Exportación:</b> venta de bienes y servicios al extranjero</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Domesticas:</b> compra- venta de bienes y servicios dentro de un mismo país</li></ul>
<b>POR FORMA DE PAGO</b>	<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"><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>A la vista:</b> contra la prestación de documentos en orden</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Con pago diferido:</b> al vencimiento del plazo convenido entre comprador y vendedor</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Con aceptación:</b> al vencimiento de las letras de cambio aceptadas por el banco emisor / confirmador</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Con negociación:</b> pagadera con un banco distinto al banco emisor (puede ser a la vista o a plazo)</li></ul>
<b>POR OBLIGACIONES DE PAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Irrevocable:</b> sólo puede ser modificada o cancelada con acuerdo de todas las partes involucradas</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Notificada:</b> el banco del vendedor / exportador no asume ningún compromiso de pago ante el vendedor / exportador</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Confirmada:</b> el banco del vendedor / exportador se adhiere al compromiso de pago del banco emisor ante el exportador</li></ul>

**Cuadro 13.4. Características de las cartas de crédito**



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

Las cartas de crédito de exportación también son objeto de financiamiento a través de las líneas de crédito comprador otorgadas por BANCOMEXT a diversas instituciones bancarias domiciliadas en el extranjero, para apoyar la adquisición de bienes y servicios mexicanos en el extranjero.

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 computador.

También llenar la Solicitud de Establecimiento de Carta de Crédito irrevocable (formato 10). Y para cartas de crédito de exportación no existen formatos a requisitar para obtener el servicio por parte de BANCOMEXT.

Y 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.
- Para cartas de crédito de exportación no es necesario cubrir requisito alguno, salvo que el exportador solicite al importador que la carta de crédito irrevocable, y 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, fiduciario.

Las cartas de crédito de importación permiten a los compradores hacer llegar sus 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.

### **13.8. Acuerdos y tratados internacionales de comercio**

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

Actualmente México participa en muchos acuerdos internacionales, entre los más trascendentes se encuentran:



## **Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT)**

Creado en el año de 1947, con la participación inicial de veintitrés países, tiene la premisa de regular de forma equitativa las tarifas arancelarias entre las naciones participantes y de esta forma evitar así la competencia desleal. También trata las discrepancias que solo en materia de comercio, 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:

1. La cláusula de la nación más favorecida
2. El principio de no discriminación
3. 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.

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

## **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 perjudico a las empresas nacionales que se vieron obligadas a cerrar su planta, originando así desempleo y una crisis más profunda cada vez, mientras que algunas, viendo el tratado como una oportunidad, se prepararon para superarse y ser mas competitivas.

Además del TLC. México tiene signados tratados con países, siendo el Tratado con la Unión Europea el más destacable, así como el Acuerdo Comercial con Japón, pero no debemos de menospreciar los Tratados del Triángulo del Norte (México, Guatemala, República del Salvador y Honduras), el del Grupo de los 'Tres' ( México, Venezuela y Colombia), así como los tratados individuales con Israel, Chile, Uruguay, Costa Rica, Bolivia, y Nicaragua.

### **Bibliografía del tema 13**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Adquisiciones y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Adquisiciones y Materiales*, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.

Almacén del año 2000: *Arma estratégica en la competencia global*. CADENAS-ANTAD julio 2000. Pg. 20-22.



## Actividades de aprendizaje

- A.13.1. Investiga la normatividad vigente en materia de importaciones.
- A.13.2. Investiga el papel de la Secretaría de Economía en el Comercio Exterior.
- A.13.3. Investiga qué papel juega la ANIERM.

## Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuáles son las razones que justifican una adquisición al extranjero?
2. ¿Qué es el *dumping*?
3. ¿Qué papel juega el Corredor de Importaciones?
4. ¿En México, cuál es la legislación en materia de comercio exterior?
5. ¿De acuerdo a la legislación vigente, cuáles son las obligaciones de los importadores?
6. ¿A que se refiere el término Franja Fronteriza?
7. ¿Qué es un Arancel?
8. 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, ¿Este se denomina?
9. ¿Cómo se clasifican las aduanas?
10. Además del Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá, ¿Con qué otros países y/o grupos tiene México firmados tratados o acuerdos comerciales?

## Examen de autoevaluación

1. De acuerdo a la corriente mundial, que elemento ya se hizo un requerimiento para el comercio internacional
  - a. Moda
  - b. Precios
  - c. Certificaciones
  - d. Garantías
  - e. Seguros



2. Consiste en vender por debajo de los precios, en artículos que ya tienen precios internacionales como el café, petróleo, oro, metales, acero, cobre, níquel, cemento, granos.
  - a. Slamming
  - b. Dumping
  - c. Phishing
  - d. Tracking
  - e. Dumpling
  
3. ¿Qué porcentaje de nuestras relaciones comerciales llevamos con los EUA?
  - a. 80 %
  - b. 85 %
  - c. 90%
  - d. 6 %
  - e. 60 %
  
4. ¿Qué porcentaje de nuestras relaciones comerciales llevamos con la Unión Europea?
  - a. 80 %
  - b. 85 %
  - c. 90%
  - d. 6 %
  - e. 60 %
  
5. ¿Cuál es el incoterm de mayor carga administrativa y operativa para el comprador?
  - a. FOB
  - b. DAF
  - c. CIF
  - d. Ex Works
  - e. DDP



6. ¿Cuál es el Incoterm que más se utiliza en las transacciones comerciales?
  - a. FOB
  - b. DAF
  - c. CIF
  - d. Ex Works
  - e. DDP
  
7. ¿Cuál es el Incoterm de menor carga administrativa y operativa para el comprador?
  - a. FOB
  - b. DAF
  - c. CIF
  - d. Ex Works
  - e. DDP
  
8. Se refiere al área de libre comercio que determine el ejecutivo federal
  - a. Franja Fronteriza
  - b. Región Fronteriza
  - c. Recinto Libre
  - d. Zona Libre
  - e. Zona de transición
  
9. Medio de Pago que sólo puede ser modificado o cancelado con acuerdo de todas las partes involucradas.
  - a. Carta de Crédito Confirmada
  - b. Transferencia
  - c. Carta de Crédito Notificada
  - d. Carta de Crédito Irrevocable
  - e. Carta de Crédito a la Vista



10. Ordenamiento que rige para elaborar la tarifa, que sirve para describir y diferenciar productos con el fin de aplicarles un impuesto de importación. Pueden ser: *Ad Valorem*, *Específico*, y *mixto*.
- a. Carta de Crédito Confirmada
  - b. Arancel
  - c. Carta de Crédito Notificada
  - d. Carta de Crédito Irrevocable
  - e. Pedimento de Importación



## TEMA 14. DIVERSOS TIPOS DE ADQUISICIONES ESPECIALES

### Objetivo particular

Al finalizar este tema el alumno deberá comprender en general, la aplicación de las adquisiciones en situaciones especiales como son la adquisición de bienes de capital, la adquisición de refacciones, la adquisición de papelería y enseres menores.

### Temario detallado

#### 14.1. Adquisición de bienes de capital

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

14.1.2. Situaciones que le dan origen

14.1.3. Investigación de bienes necesarios al giro comercial

14.1.4. Negociaciones con los proveedores

14.1.5. Análisis de la factibilidad y retorno de la inversión

14.1.6. Rotación de materias primas y material de empaque

14.1.7. Vida útil de la maquinaria y reemplazo

#### 14.2. Adquisición de refacciones

14.2.1. Concepto, importancia y características

14.2.2. Situaciones que le dan origen

14.2.3. Comprar, reasignar, fabricar, maquilar o adaptar

14.2.4. Negociación con los proveedores

14.2.5. Existencias de seguridad

14.2.6. Problemas de la sobre existencias

14.2.7. Análisis financiero de existencia en partes y refacciones y su asociación contra el costo de seguridad

#### 14.3. Adquisición de artículos de oficina y enseres

14.3.1. Concepto, importancia y características

14.3.2. Situaciones que le dan origen

14.3.3. Planeación de necesidades y estadística de consumo



- 14.3.4. Revisión periódica de cotizaciones
- 14.3.5. Existencia de seguridad
- 14.3.6. Problemas por sobre existencias o falta de existencia
- 14.4. Adquisición de servicios
  - 14.4.1. Definición de los requerimientos de servicio
  - 14.4.2. Determinación de requerimientos técnicos
  - 14.4.3. Análisis de contratos
  - 14.4.4. Hojas de evaluación
  - 14.4.5. Formatos de compra y control

## **Introducción**

Algunas adquisiciones deben ser por su carácter analizadas en forma particular, tal es el caso de **bienes de capital, refacciones, servicios y en su caso enseres de oficina**. En este capítulo analizamos las connotaciones de cada tipo de adquisición y se plantean recomendaciones para la optimización de este tipo de adquisiciones.

### **14.1. Adquisición de bienes de capital**

#### **14.1.1. Clasificación y conceptos, importancia y características de cada uno**

Con base en lo que ya se ha expuesto con anterioridad, el área de adquisiciones primordialmente se formaliza para proveer de insumos o materiales (bienes de consumo) que permitan la realización de la actividad productiva de nuestra organización, siendo entonces estos los que se adquieren con una mayor frecuencia y demandan una alta atención administrativa.

Los bienes de consumo final, también denominados bienes satisficentes o bienes de demanda final, son los que ya han sufrido una transformación y satisfacen necesidades finales de los consumidores, se clasifican en duraderos y no duraderos, donde los primeros no se consumen en una sola vez y se van



desgastando lentamente; y los segundos se consumen inmediatamente o a corto plazo.

**Bienes intermediarios:** llamados pre-satisfactores, insumos o materias primas; son aquellos que ya han sufrido alguna transformación por medio del trabajo humano para ser introducidos al proceso productivo. No satisfacen necesidades finales y en mercadotecnia se les conoce como bienes industriales.

**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 los llaman en contabilidad como activos fijos.

#### **14.1.2. Situaciones que le dan origen**

Las situaciones que dan origen a la adquisición de un bien de capital son de muy diversos tipos uno de ellos es cuando compramos un equipo nuevo.

En el caso de un equipo nuevo es útil la clasificación del equipo 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 esta ligada estrechamente a la necesidad de las operaciones que realiza.

Tal equipo especial esta 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 éste físicamente inservible.



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

#### Problemas especiales en la compra de equipo

- ☒ La compra de equipo requiere que se gasten cantidades altas de dinero en una simple compra. Por lo que se requiere una forma especial de financiamiento.
- ☒ Debido a su vida comparativamente más larga, los bienes de capital se deben comprar con menor frecuencia que otros tipos de adquisiciones.
- ☒ El costo final del equipo es más difícil de determinar con exactitud.
- ☒ Las adquisiciones de equipo con frecuencia son menos afectadas por las tendencias actuales de los precios de los insumos.
- ☒ Frecuentemente las adquisiciones de equipo incluyen problemas referentes a la mejor forma de disponer del artículo desplazado.
- ☒ El equipo, especialmente el de instalación es importante, puede requerir un periodo significativo para empezar a usarlo durante el cual se puede que dar soporte extra a adquisiciones para enfrentarse con todo tipo de emergencias.

La decisión de comprar equipo requiere se consideren una serie de factores que comprometen 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 que son de gran importancia para la administración.

Es necesario analizar, no solo el precio del equipo en particular, sino también los elementos como la distribución de la planta, la clase de energía que se utiliza, los tipos de maquinarias utilizadas 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 aun por medio de cambios extensivos que se puedan requerir para realizar una producción económica.

Las situaciones que dan origen a la compra de bienes de capital se consideran las establecidas por los objetivos de producción e ingeniería tales como economía en la operación, incremento en la productividad, mejor calidad del equipo, dependencia del uso, ahorro en tiempo o en costos de trabajo, ciclo de vida, la seguridad, contaminación y protección de emergencias.

A lado de estos problemas de producción e ingeniería, están aquellos que solamente pueden ser contestados por los departamentos de mercadotecnia, adquisiciones, 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, así como los de ingeniería, situación por la cual no pueden hacerse a un lado.

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



### **14.1.3. Investigación de bienes necesarios al giro comercial**

#### **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 las adquisiciones de equipo. La confiabilidad en el comprador y un precio razonable son desde luego importantes en cualquier bien que se este comprando. Pero en contraste con las materias primas, lo que puede llamarse cooperación entre la selección del tipo apropiado de equipo, una instalación adecuada, intereses comunes en la operación eficiente se convierte en muy importante.

Así también, lo es también la disponibilidad de partes para reparación y servicios de reparación durante la vida total de la máquina.

#### **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. De nuevo, los contratos de venta de equipo y los acuerdos de compra con frecuencia están sujetas 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 de seguridad variarán ampliamente entre diferentes estados.

#### **Procedimientos de presupuestación especial**

Cuando se establece el presupuesto financiero se acostumbra establecer provisiones 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 grupo** incluye gastos por cantidades mayores. La inclusión en el presupuesto no constituye normalmente ni una autorización para gastar esa cantidad de dinero, ni una 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 particular bajo consideraciones.

#### **14.1.4. Negociaciones con los proveedores**

Cuando nos ofrecen un bien capital es importante negociar con el proveedor, los siguientes aspectos:

- Refacciones
- Servicios
- Mantenimiento correctivo
- Mantenimiento preventivo
- Precio
- Entrega
- Calidad



- Garantías
- Valor de recuperación
- Condiciones financieras. (plazo, interés, monto y facilidades)

#### **14.1.5. Análisis de la factibilidad y retorno de la inversión**

La factibilidad de un bien capital es la facilidad de uso del mismo, la duración del bien y su capacidad de operar sin fallas durante su vida útil, manteniendo el nivel de calidad especificado por el fabricante.

El retorno de la inversión se calcula por medio de la formula financiera correspondiente:

$$\text{RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN} = (\text{UTILIDADES} / \text{INVERSIÓN}) \\ \text{EN UN PERIODO DE TIEMPO.}$$

**Tasa interna de retorno de inversión**, es el interés que hace un flujo de efectivo igual a cero durante la vida útil del equipo. (ver matemáticas financieras para el calculo).

#### **14.1.6. Rotación de materias primas y material de empaque**

La calidad de las materias primas que el bien capital emplea es también un factor primordial en la selección de este. **Se debe considerar** en ello calidad, precio, oportunidad de abasto cercanía y costo de las mismas.

Por otro lado el empaque en el que los bienes de capital, los bienes protegidos, deben ser reciclables para no tener problemas de contaminación.

#### **14.1.7. Vida útil de la maquinaria y reemplazo**

##### **Disposición de equipo obsoleto o sustituido**

El no saber qué hacer con el equipo antiguo o reemplazado es un problema



interesante. Un procedimiento es negociar la máquina antigua al comprar la moderna, con el vendedor que lo permite y que toma el problema a su disposición. Un segundo procedimiento es vender el equipo antiguo a un comerciante especializado. Un tercero es encontrar directamente un comprador. Un cuarto es vender la máquina vieja como chatarra. Un quinto, destruir la maquinaria para asegurarse de que nadie más tendrá acceso a ella, entre otras muchas formas.

### **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 puede ser normalmente, los servicios y las garantías de los fabricantes pues en la mayoría de los casos no se aplican a esas adquisiciones.

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 cuando o no negociar depende mucho de cual es el resultado sobre el menor costo neto para el comprador. En las compañías grandes, el equipo desplazado en una planta puede ser para el uso en otra dentro de la misma organización.

Es una práctica dentro de las organizaciones antes de buscar las otras alternativas para 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.

### **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 son pocos.
- Para uso en una planta piloto o experimental.



- Para uso con una orden especial o temporal entre la cual se amortizará el costo total.
- Donde 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.

### **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 vendido con alguna garantía específica, preferiblemente expresada por escrito. Esta práctica se encuentra con mayor frecuencia entre los comerciantes de equipo, aunque algunas veces pueden ofrecer el equipo “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 treinta 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, comisionista, subastas y comerciantes.



## **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 poseer esos activos.

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 establece.

## **Ventajas y desventajas del arrendamiento**

Las ventajas de alquiler son:

- 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.

Las desventajas son:

- El costo final puede ser elevado
- Existe la sobre vigilancia por el alquilador
- Menos libertad y mayor control en el uso



## **Tipos de arrendamiento**

Los dos tipos principales de alquileres son el financiamiento y el alquiler operacional. El alquiler financiero puede ser de la variedad 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 así como 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 del 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 fijo 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, la reventa del equipo y de más. Los cargos por estos servicios deben ser valorados por el arrendador contra otras alternativas que pueden surgir.



### **El arrendador de servicios completos**

Los arrendadores de servicio completo son los más comunes en los campos 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 escalamiento en el porcentaje del alquiler en la cual esos costos pueden aumentar.

### **La compañía rentadora 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 desear obtener utilidades del valor de reventa del equipo y ofrecer tasas de alquiler inusualmente bajas.

Un valor 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.



### **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 asegurando 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.

### **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 por parte 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, liberando al banco de actividades en las que tiene poca experiencia.

### **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.

## **14.2. Adquisición de refacciones**

### **14.2.1. Concepto, importancia y características**

El hecho de que existan adquisiciones de refacciones en las empresas, es de vital importancia, debido a lo que puede llegar a 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 adquisiciones, encargarse de procurar que se cuente con las refacciones a tiempo, dependiendo de ello la eficiencia en la producción, por lo que debe procurar que se mantenga a un nivel correcto la existencia de refacciones.

### **14.2.2. Situaciones que le dan origen**

Es indispensable que toda organización cuente con existencias de refacciones, ya que puede presentarse que sea necesario contar con una determinada cantidad de refacciones para salir adelante en el momento y no se detenga la producción.

El departamento de adquisiciones 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 o necesiten, pero con el paso del tiempo cambiará ésta situación por lo que es bueno considerar las circunstancias que se vayan presentando, experiencia y peritaje.

Cuando se compran refacciones es necesario tomar en cuenta:

- Las cantidades compradas.
- La heterogeneidad, de los artículos adquiridos.
- La compra de artículos inútiles, de utilidad discutible, o que no se prestan al objetivo que van destinados.
- Los precios en cuanto a su nivel y en cuanto a sus oscilaciones.
- Las excesivas oscilaciones de consumo.

Hemos oído a menudo afirmar que las adquisiciones 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.

Existen consumos que pueden relacionarse en porcentaje, al volumen de la producción, al funcionamiento de las máquinas, a la realización de ciertas operaciones especiales, al tiempo.

#### **14.2.3. Comprar, reasignar, fabricar, maquilar o adaptar**

- Comprar es el obtener propiedad o 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 o circunstancias.



## **El papel de adquisiciones en las decisiones de fabricar o comprar**

Las adquisiciones realizan una parte activa en las decisiones de fabricar o comprar, de manera general, se puede decir que el departamento de adquisiciones, proporciona los datos esenciales a saber, acerca de la adquisición y el desempeño, una coordinación estrecha entre otros departamentos.

El propósito para saber si se va a transformar o comprar es un proceso continuo, generalmente es cuando se realizan revisiones periódicas en todas las empresas, acerca de tomar la decisión. La acción se puede originar de varias maneras:

- Cuando los proveedores proponen la alternativa y solicitan nuestro permiso para presentar sus cotizaciones sobre componentes que son capaces de producir.
- Cuando la situación es como 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 realizar el 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.
- También cuando las ventas se elevan hay que sacar adelante los servicios existentes, la gerencia busca ayuda de proveedores exteriores y necesita tomar la decisión de fabricar o comprar.



**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.

**Fabricar**, implica requerir personal, material, equipo de producción, espacio, supervisión, gastos indirectos, mantenimiento, impuestos, seguros, atención de la administración y otros.

**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, adquisiciones generalmente asesora qué es mejor comprar, puesto que es ella quien tiene un conocimiento de la capacidad, la confiabilidad de los proveedores, la información necesaria al respecto y sólo se interesa en fabricar cuando conviene.

**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, generalmente, 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 de fabricar o comprar, es recordar que se trata de un negocio en marcha, pues una empresa en operación tiene edificios, equipo, conocimientos técnicos, un personal de ejecutivos y supervisores.

**Políticas de producción o compra**, la mayor parte de las empresas siguen la política de situar el criterio económico como guía fundamental, 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 de basan en ciertas razones y en la lógica, por lo que es necesario considerar las razones.



## Para comprar

- En caso de que no se esté elaborando el artículo, llevaría a un profundo estudio financiero.
- De estarse fabricando, eso mismo daría una seguridad, cerca del costo real, total de artículo.
- Cuando a pesar, de que existiera una ventaja de hacerlo, no se contará 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 de que se les 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 asegurando una utilidad razonable.

## 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, aún cuando se tuviese el convencimiento de la utilidad de comprar.
- Si fuesen a necesitar artículos, cuya transformación sólo se realizara 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, y no poder seguir las propias políticas, evitando con ello dependencia total.



#### 14.2.4. Negociación con los proveedores

¿Qué debe negociarse?

- Cualquier aspecto del costo y en menor grado 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 servicio 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 lo son los centros de servicio.
- El empleo de servicios técnicos
- Las cláusulas sobre fabricar o almacenar, entre otros.

#### 14.2.5. 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 un mes.

El departamento de almacén figura en las decisiones si los materiales se guardan en el almacén, ésta responsabilidad suele asignarse al departamento de adquisiciones, con el visto bueno del superintendente, en realidad hay razones positivas para que los excedentes queden bajo la jurisdicción de adquisiciones, principalmente porque tiene un conocimiento completo de las tendencias de los precios, tiene los conocimientos 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, cuidándose extremadamente para no caer en ello.

El procedimiento a seguir para la compra de refacciones sería como sigue: los inventarios de la organización deben ser mantenidos a un nivel proporcional a una tasa de producción. En función del departamento de adquisiciones 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.

#### **14.2.6. Problemas de la sobre existencias**

Esto quiere decir hasta que grado es conveniente el tener refacciones, ya que muchas de ellas serían de un costo considerablemente alto, si se tratará de partes de maquinaria de la empresa o bien si fuesen de un equipo especial. Las causas más frecuentes de problemas de sobre existencia son:

- Malos pedidos por el gerente de adquisiciones
- 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 tener mayor capacidad para el personal que elabora en este departamento, para poder evitar los problemas de la sobre existencia.



#### 14.2.7. Análisis financiero de existencia en partes, 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 valorar, predecir y confirmar el rendimiento de una inversión así como el nivel percibido del riesgo implícito.

Un *stock* es la cantidad de un bien cualquiera, almacenando y conservando el fin de venta, utilización posterior o con otra finalidad según sea el caso. Es la creación de modelos teóricos.

##### **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.

##### **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.

### 14.3. Adquisición de artículos de oficina y enseres

#### 14.3.1. Concepto, importancia y características

Los artículos de oficina y enseres es todo aquello que requieren los empleados para trabajar y que corresponde a:

- ☒ **Artículos de oficina:** papelería, lápices, plumas, grapas, clips, rollo para calculadora, papelería impresa, gomas, pegamento, correctores, fólder, cartuchos para impresión, etc.-.
- ☒ **Enseres:** son vitales para la organización, no tienen valor de rescate y su control es bastante difícil, se clasifican en:
- ☒ **Mobiliario:** escritorio, botes de basura, archiveros, teléfonos, calculadora, sillas, sillones, acrílicos, mesas computadoras.
- ☒ **Artículos de limpieza:** escobas, cepillos, guantes, desodorantes, aspiradora, jerga, etc.
- ☒ **Artículos de mantenimiento de oficina:** lámparas para oficina, cables de cómputo, fusibles, cable de luz, herramientas (pinzas, desarmadores, martillo, cinta de aislar, etc.)

#### Equipo de seguridad

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:

- ☒ Tipo. Que se refiere al material del que está construido el artículo, el cual debe adecuarse a las condiciones de uso, calidad y presentación,



pudiendo encontrar que no siempre un producto que funciona adecuadamente en determinadas condiciones, al cambiar el medio ambiente, sea útil de igual manera.

- ☒ Duración. Este depende en gran medida de la clase de material que esté construido y de las condiciones ambientales en que se encuentre, para determinar su tiempo de uso probable.
- ☒ Distribución. La mayoría de las adquisiciones se efectúan de intermediarios, los cuales, ofrecen una amplia gama de los artículos que se requieren, aunque existe la posibilidad de contactar fabricas de los artículos que se necesitan, obteniendo precios más bajos, con trato directo, garantizando que en caso de que se presenten deficiencias en los bienes, éstos puedan cambiar con facilidad.
- ☒ 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.

#### **14.3.2. Situaciones que le dan origen**

Todas las adquisiciones que una entidad lleva a cabo, están encaminadas a satisfacer necesidades, las cuales, pueden derivarse de diversas situaciones. El hecho de reabastecer de enseres a la compañía que se van agotando y deben de ser reemplazados o sustituidos, genera la posible necesidad de fijar políticas de existencias de 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 no producen nada, son gastos. Sin embargo no se puede prescindir de ellos.

### **14.3.3. Planeación de necesidades y estadística de consumo**

El determinar con anticipación que se va a hacer, proporcionará un parámetro de las necesidades materiales que se requerirán. La planeación de las actividades a desempeñar, no determinan por sí mismas dichas necesidades, sino que más bien esto se efectúa a través de un proceso más analítico, en el cual se identificarán los requerimientos de mobiliario y enseres para determinado período.

Después se tiene que realizar un presupuesto que designará el área responsable de elaborarlo que por lo regular es la de Tesorería y su ejecución correrá a cargo del departamento de adquisiciones.

Las estadísticas se obtienen de registros cronológicos que deben de llevarse por cada uno de los productos almacenados, sobre todo de aquellos que su uso es frecuente, como 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, así como fijar existencias para cada producto y no caer en situaciones de agotamiento total o de *stock* excesivo de algún bien, que además resulte indispensable para las labores dentro de la oficina, ocasionando interrupciones en las actividades que se desempeñan.

### **14.3.4. Revisión periódica de cotizaciones**

Normalmente **las empresas cotizan cuando lo necesitan**, piden varios proveedores, realizan un proceso normal para elegir proveedores, debemos revisar a que precio nos esta facturando.

- Si fincamos un pedido a un proveedor, cada año hay que darse a la tarea de revisar nuevas cotizaciones.



- ☒ Cada mes comparar la factura del mes anterior con la última para ver los precios que nos están dando.
- ☒ Si nos facturan de más, y esto es repetitivo, lo mejor es cambiar de proveedor.

#### **14.3.5. Existencia 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 que se necesitan en existencia como lo pueden ser las cintas para máquinas de escribir, lápices, correctores, hojas, toner de computadoras, etc.

#### **14.3.6. Problemas por sobre existencias o falta de existencia**

Son problemas que se presentan a menudo, ocasionando en ambos casos, que los costos operativos o de mantenimiento se incrementen, así como el costo de mantenimiento en el almacén, la inversión improductiva, el costo del local que se ocupe, etc., claro que 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*.



## 14.4. Adquisición de servicios

### 14.4.1. Definición de los requerimientos de servicio

Los servicios son generalmente los puntos olvidados en las organizaciones, sin embargo, con la práctica conocida como *outsourcing*, se puso de manifiesto la importancia de manejar en forma profesional este tipo de operaciones.

El origen de la adquisición de servicios se presenta en el génesis mismo de la función de adquisiciones, ¿hacer o comprar?, en este caso, ¿hacer o que alguien más lo haga? y en consecuencia encontraremos todos los elementos a considerar para tomar la decisión más adecuada.

### 14.4.2. Determinación de requerimientos técnicos

En primer término, debemos de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Prioridad del servicio
- nivel de calidad esperado y su medición
- programación para la prestación del mismo
- costo, etc.

Resulta interesante que cuando contratamos un servicio no consideramos a éste como una actividad del departamento de adquisiciones; esto se da por que a los prestadores de servicios no son considerados como proveedores, pero entre los más relevantes podemos señalar:

- Mantenimiento, tanto de Instalaciones como de parque vehicular
- dotación de combustible
- alimentación de empleados
- limpieza y acondicionado de oficinas
- seguridad, etc.



Así como otras funciones que por tradición se realizan en las empresas, pero que se pueden ofrecer a un tercero (*outsourcing*) o Tercerización, mismo que generalmente es un especialista en la materia.

Entre estas funciones que se pueden tercerizar podemos mencionar:

- Capacitación de personal
- contabilidad
- manejo de nómina
- contratación de personal
- transporte, etc.

Es por ello que debemos de establecer criterios muy específicos en cuanto a la celebración de este tipo de contratos, definiendo responsabilidades y autoridad a delegar hacia los prestadores de servicios.

Asimismo, se deben de tomar en cuenta las relaciones que se van a sostener con los prestadores de servicios, implicaciones legales, sustitución, garantías, confidencialidad, etc.

#### **14.4.3. Análisis de contratos**

Es indispensable que un contrato este aprobado por la Procuraduría Federal del Consumidor. Así mismo hay que leer todas las condiciones del mismo. Ver **tema 3**

#### **14.4.4. Hojas de evaluación. Son documentos que permiten calificar a los proveedores Ver tema 9**

#### **14.4.5. Formatos de compra y control** son documentos que regulas las transacciones de compra y sirven también de mecanismos de control. Ver tema 4.4



## **Bibliografía del tema 14**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Adquisiciones y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p. México, 1998, 580 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Adquisiciones y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

## **Actividades de aprendizaje**

- A.14.1.** Desarrolla un procedimiento de compra de bienes de capital.
- A.14.2.** Desarrolla un procedimiento de compra de papelería.
- A.14.3.** Desarrolla un procedimiento de compra de refacciones.
- A.14.4.** Desarrolla un mapa conceptual de los puntos que se mencionan en este tema y en los temas 3, 4 y 9.

## **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué elementos maneja la investigación que busca la selección de fuentes de abastecimientos?
2. ¿Cuáles son los factores fundamentales a considerar en la compra de bienes de capital?
3. Señala las opciones que se pueden manejar en la adquisición de refacciones.
4. ¿Qué contempla la clasificación 'papelería'?
5. ¿Qué son los enseres menores?
6. Término actual que implica la Contratación de Servicios que pueden ser prestados por un tercero.



7. Tomando en cuenta la principal responsabilidad del departamento de adquisiciones, ¿Qué factor debo de considerar para decidir sobre el manejo de existencias de refacciones?
8. ¿Qué es mandar a maquilar?
9. ¿Qué es adaptar?
10. ¿Qué elementos pueden ayudar a la compra de implementos para la producción?

### **Examen de autoevaluación**

1. Se refiere al derecho de uso de un equipo:
  - a. Registro
  - b. Patente
  - c. Licencia
  - d. Marca
  - e. Franquicia
  
2. Se refiere al derecho de explotar un producto:
  - a. Registro
  - b. Patente
  - c. Licencia
  - d. Marca
  - e. Franquicia
  
3. ¿Qué se debe hacer con el equipo obsoleto?
  - a. Reemplazarlo
  - b. Cambiarlo
  - c. Renovarlo
  - d. Repararlo
  - e. Desecharlo



4. Se refiere a la adquisición del bien de capital en forma temporal mediante el pago parcial durante la duración del contrato:
  - a. Compra
  - b. Arrendamiento
  - c. Comodato
  - d. Préstamo
  - e. Arrendamiento Financiero
  
5. Se refiere a la adquisición del bien de capital en forma temporal mediante el pago parcial durante la duración del contrato con la posibilidad de compra al final del mismo con un precio previamente fijado:
  - a. Compra
  - b. Arrendamiento
  - c. Comodato
  - d. Préstamo
  - e. Arrendamiento Financiero
  
6. ¿Cómo se le llama a la posibilidad de aumentar la capacidad del bien de capital conforme al desarrollo tecnológico del mismo?
  - a. Evolución
  - b. Novación
  - c. Escalamiento
  - d. Mejora
  - e. Aumento
  
7. Acción que se puede utilizar para adquirir refacciones atendiendo a una fuente externa:
  - a. Fabricar
  - b. Comprar
  - c. Adaptar
  - d. Escalar
  - e. Rentar



8. Es la subrogación de servicios:
  - a. Arrendamiento
  - b. Tercerización
  - c. Renta
  - d. Novación
  - e. Compra de Servicios
  
9. El rendimiento sobre la inversión de un equipo que se le invirtió \$12,000.00 y las utilidades que generó fueron \$1,200.00 es de:
  - a. 0.001
  - b. 0.01
  - c. 0.1
  - d. 1
  - e. 1.0
  
10. El rendimiento sobre la inversión de un equipo que se le invirtió \$18,000.00 y las utilidades que generó fueron \$120.00 es de:
  - a. 0.6600
  - b. 6.6000
  - c. 0.0660
  - d. 0.0066
  - e. 0.0006



## TEMA 15. PLANEACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno comprenderá la conveniencia de tener un buen control de almacenes, identificando el comportamiento de los consumos, programa de resurtidos y nivel de desperdicios, marcando niveles óptimos de operación.

### Temario detallado

#### 15.1. Sistema de control de inventarios

15.1.1. UEPS

15.1.2. PEPS

15.1.3. Costos promedio

15.1.4. Sistema ABC

15.1.5. Lote económico de compra

15.1.6. Lote económico de compra con descuento

15.1.7. Sistema de administración de inventarios para distribución por arrastre

15.1.8. Sistema de administración de inventarios para distribución por empuje

15.1.9. Otros modelos estocásticos y probabilísticas de control de inventarios

#### 15.2. Sistema de doble deposito

#### 15.3. *Software* aplicable a control de inventarios

#### 15.4. Procedimiento para el recuento físico del inventario

### Introducción

El control de inventarios realmente se concibe como una actividad de planeación así como control, en este tema se presenta la importancia de llevar a cabo una planeación y control de inventarios, se exponen las políticas, los principales modelos para contabilizar los inventarios y para manejar adecuados niveles de existencias.



### **15.1. Sistema de control de inventarios**

En toda organización **el inventario representa entre el 30 y el 60% del total invertido en el negocio**, lo que significa dinero, en otras palabras el alma del negocio.

Éste 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 grandes cantidades de efectivo, lo cual pudiera acarrear la necesidad de pedir dinero prestado a interés.

En materia de inventarios, las organizaciones enfrentan conflictos entre los objetivos a lograr, ya que lograr el máximo de servicio al cliente se contrapone con la mínima inversión en inventarios.

Un inventario grande aumenta el potencial de devaluación debido a cambios desfavorables en el precio o costo y pérdidas debidas a que los diseños caigan en desuso.

Por otra parte con un inventario demasiado pequeño, el aumento en los costos de operación aparece en la forma de menor eficacia en la manufactura y mayores gastos generales como detenciones en el trabajo, cambios extraordinarios en las máquinas, tandas cortas y mayor rotación de personal, para no hablar de 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.



Es una impresión errónea que el control de inventarios significa invariablemente mayor inversión general en la forma de empleados, máquinas de oficina y el papeleo de retrasos de un sistema implicado.

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.

### **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 la administración del inventario 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, y en otras mas el control se divide entre la compra y la producción según la mercancía.

Independientemente de quien realice la función, la organización del control de inventario deberá establecerse con cuidado respecto a las siguientes cuatro consideraciones:

1. La influencia que el control del inventario tiene sobre todos los departamentos de la compañía.
2. Aptitudes del personal del control de inventario, especialmente la persona a quien se le cargará toda la responsabilidad.
3. Necesidad de flexibilidad de los sistemas y medidas de control que se establezcan.
4. Importancia de la comunicación. Aparte 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, estableciendo 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 control de inventarios.

De todos los departamentos interesados **en el control de inventario**, el **Departamento de Compras** es probablemente **el más afectado directamente**, y a la vez es el que más puede influir en las medidas del control del inventario que se apliquen.

El agente de compras o director de compras, casi sin excepción debe participar vigorosamente en el establecimiento de sistemas del inventario 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:

1. El agente de compras es directamente responsable del control del almacén. La delegación del control del almacén en el agente de compras tiene ciertas ventajas, entre las cuales se hallan:
  - Los problemas de comunicación se reducen al mínimo.
  - El mayor grado de flexibilidad para los cambios en la tasa de producción o el nivel del inventario.
  - Oportunidad de integración con los proveedores respecto a la inversión combinada en inventario.
  - Grado óptimo del costo general de compra 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 de tiempo de producción perdido en carencias.



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.

3. El Departamento de Compras **no tiene responsabilidades**. Aunque este 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, para lograr el máximo de oportunidades de ganancias no pueden conseguirse sin una efectiva planeación y control de inventarios por parte del departamento correspondiente.

### **Propósito del inventario**

El inventario se crea para **dos fines generales**, es decir su protección y economía:

- ☒ Para proveer material suficiente para satisfacer las demandas de determinada materia prima, pieza fabricada o producto acabado con un mínimo de dilación (o sea protección).
- ☒ Para lograr 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).



En el acto de crear el inventario hay dos interrogaciones que hay que responder:

1. ¿Cuánto comprar o fabricar de una vez?
2. ¿Cuándo comprar o fabricar esa cantidad?

Las respuestas a esas dos interrogaciones deben salir de la debida consideración y evaluación de un número de diferentes factores que tienen que ver con el inventario así también con el control del mismo, cuatro de esos factores son fundamentales, sin tomar en consideración los costos, podrían formar la base para cualquier decisión sobre cuánto comprar y cuándo comprar, tales factores son:

- Necesidades o demanda, sobre una base de unidad/tiempo. Esto se basa en la información de un calendario previsor de producción o ventas.
- 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.
- Tiempo de obtención o tiempo anticipado. Es el lapso total para obtener una nueva provisión del artículo que se trate.
- Obsolescencia. Siempre debe darse consideración a la posibilidad de cambios de diseño u otros factores que podrían dejar al material en desuso.

Si la compra o fabricación se va 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:

- Costo de pedidos.** Esto 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.



- ☒ **Costo de llevar el inventario.** Este factor incluye el interés sobre el promedio del dinero que representa la existencia, seguros, costo de depreciación, obsolescencia, costos de almacenamiento, impuestos y gastos de traslado.

El costo de pedir o el de almacenamiento variará de una industria a otra y entre los talleres de la misma industria. 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, del tamaño del inventario, la debida evaluación, comparación del costo de pedir y almacenar de acuerdo con diversas frecuencias de pedidos revelará la frecuencia o cuantía de la orden más económica.

### **Costo de pedidos (variable)**

Consiste en el cálculo que deberá basarse generalmente 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 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.
- ☒ 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, dividen entre costos fijos y variables.

### **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:

1. Inventario mensual promedio por el periodo de que se trate
2. Interés
3. Impuestos
4. Seguros
5. Obsolescencia
6. Merma
7. Sueldos y salarios
8. Superficie y mantenimiento
9. Pedacería

#### **15.1.1. UEPS**

En el control de inventarios es importante mencionar la valuación de inventarios, puesto que se da como una suposición que el flujo de costo de primeras entradas primeras salidas generalmente coincide con el flujo real de los productos y mercancía puesto que la administración usualmente trata de disponer de las unidades en ese orden.

Sin embargo, esa suposición no es del todo certera por la dinámica de los mismos negocios y por qué no decirlo por la 'comodidad' de los empleados al tomar el material más cercano y no el que primero ha entrado al almacén, por lo que la contabilidad parte del supuesto de que los inventarios se contabilizan diariamente, estableciendo el concepto de **inventarios perpetuos**.



**Existencia base.** Una cantidad mínima de inventario puede identificarse como necesaria en ciertos tipos de operaciones para mantener una operación de producción continua, el monto fijo del inventario puede hacerse disponible para la venta sólo terminada, o cuando menos interrumpiendo el proceso de producción.

El método de **Últimas Entradas-Primeras Salidas** (UEPS), valoriza los inventarios de fin de año a los costos del año actual solamente hasta el grado en el que las cantidades en existencia al final del año excedan aquellas en existencia al principio del año.

El efecto sobre el estado de resultados es correlacionar la utilidad en ventas del año actual con el último costo por el número de artículos vendidos.

Las empresas que utilizan el UEPS para fines de impuesto sobre la renta deben, por ley, usar el método para la información financiera general.

UEPS es un sustituto satisfactorio para el concepto de existencia base en aquellas situaciones, especialmente puesto que es el único permitido para fines fiscales.

### **15.1.2. PEPS**

A diferencia del UEPS, el método de existencia base para el registro de inventarios **asigna una base arbitraria o nominal de costo a tal cantidad mínima fija** y lleva el saldo del inventario sobre una base de **Primeras Entradas-Primeras Salidas** (PEPS).

Las empresas que utilizan cualquier suposición de flujo de costo fuera de la identificación específica o PEPS deben estar obligadas a revelar el efecto sobre la utilidad neta del periodo y en el balance general montos del inventario del método usado en colaboración con PEPS y los efectos fiscales.



### 15.1.3. Costos promedio

En este sistema, el costo unitario se calcula sobre el promedio de los costos de entrada para periodos específicos, se calcula dividiendo la suma total del costo entre las unidades ingresadas al almacén.

<b>Costo Total de Inversión (Producto ABZ)</b>	<b>\$ 8,000,000.00</b>
<b>Unidades que ingresaron al Almacén</b>	<b>10,000</b>
<b>Costo Promedio (Por Unidad)</b>	<b>\$ 800.00</b>

Independientemente de que algunos productos ingresaron con costos diferentes, por ejemplo:

2,000 unidades	\$900.00
3,000 unidades	\$850.00
2,000 unidades	\$760.00
2,000 unidades	\$790.00
1,000 unidades	\$800.00
1,000 unidades	\$700.00

De tal manera que no importa cuando ingresaron ni el volumen particular de cada ingreso, sólo se considera el valor promedio del saldo.

### 15.1.4. Sistema ABC

El control efectivo de inventarios requiere algo más que solo la creación de una organización del control y la delegación de las responsabilidades, abarca tres puntos generales de estudio a conocer:

1. Previsión de futuras necesidades y rotación de inventario.
2. Características del inventario y clasificación de cuentas.
3. Organización del personal y delegación de responsabilidad.



### **Previsión de futuras necesidades y rotación del inventario**

La exactitud de las previsiones de ventas al trasladarse a las exigencias de producción e inventario afecta decididamente el costo del inventario y el costo de las operaciones fabriles. La investigación demostrará que un inventario excesivo tiende a ir de la mano de una situación de escasez de numerario, situación especialmente seria para cualquier compañía con capital de trabajo limitado. Por lo que es recomendable conocer las siguientes relaciones:

- ☒ El nivel de inventario se relaciona directamente con las necesidades de ventas y de producción.
- ☒ Los intentos 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 costos extraordinarios tales como sueldos, salarios, espacio ocupado, teléfono, telégrafo, impuestos, merma, pedacería, entre otros.

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.

Frecuencia de la rotación. Algunos estudios han indicado que la industria tiende a establecer mínimos y máximos a las existencias para lograr la eficacia en cuanto a sus existencias, esto se realiza de acuerdo al tipo de negocio de que se trate.

### **Características del inventario y clasificación de cuentas**

Uno de los primeros pasos al organizar un mejor y más efectivo control de inventario; probablemente la clave para el buen éxito de un plan de control, consiste en hacer un análisis, tabulación y 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.

**El Análisis de Clasificación ABC, se basa en la premisa de que algunos artículos** (productos y/o materiales) **requieren un control más estricto.** Se basa en la Ley de Pareto<sup>16</sup>, conocida también como la Ley 80-20.

Esta Ley nos indica que el 20% de nuestros productos o insumos representan el 80% de la inversión y a su vez el tan sólo el 20% de inversión es representada por el 80% de los productos, razón por la que al clasificarla en su forma ABC, tendría la siguiente representación:

**A = 80 % ( \$ )      4 % ( Q )**  
**B = 16 % ( \$ )    16 % ( Q )**  
**C = 4 % ( \$ )      80 % ( Q )**

De esta manera, se dará prioridad a los artículos que mayor repercusión económica representen a la organización, gráficamente la proporción se vería de la siguiente manera:

---

<sup>16</sup> Wilfredo Pareto en 1889, estableció en el siglo pasado que en la gran mayoría de las relaciones entre uno o más productos, existe la relación inversa entre el valor de cada uno de los materiales y/o productos y la cantidad que de ellos se utiliza, dicho análisis lo llevo a cabo para un estudio socioeconómico en Italia, en el, destaco que una parte mínima de la población (20%) posee el 80% de la riqueza del país y en sentido contrario, una gran parte de la población (80%) posee tan sólo el 20% de la riqueza del país.

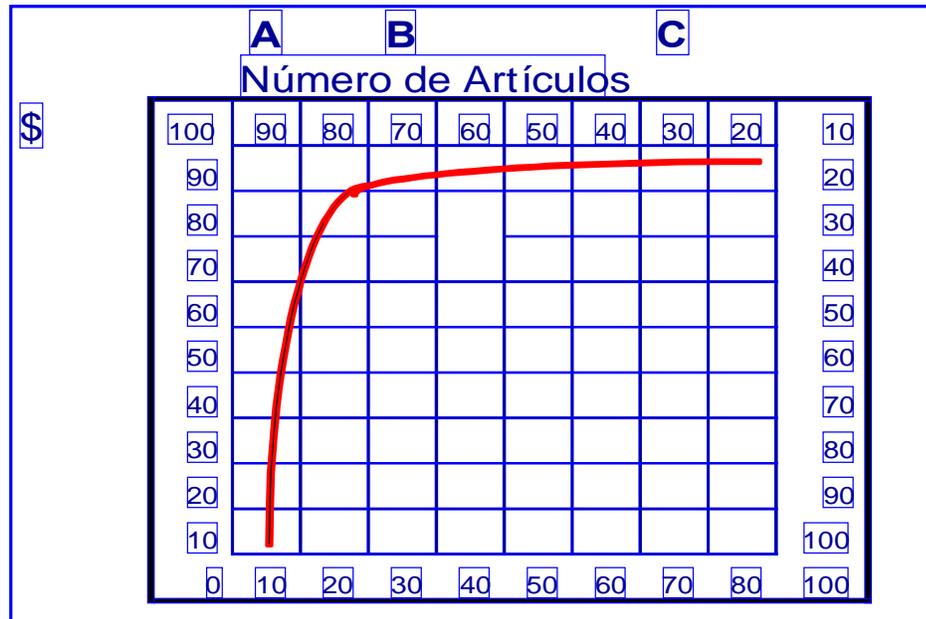


Figura 15.1. Relación 80-20

### 15.1.5. Lote económico de compra

El lote económico de compra presume la relación balanceada entre los costos de almacenar y los costos de solicitar algún material.

Es **hasta 1915** cuando **Ford W. Harris presenta** el modelo de lote económico de compra (**EOQ** por sus siglas en inglés), mismo que se presenta a continuación:

$$Q = \sqrt{2kd/h}$$

Siendo:

Q el Lote Económico

K: Costo de preparar el pedido (costo de orden de compra)

d: la demanda, número de unidades consumidas en el periodo

h: el interés sobre la inversión.



La interpretación de los costos integrados en el lote económico supone mucho más que el costo del interés por la inversión, razón por lo que la fórmula actualmente se puede representar de la siguiente manera:

$$Q = \sqrt{\frac{2 D (cp)}{cu (cm)}}$$

Siendo:

Q = Lote Económico

D = La Demanda del Material

cp = Costo de Pedido (ordenar)

cu = Costo Unitario del material

cm = Costo de Mantenimiento en Inventario.

Suponiendo los siguientes datos:

Demanda = 60,000 unidades

cp = \$ 1,200.00

cu = \$ 5.00

cm = 20 %

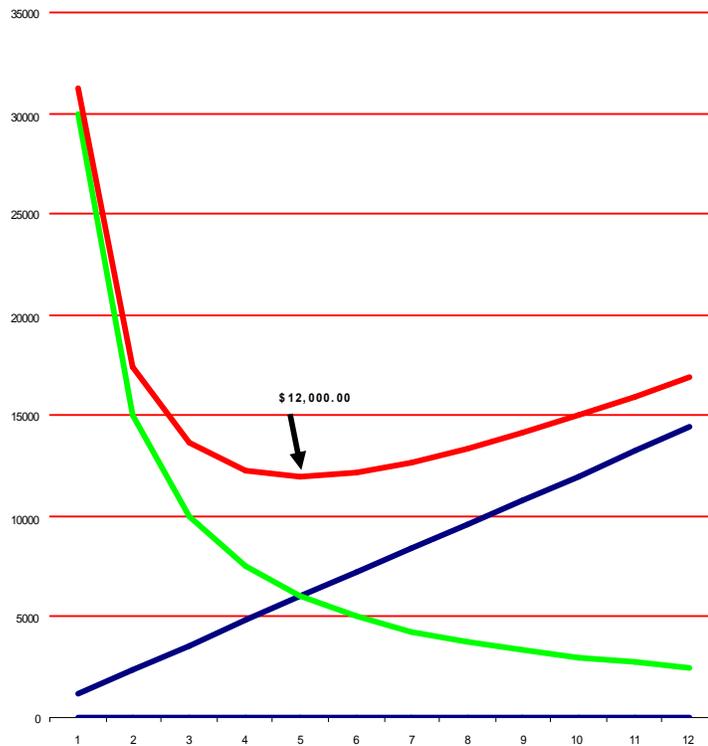
El lote económico de compra sería:

$$Q = \sqrt{\frac{120,000 (1,200.00)}{5.00 (20%)}}$$

**Q = 12, Unidades**



La representación de los costos se aprecia en el siguiente cuadro:



**Figura 15.2. Lote económico de compra**

Resultando el balance de costos \$6,000.00 por mantener el inventario y \$6,000.00 por ordenar cinco veces.

#### **15.1.6. Lote económico de compra con descuento**

El simple conocimiento del lote económico de compra incide en la reducción automática de los volúmenes a comprar, situación que obliga al proveedor a asegurar la venta de la mayor cantidad de unidades por cada pedido, resultando entonces que nos ofrezca un descuento al costo unitario.

De esta manera, **podremos modificar el costo de almacén** ( $cu \times cm$ ), manteniendo el costo de pedir en forma constante, razón que modifica el lote económico.



En este caso, con un descuento de 10%, es decir un costo unitario de \$4.50, el lote económico ahora resultaría:

$$Q = \sqrt{\frac{120,000 (1,200.00)}{4.50 (20%)}}$$

$$Q = 12,650 \text{ unidades}^{17}$$

Resultando no una buena opción para el proveedor, pero sí para nosotros por que ahora compraríamos a \$ 4.50.

#### 15.1.7. Sistema de administración de inventarios para distribución por arrastre

Los inventarios además se deben de controlar mediante su operación, el **Sistema de Administración de Inventarios por Arrastre** (*pull*) se refiere a que el material se solicita por los usuarios en el momento en que lo requieren.

El sistema **funciona** a través de una tarjeta de control llamada **Kanban**<sup>18</sup> utilizando consumos estables y conocidos. La tarjeta, incluye los conceptos básicos del material, número, descripción de parte, número consecutivo de la tarjeta, centro de trabajo, unidades de medida; etc.

La tarjeta se adhiere a el material en su lugar de almacenamiento, al llegar al nivel señalado para su reposición el usuario 'toma' la tarjeta cuando utiliza el material y la entrega a los encargados de programar la reposición del inventario.

<sup>17</sup> El resultado es 12,649.11, pero se eleva a la unidad inmediata superior.

<sup>18</sup> El Sistema de Inventarios por Arrastre se populariza por la efectividad de un sistema conocido como Justo a Tiempo (JIT), desarrollado por la Toyota Motor Car.



### 15.1.8. Sistema de administración de inventarios para distribución por empuje

El sistema más tradicional es el Sistema de Inventarios por Empuje (*push*), en el que se producen o compran los materiales respondiendo a una programación basada en una estimación de demanda.

Este sistema tiene el propósito de mantener el sistema productivo funcionando a toda costa, lo que implica un nivel alto de inventario, la reposición obedece a la programación y no necesariamente a la utilización real de los materiales.

### 15.1.9. Otros modelos estocásticos y probabilísticos de control de inventarios

En los casos particulares en que los materiales tienen una utilización incierta, es decir **su demanda no se puede determinar con un alto nivel de confianza**, recurrimos a los modelos estocásticos<sup>19</sup> y probabilísticos.

Los modelos tienen como **objetivo encontrar un nivel óptimo de servicio**, en el que el costo no es la principal determinante sino la opción de ofrecer más o menos productos y así cubrir la mayoría de las probables demandas.

Para esto, el principal modelo es calcular la desviación estándar, misma que nos dará la posibilidad de establecer máximos y mínimos para cada artículo.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Por ejemplo teniendo los siguientes registros para el mes de enero de los años señalados, queremos saber el nivel a manejar de nuestro inventario para ese

---

<sup>19</sup> Un modelo estocástico se refiere a un proceso en el que las observaciones de su comportamiento es seguido de constantes errores.



periodo del siguiente año.

Fecha	x	$\bar{x}$	$(x - \bar{x})$	$(x - \bar{x})^2$
01/1994	110	144	-34	1156
01/1995	119	144	-25	625
01/1996	163	144	19	361
01/1997	150	144	6	36
01/1998	130	144	-14	196
01/1999	160	144	16	256
01/2000	140	144	-4	16
01/2001	170	144	26	676
01/2002	90	144	-54	2916
01/2003	130	144	-14	196
01/2004	180	144	36	1296
01/2005	190	144	46	2116
01/2006	140	144	-4	16
	1872	1872	0	9862

Cuadro 15.1. Inventario

Aplicando la fórmula:

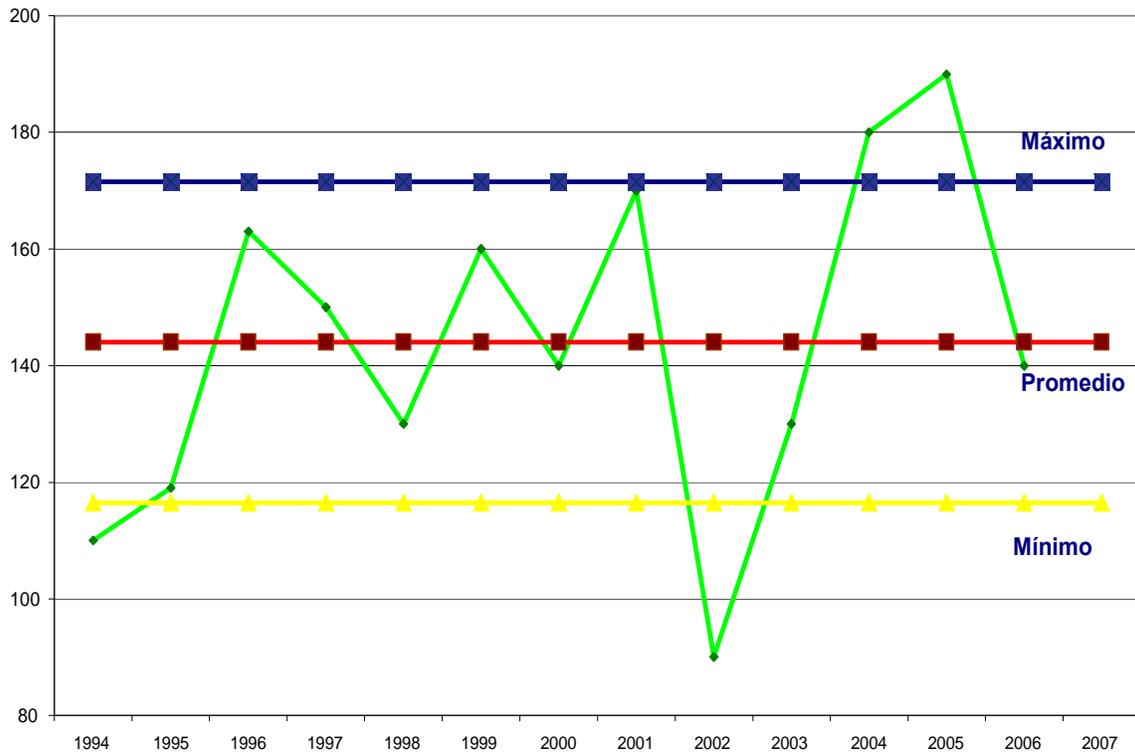
$$\sigma = \sqrt{\frac{9862}{13}}$$

Teniendo como resultado 27.54

$$\bar{x} \pm \sigma = 144 + 27.54 \quad \text{y} \quad 144 - 27.54$$



Resultando 172 y 116, siendo 172 el límite superior o máximo y 116 el límite inferior o mínimo, relación que se puede apreciar en la siguiente gráfica:



**Figura 15.3. Máximos y mínimos**

El objetivo consiste en 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 subsiguiente, 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 de mercado y apoyadas del mismo modo por el resultado que arrojen los estudios al respecto.

### **Demandas cíclicas de la producción**

La demanda cíclica se refiere al uso continuo y con una periodicidad más o menos regular de material, que debido a tal situación, 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 dentro del mismo documento.

Las nuevas culturas de administración de negocios y doctrinas que de ellas se derivan, han desarrollado el justo a tiempo por lo que las existencias de inventarios en el almacén de materiales, derivado de contrataciones anticipadas en que se compromete al proveedor a realizar entregas a fechas y horas previamente establecidas.

### **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, que es un departamento con numerosas interrelaciones,



debido a ello, se recomienda utilizar todas las maneras de información que se puedan emplear, con la única condición de que ésta sea la más adecuada, dependiendo de la urgencia que exista y el 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 acontecieron, se presentan o sucederán en un determinado período, aportando una valiosa herramienta para la toma de decisiones, misma 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 juicios imparciales y verídicos que se encuentren preparados al tiempo que son requeridos, en forma exacta, para evaluar las posibles alternativas que las situaciones de un medio ambiente interno y externo influyan 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 estén determinando 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 aportara 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:

1. Cambios de precio y tendencias, que incluyen lo que ha sucedido en el periodo pasado así como lo que se prevé que será el siguiente.
2. Tiempo de entrega estimado por el proveedor para todos los artículos por surtir, por lo menos por los noventa días siguientes.
3. Reducción del costo, contiene estadísticas sobre los ahorros logrados, en las actividades de compras.
4. Posibles sucesos poco usuales, como huelgas en las plantas, cambio de personal, etc.
5. Progresos sobre las asignaciones actuales.

## **15.2. Sistema de doble deposito**

El sistema de doble depósito **busca encontrar no sólo la cantidad óptima a comprar sino el momento preciso** en que será necesario solicitar el material o recordarle al proveedor de nuestro requerimiento en el caso de una compra **abierta**. Por lo que debemos de calcular el **punto de re-orden**. Generalmente se piensa que debemos de manejar una reserva o depósito que implica mantener un costo fijo en el inventario, pero esto contraviene todo objetivo económico,



propósito del control de inventarios y la operación de primeras entradas, así como primeras salidas. **Para calcular el punto de re-orden** debemos utilizar la siguiente fórmula:

$$PR = E \cdot t + \left[ E \cdot t \cdot \alpha \cdot d \right]$$

Donde:

PR = es el Punto de Re-orden.

E = son las Unidades a manejar en la unidad de tiempo utilizada para calcularlo.

t = es el tiempo de respuesta del proveedor en la unidad de tiempo utilizada.

$\alpha$  = es el factor de seguridad (a mayor nivel de clasificación, mayor nivel de seguridad)

d = es una demora considerada para cualquier contingencia, debe de ser siempre  $\geq 0.1$

Tomando en cuenta los ejemplos anteriores (lote económico), tendríamos los siguientes datos:

60,000 de Demanda y 12,000 de Lote Económico, suponiendo que la empresa labora doscientos sesenta días al año, su consumo diario sería de docientas treinta y un unidades.

El proveedor nos indica que tarda diez días en entregarnos el material requerido.

Consideramos un nivel de confianza de 70% y una demora de un día, entonces tendríamos:

$$PR = 231 (10) + 231 (10) (0.70) (1)$$

Resultando como PR:  $2310 + 1617 = 3,927$



El Lote Económico se consume cada cincuenta y dos días  $D / LE = 60,000 / 12,000 = 5$ , y  $1/5$  (260 días) = 52 días.

El punto de re-orden en unidades de tiempo sería iguala pedir faltando diecisiete días para que se acabe el lote. Teniendo entonces una demanda de 60,000 unidades, un lote económico de 12,000 y un punto de re-orden de 3,927 unidades, relación que se aprecia en la siguiente gráfica:

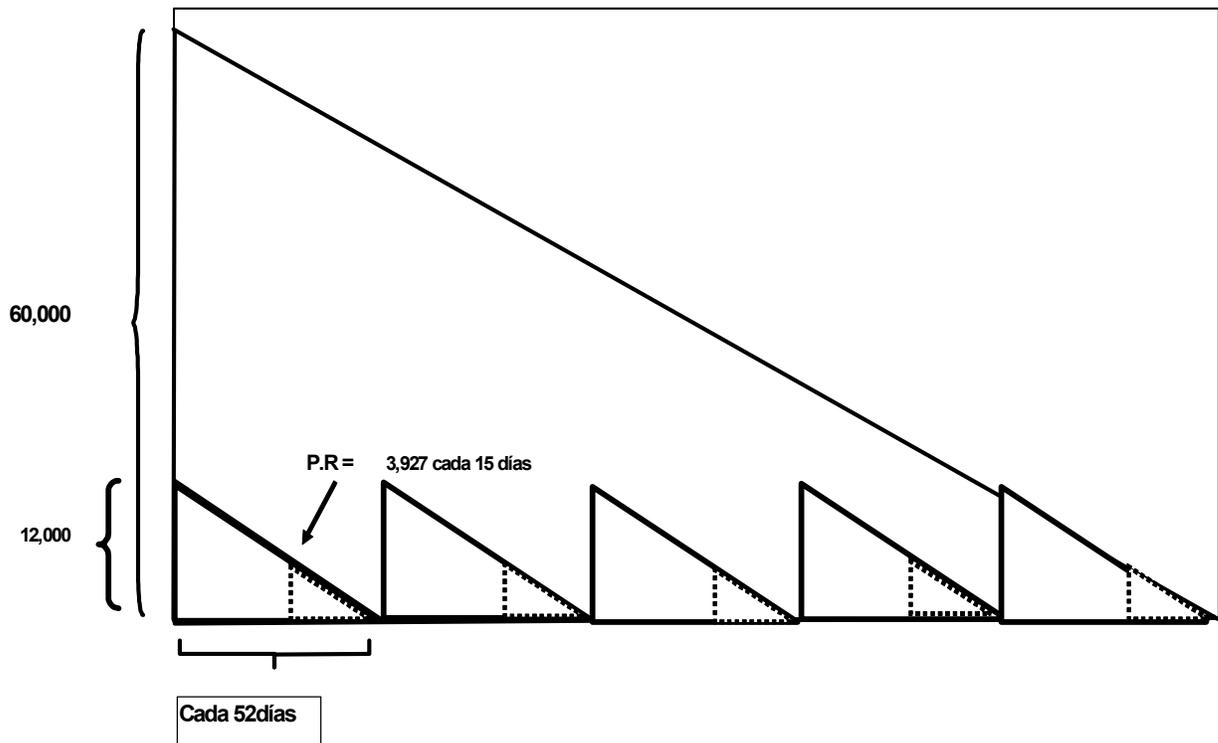


Figura 15.4. Lote económico y punto de reorden del producto ABZ

### 15.3. Software aplicable a control de inventarios

La utilización de *software* en la planeación y control de inventarios se ha ido incrementando, siendo algunos de lo más comunes en México son los siguientes:

- ☒ B.P.C.S. *Business Planning and Control System*
- ☒ G.E.M.M. *Global Enterprise \_Manufacturing System*
- ☒ R.T.A.P. *Real-Time Application Platform*
- ☒ P.I.C.S. *Production and Information Control System*



- ☒ COPICS *Communication Oriented Production, Information and Control System*

No se descarta el diseño e implementación de un Sistema de Información **hecho a la medida** de la organización.

#### **15.4. Procedimiento para el recuento físico del inventario**

Toda organización debe realizar una comprobación física del nivel de existencias de un almacén, la comprobación del nivel físico de existencias recibe el nombre de inventario físico y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 58, fracción VII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y en el artículo 62 del de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

El **inventario físico** se debe de llevar a cabo sesenta días antes del fin del año fiscal, para ello es necesario llevar a cabo una adecuada preparación del mismo que debe de incluir:

- ☒ Programación de fechas de realización, así como de sesiones en las que se expondrá la necesidad de llevar adecuadamente el inventario, así como para sensibilizar y capacitar al personal involucrado en el mismo.
- ☒ En la organización de la toma del inventario se debe establecer una metodología y definir el sistema de control que se espera manejar escogiendo entre la utilización de marbetes, lector óptico o bien de listados.
- ☒ Los marbetes son unas formas que se pegan al material a inventariar, teniendo tres elementos, el que se queda permanentemente identificando al material y dos desprendibles para el primer así como segundo conteo respectivamente. Este debe contener los datos básicos del material.



También es importante saber seleccionar al personal que va a integrar la toma del inventario, este debe estar consciente de la importancia de su participación en el mismo, de la fecha de realización, capacitación, etc.

Durante la toma del inventario, independientemente del método a utilizar se deben de asignar en forma aleatoria a las personas que van a participar en una sección para la toma del inventario.

Se procede al conteo (primero y segundo), al término de cada sección se procede a entregar las formas (listado, o marbete) para proceder a la captura de Información, es decir el registro en el sistema de inventarios de la organización.

En esta parte, el sistema arrojará los posibles errores por lo que se deben de confrontar las cifras y en su caso corregir las diferencias, para esto, el área responsable (generalmente contabilidad) con base en la política establecida señalará la posibilidad de detectar errores, prevenirlos y corregirlos sin que afecten a la información ni a la futura operación del almacén.

### **Bibliografía del tema 15**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p. Mexico D.F.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p. Mexico D.F.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

Almacén del año 2000: *Arma estratégica en la competencia global*. CADENAS-ANTAD julio 2000. Pg 20-22.



## Actividades de aprendizaje

**A.15.1.** Elabora un sistema de Control de Existencias.

**A.15.2.** Señala la normatividad en materia de contabilización de los inventarios.

**A.15.3.** Describe la importancia de un manejo de inventarios para ser competitivo

## Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Por qué es importante el control de inventarios?
2. ¿Qué tipos de inventarios podemos reconocer?
3. ¿Cuáles son los propósitos de manejar inventarios?
4. ¿Cuáles son los factores a considerar para llevar inventarios?
5. ¿Qué puntos se deben de considerar para lograr un efectivo control de inventarios?
6. ¿Qué puntos se tiene que tomar en consideración al hacer una clasificación o análisis de mercancías para un efectivo control de inventarios?
7. ¿Qué herramienta es fundamental para el Departamento de Compras?
8. ¿Cuál es el riesgo que se asume en el manejo de inventarios?
9. ¿Cuál es la ventaja de un sistema de inventario con variación en el precio de adquisición?
10. ¿En qué caso considera usted que no es necesario el control de inventarios?

## Examen de autoevaluación

1. Costo de inventario que especifica la pérdida del material o insumo durante el proceso productivo o su distribución:
  - a. Obsolescencia
  - b. Merma
  - c. Seguros
  - d. Gastos Fijos
  - e. Mantenimiento
2. Costo de inventario que especifica la pérdida de capacidad técnica del producto o equipo:



- a. Obsolescencia
  - b. Merma
  - c. Seguros
  - d. Gastos Fijos
  - e. Mantenimiento
3. Sistema que permite valorar los inventarios en su forma natural:
- a. PEPS
  - b. UEPS
  - c. Costo Promedio
  - d. Costo Absorbente
  - e. Costo Promedio Ponderado
4. Sistema de valuación de inventarios que permite ajustarse respecto a los aspectos externos del negocio:
- a. PEPS
  - b. UEPS
  - c. Costo Promedio
  - d. Costo Promedio Ponderado
  - e. Costo Absorbente
5. Se refiere a los materiales fungibles necesarios para fabricar el producto, como son herramientas, materiales de limpieza, aceites para cortar, etc. estos suelen llamarse comúnmente suministros para el mantenimiento, reparaciones y operaciones de rutina:
- a. Productos
  - b. Suministros
  - c. Material en Proceso
  - d. Producto Terminado
  - e. Insumos
6. El lote económico de compra con una demanda anual de 200,000, un costo



- de adquirir de \$56.00, Costo de ordenar de \$10.00 y costo de mantener unitario de \$0.30 es de:
- 3601
  - 3651
  - 3701
  - 3501
  - 3801
7. El lote económico de compra con una demanda anual de 2,880,000, un costo de adquirir de \$360.00, Costo de ordenar de \$1000.00 y costo de mantener unitario de \$5.30 es de:
- 32800
  - 32500
  - 32966
  - 32600
  - 32700
8. El lote económico de compra con una demanda anual de 1,200,000, un costo de adquirir de \$600.00, Costo de ordenar de \$80.00 y costo de mantener unitario de \$2.50 es de:
- 8750
  - 8790
  - 8740
  - 8763
  - 8720
9. Con una demanda anual de 200,000, un Costo de ordenar de \$10.00 y costo de mantener unitario de \$0.30 cada cuando en días debemos adquirir el lote económico de compra.
- 7
  - 5



- c. 9
  - d. 3
  - e. 10
10. Demanda anual de 480,000, Costo de ordenar de \$9.00 y costo de mantener unitario de \$0.030 cuantos pedidos debemos ordenar en el año para que sea económica la compra
- a. 23
  - b. 25
  - c. 24
  - d. 28
  - e. 29



## **TEMA 16. ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES Y DISTRIBUCIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el alumno conocerá la importancia de la administración de almacenes y la distribución, al igual que la relevancia del almacén en un sistema de abasto y su impacto en los objetivos de la organización. También identificará el efecto de contar con un departamento de distribución capaz y eficiente.

### **Temario detallado**

- 16.1. Objetivos del almacén
- 16.2. Funciones del almacén
- 16.3. Conceptos generales de almacén y tipos de almacén
- 16.4. Elementos del transporte y tipos de transporte
- 16.5. Planeación de almacenes y transporte
- 16.6. Organización del almacén
- 16.7. Sistemas de control de almacenes
- 16.8. Sistemas de control de transportes
- 16.9. Normatividad del transporte

### **Introducción**

En este capítulo se expone la importancia de la administración de almacenes, la distribución de materiales y/o productos, destacando la relevancia de contar con un almacén que proporcione una ventaja a nuestra organización tanto en la capacidad de contar con una oferta suficiente de productos al mercado, así como el manejo de una eficiente distribución de los mismos a través de los canales definidos por el área de ventas.



### 16.1. Objetivos del almacén

Almacén no sólo es el lugar donde se guardan los materiales, materia prima y suministros, por lo que podemos inferir que un **almacén no es sólo un lugar físico** en donde se depositan los materiales en forma temporal, **sino que es un área** o departamento **que se ocupa de la administración de los bienes o materiales** que el organismo mueve, conserva y manipula. Para poder realizar una eficiente administración del almacén, es necesario destacar los recursos con los que cuenta, siendo estos:

- Espacio
- Equipo
- Personal

Es entonces cuando se distinguen los recursos que podemos enunciar los objetivos del almacén:

- maximizar el uso efectivo del espacio
- maximizar el uso efectivo del equipo
- potenciar las capacidades del Elemento Humano

### 16.2. Funciones del almacén

- Mantener las materias primas cubiertas para protegerlas de incendios, robos y deterioros.
- Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
- Mantener en constante información al Departamento de Compras sobre la existencia real de materia prima.
- Llevar en forma minuciosa controles sobre la materia prima (entrada y salida).
- Vigilar que no se agoten los materiales (máximos y mínimos).



- ☒ Guardar los materiales o materia prima hasta que los requiera producción.
- ☒ Guardar los productos acabados hasta que estén a punto de ser expedidos al cliente.
- ☒ Guardar de una manera optima, en cuanto a calidad, las materias primas y productos.

Para poder lograr los objetivos anteriormente mencionados, es necesario realizar las siguientes funciones básicas:

- ☒ **Resguardo**; función operativa de proteger los materiales contra los elementos externos.
- ☒ **Custodia**; función administrativa en la que el área del almacén asume la responsabilidad de los bienes recibidos hasta la entrega al usuario final.
- ☒ **Control**; función administrativa consistente en registrar los movimientos de entradas y salidas del almacén, así como la determinación tanto de su saldo como su correspondiente valuación.
- ☒ **Abastecimiento de materiales**; función operativa que implica surtir a la brevedad posible los bienes que sean requeridos por los departamentos-cliente del organismo.

### 16.3. Conceptos generales de almacén y tipos de almacén

Tomando en cuenta lo expuesto con anterioridad, podemos concebir almacén como “el área de servicio de la organización que tiene como función el resguardo físico, la custodia fiel de los mismos, el registro de los ingresos, egresos al mismo, el suministro o abasto de insumos, materiales y/o productos.

Los almacenes se pueden dividir de acuerdo a sus funciones específicas, el material que resguardan, etc., por ejemplo podemos citar entre otros los siguientes tipos de almacenes:



- ☒ Almacén de **materia prima**; en el se resguardan los materiales que se van a procesar en la organización.
- ☒ Almacén de **producto terminado**; en el se resguardan los productos procesados o bien los productos adquiridos para su reventa.
- ☒ Almacén de **material de acondicionado**; en el se resguardan los materiales que sirven para acondicionar los productos, no son materia prima pero se requiere su presencia para que el producto pueda ser almacenado, transportado, etc., por ejemplo se pueden citar las tarimas, cajas corrugadas, botes, cilindros, cintas, grapas, pegamentos, etc.
- ☒ Almacén de **refacciones**; en el se resguardan las refacciones que utilizan las máquinas y vehículos de nuestra organización.
- ☒ Almacén de **herramientas y equipo**; en el se resguardan los utensilios que día a día se utilizan en la operación de la organización (v.gr. llaves, desarmadores, taladros, caladoras, etc.);
- ☒ Almacén de **cuarentena**; en el se almacena temporalmente aquel material que por sus características debe **reposar** para retornar a las condiciones de uso del mismo.

El propósito de hacer esta clasificación y división no limitativas, es para lograr un mayor control así como una mayor eficiencia en la administración del almacén.

#### **16.4. Elementos del transporte y tipos de transporte**

Se considera transporte al **traslado de personas o materiales** entre un punto y otro, este traslado **puede ser legal o ilegal** (clandestino).

Para proceder a realizar un traslado, se presupone un acuerdo de voluntades entre el transportista y el transportado o cargador, para que sea legal debe existir un contrato en el que se establecen las condiciones de transporte y el pago por la realización de este servicio.



El simple traslado no es el objetivo del transporte sino el hacer llegar a la persona o la mercancía en el tiempo convenido y sin el menor daño, es por ello que para lograr este objetivo es fundamental contar con un pleno conocimiento de aspectos como la geografía (nacional e internacional), las técnicas de protección (envase y embalaje) los modos y medios de transporte.

Un **transporte efectivo** se rige bajo principios simples como:

- Libertad plena para elegir el modo del transporte por parte del usuario
- Racionalización de los recursos
- Conciencia ecológica

Además, de acuerdo a la política de cada país se observarán aspectos como proteccionismo o libertad para integrarse como empresas de transporte, llámense transportistas o administradoras de transporte. El transporte se puede clasificar de acuerdo a:

- su naturaleza (público o privado)
- de acuerdo a su objeto (pasajeros, materiales y/o mixto)
- de acuerdo a su ámbito geográfico (Urbano, Interior [Federal] e Internacional)
- de acuerdo a la utilización de los medios de transporte (sucesivo, superpuesto, combinado y multimodal)
- de acuerdo al modo y medio utilizado



Con base en lo anterior, se establece la diferencia entre modos y medios de transporte:

<b>Modos de transporte</b>	<b>Medios de transporte</b>
Terrestre	Auto transporte
	Ferrocarril
Marítimo	Fluvial
	Marítimo
Aéreo	Aéreo
Multimodal	Ductos

**Cuadro 16.1. Diferencias entre modos y medios de transporte**

Siendo una clasificación aceptada para diferenciar la **forma** en que se transporta y el tipo de vehículo en que se realiza el movimiento de materiales.



<b>AUTO TRANSPORTE</b>	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 de este tipo de productos transporta dentro de la zona metropolitana cuesta de \$350 hasta \$600.
	Camioneta 3 1/2	Puede tener ejes atrás y suspensión adelante o ejes traseros y delanteros. Capacidad de 3 1/2 toneladas, puede cargar hasta 4. Normalmente transporta fruta 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.



	<p>Torton 3 ejes</p>	<p>Las marcas son International, Dina, Mercedes Benz. Tiene dos ejes traseros, uno motriz y uno tandem; y un eje delantero, puede ser mancuerna. Transporta frutas, legumbres y abarrotos. El precio de la mudanza oscila entre \$1,000 y \$1,500 en el área metropolitana.</p>
	<p>Trailer</p>	<p>Marcas Kenworth, Dina, Kenworth 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 ó 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.</p>
	<p>Trailer doble remolque con dolí</p>	<p>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</p>
<p><b>FERROCARRIL</b></p>	<p>Usualmente se conoce el furgón de ferrocarril 30 toneladas, 52 m<sup>3</sup> pero también se manejan los siguientes equipos: furgones; tolvas; carros tanque; contenedores; góndolas; remolques; y plataformas.</p>	
<p><b>MARÍTIMO</b></p>	<p>General cargo (carga general); <i>bulkcarriers</i> (graneleros);</p>	



	<p><i>Crude Carriers</i> (petroleros); <i>Very Large Crude Carrier</i> (VLCC); <i>Ultra Large Crude Carrier</i> (ULCC); <i>Containers</i> (contenedores).</p> <p>Feeders, barcos pequeños, utilizados principalmente para el cabotaje.</p>
<b>AÉREO</b>	<p>Este medio se recomienda principalmente para carga de emergencia; carga perecedera o de rutina; y carga de transportación terrestre o marítima que se puede convertir en carga aérea.</p> <p>Se divide en mensajería; pasajeros; carga; y mixto.</p> <p>Se encuentran desde helicópteros, hasta aviones específicos para carga (hércules, tupolev 5000, AIRBUS 800, etc</p>

**Cuadro 16.2. Formas de transporte**

### 16.5. Planeación de almacenes y transporte

Como apoyo para la toma de decisiones, existen una gran variedad de modelos, aplicaciones y **sistemas** de simulación, mismas que están **diseñadas para facilitar** así como mejorar esta función. Estos sistemas **facilitan la recopilación de información** a través de un marco analítico que integra las bases de datos de la organización, procediendo a realizar simulaciones y análisis de riesgo.

A estos sistemas se les pueden agregar herramientas las cuales pueden contener modelos de pronósticos, árboles de toma de decisión, modelos de simulación, modelos de programación lineal, etc., mismos que serán utilizados para ofrecer el mayor número de alternativas o escenarios relacionados con las operaciones logísticas (rutas de transporte, localización de almacenes y/o centros de distribución, niveles de inventarios, distribución física del almacén, etc.), para que una vez analizadas, proceder a evaluar la que en mayor medida ofrezca ventajas.



Es importante destacar que independientemente del sistema de apoyo para la toma de decisiones que se decida comprar o desarrollar el elemento crítico para que realmente se pueda obtener un beneficio del mismo radica en la serie de datos que sirvan como *input* del mismo, asimismo, es necesario considerar las condiciones prevalecientes en el entorno interno y externo de sistema que quiera desarrollar la organización.

La planeación de transportes es un elemento básico en la organización, la planeación incluye:

- Evaluación y selección de equipo
- selección y capacitación de personal
- diseño de rutas de reparto
- elaboración de procedimientos de carga y descarga de vehículos; etc.

#### **16.6. Organización del almacén**

La organización o delegación de las funciones básicas del almacén **dependerá de diferentes factores** como pueden ser el tamaño del almacén, a que área sirve principalmente, los elementos con que cuenta para realizar sus funciones dentro y fuera de la zona designada para el resguardo, etc.

Una adecuada organización del almacén facilitará el logro de los objetivos y debe de contemplar la definición de niveles jerárquicos, destacando los niveles de autoridad-responsabilidad de cada uno de los elementos que integran la plantilla del almacén.

Se establecerán las líneas de comunicación, tanto internas como externas, estableciendo los formatos que permitirán cumplir en forma eficiente con las funciones encomendadas, registrando en el formato el movimiento que se haya presentado con cada material o bien de consumo.



Además, la **organización** de un almacén **dependerá de los objetivos del organismo**, así como de las condiciones imperantes en el momento, por lo que es necesario si se va a realizar una centralización o descentralización.

La **centralización** requiere menor número de personal para su operación; es más controlable; el personal se especializa y por lo tanto se presentan menos errores.

En cambio, la **descentralización** ofrece mayor rapidez de respuesta, mayor accesibilidad a los materiales y los departamentos cliente; logra una importante reducción de tiempos y periodos de entrega; se tiene una mayor capacidad de responder ante alguna eventualidad; se requiere un menor control, o cuando menos menor número de operaciones para lograr el control.

Si se cumple con un principio de administración, notamos que toda estructura jerárquica y forma de administración es flexible, por lo tanto, ésta deberá ajustarse a las circunstancias que imperen en el ámbito del organismo.

### **16.7. Sistemas de control de almacenes**

Además de las funciones básicas del almacén, es necesario establecer las actividades u **operaciones** que se deben de llevar **para una correcta administración de almacén.**

1. Recepción para su custodia temporal y protección de bienes de un proveedor (interno o externo).
2. Recepción y revisión de materiales.
3. Establecer un reglamento o especificaciones de operación de la recepción de materiales en el almacén.
4. Notificarlo a los proveedores.
5. Almacenamiento de materiales.
6. Asignación de zonas de almacenaje.
7. Ubicar adecuadamente los materiales dentro del almacén, para así



- conocer exactamente dónde se encuentra para cuando sea requerido.
8. Surtido, acción de recolectar los materiales dentro del almacén para ser entregados al departamento que los haya requerido.
  9. Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega.
  10. Establecer controles efectivos para el almacenamiento, empaque, entrega y protección de los bienes del cliente que estén bajo su responsabilidad o en contacto durante la prestación del servicio.
  11. Elaborar un manual de procedimientos documentados para:

Envasado, embalaje y marcado

Preservación y segregación de productos

Protección hasta la entrega

12. Manipulación, destacando los métodos, y medios de almacenamiento, recepción, acomodo y despacho

### **16.8. Sistemas de control de transportes**

La **distribución** es uno de los **procesos olvidados** de la gran mayoría de las organizaciones, es no solo el último en la cadena de suministro, sino más bien es quizá el último que se considera en referencia al diseño de un producto.

Lo anterior se presenta porque no se toman en cuenta en las especificaciones del producto que también se tienen que considerar los procesos de almacenamiento, manejo de materiales, transporte, carga, descarga, consolidación, desconsolidación, exhibición, etc.

Es importante destacar que el negocio de la distribución es un termómetro del consumo, por lo que una eficiente red de distribución coadyuvará a la baja en los precios mundiales de los productos.



Todo **proceso de distribución**, llámese mensajería o correo, carga de materiales o transporte de personas, debe ser considerado como parte del proceso de producción, integrados en un sistema unos a otros en una forma eficiente.

Como respuesta a lo expuesto anteriormente, se han diseñado una serie de **sistemas de distribución** tanto internos como externos, los vehículos son cada día más especializados en un solo tipo de carga, así como la implementación del transporte inter modal que sin cambiar del empaque original y del modo de transporte (contenedor), haciendo una entrega desde la puerta del proveedor hasta la puerta del cliente, pasando por diferentes medios de transporte (trailer, ferrocarril, barco, etc.)

Uno de los procesos que mayor aplicación se ve hoy en día, resultante del reconocimiento de fortalezas y debilidades en las organizaciones, es el llamado 3PL, **third party logistics** o **tercerización**, que en su concepto más amplio es un **proceso de subcontratación**, que se puede definir como una relación contractual entre dos o más empresas, en donde tradicionalmente el productor final o ensamblador (empresa organizadora o contratista) solicita a otra empresa que le facilite los procesos de almacenamiento, manejo de materiales, distribución, etc, para lo cual da especificaciones operativas y programas de entrega.

Esta tercerización **se puede lograr en forma eficaz** estableciendo una red que permita transmitir en forma eficiente y segura grandes cantidades de información, misma que facilitará una adecuada y oportuna toma de decisiones, generando operaciones de manejo de materiales, almacenaje de los mismos, transformación, manejo de producto terminado, almacenamiento de producto terminado, carga y distribución de productos a los clientes externos de la organización a través de la cadena de suministro en la que las empresas se dedican a su especialidad y no a los procesos relacionados a su actividad principal.



La tercerización ha tenido como principal nicho en materia de logística en la distribución, porque por tradición se liga esta función en forma automática y por lo tanto es más asimilable la aplicación de esta nueva opción, pero no debemos restringir su aplicación al área de distribución.

Todo medio de transporte, ya sea para correo, carga o personas, debe ser considerado dentro del proceso de producción. Los medios de transporte siempre tienen que ser un sistema, tienen que tener gran rigidez, tienen que ser programados y que estar integrados unos a otros. Pero cada carta, paquete, pasajero tienen un destino diferente.

Es por ello que se despliega una casi infinita diversidad de productos finales. Y esto es sólo un sistema que es esencialmente, un proceso productivo, que se puede organizar, desempeñarse efectiva, así como productivamente y con la más alta satisfacción del cliente

### **16.9. Normatividad del transporte**

Entre la normatividad en materia de transporte se destacan las siguientes:

- a. Ley federal de metrología y normalización
- b. Ley de vías generales de comunicación
- c. Ley de caminos, puentes y auto transporte federal
- d. Reglamento del auto transporte federal y servicios auxiliares
- e. Reglamento para el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos
- f. Reglamento para el aprovechamiento del derecho de vía de las carreteras federales y zonas aledañas
- g. Reglamento del peso, dimensiones y capacidades de los vehículos de auto transporte que transitan en los caminos y puentes de jurisdicción federal
- h. Reglamento de tránsito en carreteras federales



- i. Ley de navegación y comercio marítimo
- j. Ley de puertos
- k. Reglamento de la ley de puertos
- l. Ley de navegación
- m. Reglamento de la ley de navegación
- n. Anteproyecto de reglamento para la prestación de servicios de turismo náutico y para embarcaciones de recreo y deportivas
- o. Ley reglamentaria del servicio ferroviario
- p. Reglamento del servicio ferroviario
- q. Ley de aeropuertos
- r. Ley de aviación civil
- s. Reglamento de operación de aeronaves civiles
- t. Reglamento del registro aeronáutico mexicano
- u. Proyecto de norma oficial mexicana NOM-SCT, que establece los procedimientos y la clasificación para la realización de las verificaciones técnico operacionales y administrativas a las empresas aéreas y aeronaves en particular.
- v. Ley del servicio postal mexicano
- w. Reglamento del servicio de medicina preventiva en el transporte
- x. Reglamento para el transporte multimodal internacional
- y. Ley de navegación y comercio marítimo
- z. Ley de navegación y comercio marítimo

Por lo que se puede observar, es muy extensa la normatividad en la materia, ya que a esta área no se debe de tomar a la ligera.

Además es necesario informarse de las restricciones que con respecto al empaque imponen los diferentes países, pues en repetidas ocasiones no permiten la entrada de ciertos materiales de empaque (plásticos generalmente) o en algunas ocasiones exigen que sea material reciclado (estableciendo un porcentaje mínimo del total del mismo).



## **Materiales peligrosos**

**Almacenaje categoría A.** El material debe ser almacenado 'en cubierta' o 'bajo cubierta', ya sea en navío de carga o de pasajeros.

**Almacenaje categoría B.** El material debe ser almacenado 'en cubierta' o 'bajo cubierta', en navío de carga pero en navío de pasajeros debe ser almacenado 'en cubierta'.

**Almacenaje categoría C.** El material debe ser almacenado 'en cubierta', ya sea en navío de carga o de pasajeros.

**Almacenaje categoría D.** El material debe ser almacenado 'en cubierta' en navío de carga y está prohibido en navío de pasajeros.

**Almacenaje categoría F.** El material debe ser almacenado 'en cubierta' o 'bajo cubierta', en navío de carga y está prohibido en navío de pasajeros.

## **Símbolos**

Todo transportista que lleve materiales peligrosos debe colocar placas que identifiquen al vehículo y al tipo de material que transportan. Esta placa debe ser colocada en la parte trasera del vehículo.

La placa describirá el peligro primario que puede generar el material con un símbolo y una palabra o palabras, dicha palabra tiene forma de rombo, y tiene una medida aproximada de 10 pulgadas cuadradas (25.4 cm<sup>2</sup>).

La placa requerida para cada material es determinada para identificar la clasificación del material establecida en la **lista de materiales peligrosos** (172.102 USA), ejemplo:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> En el caso de México, la SCT presenta para estos aspectos las NOM 003, 004 y 007.



- 1.1 Explosivos 1.1
- 1.2 Explosivos 1.2
- 1.3 Explosivos 1.3
- 2.3 Gas venenoso
- 4.3 Peligroso si se moja
- 6.1 Veneno
- 7 Radioactivo
- 1.4 Explosivos 1.4
- 1.5 Explosivos 1.5
- 1.6 Explosivos 1.6
- 2.1 Gas Flamable
- 2.2 Gas Inflamable
- 3 Combustible Líquido Flamable
- 4.1 Combustible Sólido Flamable
- 4.2 Combustible Espontáneamente
- 5.1 Oxidante
- 5.2 Peróxido Orgánico
- 6.1 Veneno
- 6.1 Manténgase alejado de la comida
- 6.2 Ninguna
- 8 Corrosivo
- 9 Clase 9
- ORM-D Ninguno (Otros Materiales Regulados)

### **Bibliografía del tema 16**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p. Mexico D.F.



Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

Almacén del año 2000: Arma estratégica en la competencia global.” CADENAS-ANTAD julio 2000. Pg 20-22.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.16.1.** Visita un almacén y describe sus principales funciones.

**A.16.2.** Elabora la ‘planta’ (*layout*) de un Almacén.

**A.16.3.** Desarrolla un Procedimiento de recepción de mercancía

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuál es la importancia del almacén para una organización?
2. ¿A qué se refieren los criterios de seguridad al mantener un almacén?
3. ¿Qué tipos de almacenes podemos señalar?
4. ¿Cuáles son las actividades básicas que realiza el almacén?
5. Menciona las funciones que se realizan en un almacén.
6. ¿Cuáles son los recursos básicos de un almacén?
7. ¿Cuáles son los objetivos de un almacén eficiente?
8. ¿En qué consiste el transporte?
9. ¿Cuáles son los principios que rigen al transporte?
10. ¿Cuáles son los Medios de Transporte?

### **Examen de autoevaluación**

1. Costo de inventario que especifica la pérdida del material o insumo durante el proceso productivo o su distribución:
  - a. Obsolescencia
  - b. Merma
  - c. Seguros
  - d. Gastos Fijos
  - e. Mantenimiento



2. Costo de inventario que especifica la pérdida de capacidad técnica del producto o equipo:
  - a. Obsolescencia
  - b. Merma
  - c. Seguros
  - d. Gastos Fijos
  - e. Mantenimiento
  
3. Sistema que permite valorar los inventarios en su forma natural:
  - a. PEPS
  - b. UEPS
  - c. Costo Promedio
  - d. Costo Absorbente
  - e. Costo Promedio Ponderado
  
4. Sistema de valuación de inventarios que permite ajustarse respecto a los aspectos externos del negocio:
  - a. PEPS
  - b. UEPS
  - c. Costo Promedio
  - d. Costo Absorbente
  - e. Costo Promedio Ponderado
  
5. La segregación de productos se maneja por:
  - a. Obsolescencia
  - b. Merma
  - c. Seguros
  - d. Gastos Fijos
  - e. Mantenimiento



6. Clasificación del transporte que se distingue por el manejo de pasajeros, materiales o mixto:
  - a. Por su modo
  - b. Por su utilización
  - c. Por su objeto
  - d. Por su ámbito geográfico
  - e. Por su naturaleza
  
7. Modo de Transporte multipropósito:
  - a. Aéreo
  - b. Fluvial
  - c. Marítimo
  - d. Ferrocarril
  - e. Terrestre
  
8. Medio de Transporte de gran volumen y gran peso Intercontinental:
  - a. Aéreo
  - b. Fluvial
  - c. Marítimo
  - d. Ferrocarril
  - e. Terrestre
  
9. Medio de Transporte de bajo y peso volumen Intercontinental:
  - a. Aéreo
  - b. Fluvial
  - c. Marítimo
  - d. Ferrocarril
  - e. Terrestre



10. Medio de transporte de gran volumen y peso entre países:
- a. Aéreo
  - b. Fluvial
  - c. Marítimo
  - d. Ferrocarril
  - e. Terrestre



## TEMA 17. TENDENCIAS Y MODALIDADES DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

### Objetivo particular

Al finalizar el alumno conocerá el concepto de administración de cadena de suministro, aplicará las modalidades, tendencias de las compras y abastecimientos, destacando las compras electrónicas así como sus diferentes aplicaciones *e-business*, *e-procurement*, *e-commerce*.

### Temario detallado

- 17.1. Concepto de cadena de suministro
- 17.2. *e-business*
- 17.3. *e-procurement*
- 17.4. *e-commerce*

### Introducción

En este capítulo se resumen las tendencias, modalidades en materia de compras y abastecimientos, destacando las diferentes aplicaciones que el desarrollo tecnológico ofrece para facilitar tanto las comunicaciones como eficientar los procesos de compras electrónicas, así como el desarrollo de técnicas, formas como son el *e-business* y en el caso específico del área de compras el *e-procurement*.



### 17.1. Concepto de cadena de suministro

En la última cuarta parte del siglo XX, surgieron un sinnúmero de técnicas, modelos y sistemas administrativos; el propósito original consistía en hacer más eficiente la administración de las organizaciones, si bien la gran mayoría no eran nuevas aportaciones a las ciencias administrativas, sí consistieron un avance importante en el reconocimiento de la administración como ciencia y la utilidad de contar con profesionistas preparados en la misma para aplicar los nuevos conocimientos.

La administración de la **cadena de suministro o abastecimiento** (*supply chain management*) es uno de los términos que mayor relevancia ha tenido, básicamente porque consiste en lograr la integración de los procesos de negocios desde el proveedor original hasta el consumidor final, considerándose el suministro y procuración de productos, servicios e información, mismos que realmente constituyen el **valor agregado** que buscan los clientes.

Por lo tanto, la **administración de la cadena de suministro (SCM)** implica la planeación, implementación y control de los procesos básicos entre los miembros que integran la cadena de suministro, así a las organizaciones se les consideran eslabones, integrando a los proveedores de nuestros proveedores hasta los clientes de nuestros clientes, cadena que a su vez se integra por cada una de las actividades y funciones que realiza nuestra organización, nuestros proveedores, los proveedores de nuestros proveedores, nuestros clientes y los clientes de nuestros clientes.

De hecho, **esa es una de las principales actividades** de la **SCM**, es decir, es uno de los términos que mayor relevancia ha tenido, básicamente porque consiste en lograr la integración de los procesos de negocios desde el proveedor original hasta el consumidor final, considerándose el suministro y procuración de productos, servicios e información, mismos que realmente constituyen el **valor agregado** que buscan los clientes.



Entonces una cadena de suministro es **la integración de dos o más componentes de un mercado**, cuya relación se debe a que forman parte del flujo de recursos desde un punto inicial de procuración de materiales y componentes, pasando por todos los procesos de transformación hasta el punto de consumo final de un bien tangible y/o la procuración de un servicio.

Con esto en mente, **toda organización debe buscar el diseño de** la cadena de suministro que le permita contar con una ventaja competitiva, es por ello necesario conocer qué elementos son indispensables para realizar una serie de análisis que permitan conocer tanto las ventajas como las debilidades de las organizaciones que integran o integrarán la cadena de suministro.

Estos procesos requieren ser integrados bajo un mismo plan, ejecutado por uno de los participantes, mismo que **administrará** la cadena mediante la negociación que se establecerá en conjunto con las demás organizaciones, basada en la información previamente recopilada, procediendo a establecer las relaciones con los integrantes de la cadena de suministro.

Cabe destacar que en la fase de negociación con las demás organizaciones se debe de tener como uno de los objetivos principales el lograr ventajas para todos los integrantes de la cadena de suministro, puesto que el objetivo principal consistirá en hacer llegar en las mejores condiciones el producto y/o servicio al consumidor final.

Al respecto, **se puede lograr una relación que integre a ambas partes** en un proceso de eslabonamiento productivo o comercial, logrando no sólo una eficiencia en costos, sino un ahorro en tiempos, el cual se traduce a fin de cuentas en una eficiencia en costos.

**El adecuado y rápido proceso de información ha facilitado** el concepto de la organización como un todo integrado y no como un conjunto de áreas individuales,



es por ello que el término **logística** ha permitido un mejor desarrollo y aplicación de técnicas que permiten un servicio más satisfactorio. La logística juega un papel primordial en los sistemas de Justo a Tiempo; Veamos que es Justo a Tiempo.

### **Justo a Tiempo (JIT)**

Es evidente el impacto que el concepto JIT y las evidencias presentadas por las armadoras de automóviles de Japón (TOYOTA) han entusiasmado al área de compras, es por ello que a continuación se presenta un resumen de este tipo de compra. Los **objetivos** del JIT:

- eliminar actividades innecesarias
- eliminar inventario en planta
- eliminar Inventario en tránsito (consignación)

Todo esto se logra al tratar con menos proveedores y que éstos se encuentren más cercanos; realizar análisis para conseguir proveedores más estables; procurar el uso de *clusters*<sup>21</sup> remotos de proveedores; competencia exclusiva, para nuevas partes o productos nuevos; lograr una adecuada integración vertical; y extender el JIT al proveedor del proveedor.

**En cuanto a la cantidad**, es lograr una tasa de salida estable (éste es un pre-requisito); entregas frecuentes con lotes pequeños, adecuados a las necesidades a largo plazo; realizar contratos a largo plazo, elaborar un papeleo mínimo, mantener un pequeño o de preferencia ningún inventario, empaque exacto del proveedor, lotes pequeños por parte del proveedor.

**En lo que respecta a la calidad**, se habla de las especificaciones mínimas impuestas al proveedor; apoyar al proveedor en el cumplimiento de los mínimos requerimientos, relaciones estrechas entre el comprador y el proveedor; solicitar

---

<sup>21</sup> Clusters, Asociaciones de cooperación empresarial.



controles gráficos en lugar de muestreos.

En el uso de transporte y distribución, se aplica la programación de carga interna para:

- Ganar control usando equipo de carga propio o rentado
- Subcontratación de almacenaje, transportación con mayoristas y minoristas, cuando sea posible, en lugar de usar transporte así como almacenaje propio.

### **Respuesta dinámica (*quick response*; QR)**

QR es una estrategia de negocios en la cual el proveedor de materia prima, el fabricante, el distribuidor y el detallista se unen para acelerar el flujo de información de movimiento de materiales a través de los canales de producción y comercialización, como principal objetivo la entera satisfacción del consumidor.

La información fluye del detallista al distribuidor, de éste al fabricante, a su vez de éste al proveedor de materia prima y así *ad continuum* la mercancía fluye en el mismo orden, en sentido contrario, para que el detallista la ponga a disposición del consumidor final.

Implementación:

- Implementación a través del manejo del **código de barras** GTIN y de la **transmisión electrónica de datos** (EDI) basado en ANSI X12, subset VICS (*voluntary interindustry communication standard*).
- Manejar una mejora en el **control de inventarios**, logrando entregas más continuas con lotes más pequeños.
- Compartir información con socios de la estrategia, planes de ventas, pronósticos, etc.



Las aplicaciones logísticas a los sistemas computarizados se refieren a la administración de:

- ☒ Análisis de transporte; *software* que nos permite conocer el desempeño de los transportistas contratados, detallando tiempos de entrega, modos y medios utilizados, líneas de comunicación utilizadas, tarifas, etc.
- ☒ Mantenimiento vehicular; programación y registros de mantenimiento a vehículos de la organización.
- ☒ Programación de rutas, secuenciación de salidas y rutas diseñadas para cumplir los compromisos.
- ☒ Distribución de cargas, asignación de cargas en el vehículo transportista, balanceando la carga para y el orden de descarga de acuerdo a la ruta de reparto.
- ☒ Control de inventarios, determinación de *stocks*, puntos de reorden, fechas de entrega, etc.
- ☒ Envase y embalaje; selección de materiales y modos de acondicionado, así como del tipo de contenedor más adecuado para la carga como la ruta que seguirá la misma.

Debemos recordar que cada cadena es diferente, aunque contengan los mismos elementos estructurales, esta diferencia estriba en que los productos, los servicios y el personal son diferentes, por lo tanto, más que pretender copiar a otras empresas, se deben de analizar los aspectos internos de la nuestra.

### **Sistemas de gestión empresarial (*enterprise resource planning*, ERP)**

Los **ERP**, son sistemas de planeación de recursos que se encuentran ya en su tercera etapa, sus etapas posteriores son los MRP (*manufacturing resource planning* II), cuyo objetivo primordial era mejorar la información y planeación en el proceso productivo.



Las suite **ERP** es *software* que provee aplicaciones de control y contables, administración de producción y materiales, administración de calidad así como mantenimiento de fábricas, distribución de ventas, administración de recursos humanos, administración de proyectos, dejando a un lado la heterogeneidad de los sistemas MRP y vinculando todos los sectores de la organización.

La característica más significativa es que todas las aplicaciones están integradas, por lo que comparten un mismo conjunto de datos que es almacenado en una base de datos común. Las empresas se benefician de esta información debido a que el sistema **ERP** relaciona los procesos de negocios y los maneja como un todo en forma integrada.

Al igual que la mayoría de tecnologías de información los **ERP** proveen herramientas para mejorar el control, la planeación y principalmente la toma de decisiones.

Implementar una solución **ERP** en la empresa aportará grandes beneficios como una mayor productividad, información integrada y a tiempo para una mejor toma de decisiones, etc, por ejemplo IBM señaló tres factores principales que determinan si una empresa está lista para utilizar un sistema ERP, o no:

- La necesidad de crecimiento es un factor fundamental; saber que la empresa crece, que sus pedidos aumentan, si existen nuevos proveedores, etc.
- La necesidad de información actualizada.
- La urgencia de mantener un nivel competitivo respecto a otro tipo de empresas.

La principal característica de los sistemas de gestión integrada es la homogenización de la información, logrando con esto manipular los datos de las diferentes áreas de la empresa como un todo.



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.

Actualmente, la gran mayoría de los sistemas integrados de información se basan en la plataforma ERP, entre los que podemos destacar los siguientes:

Empresa	Producto	Tipo de Sistema	Sistemas Operativos/Servidores
Sap America	R/2, R/3	ERP	UNIX, WINDOWS, OS/400
Oracle Corp.	Oracle Applications	ERP	UNIX, NT
J.D. Edwards & Co	One World, Genesis, WorldSoftware, WorldVision	ERP	OS/400, UNIX, NT, Digital VMS
PeopleSoft Inc.	PeopleSoft Applications	ERP	UNIX, NT
Baan Company	Baan IV	ERP	UNIX, NT
System Software Associates (SSA)	BPCS Client/Server	ERP	OS/400, UNIX, NT, Digital VMS
Computer Associates International	PRMS, Warehouse Boss, MK Enterprise,, Manufacturing, Logistics	ERP	OS/400, UNIX, NT, Digital VMS
Acacia			OS/400, UNIX, NT, Digital VMS
JBA International	System 21	ERP, Warehouse Management	OS/400, UNIX, NT, Digital VMS
Marcam Systems, MAPICS Inc.	Protean, PRISM, Advantis, MAPICS	ERP, Maintenance Management	UNIX, NT
Intenia	MOVEX	ERP	OS/400
QAD Inc.	MFG/PRO, On/Q, Qwizard	ERP	UNIX, NT
SAS Institute	Orlando II, Enterprise Miner, Enterprise Reporter	Data Warehouse Management	UNIX, NT
Tetra International	TETRA CS/3	ERP	UNIX, NOVEL Netware
2 Technologies	Rhythm, Think Demand, Optiflex	SCM	UNIX, NT
Manugistics	Manugistics	SCM	UNIX, NT, MVS VME
PSDI	MAXIMO	MM	UNIX, NT
ABB Industrial Systems	ADVA, ProAKT, CIMS	MES	UNIX, NT
American Software	Flow Management, SCM, Warehouse PR&O, Distribution Science	ERP, WM, TM	OS/400, UNIX, NT
LOGILITY	Logility Planning Solutions	SCM	UNIX, NT
Micro-MRP/Kewill Systems	MAX	ERP	Windows

ERP: Planeación de Recursos de la Empresa  
MES: Sistema de Ejecución de Manufactura

SCM: Administración de la Cadena de Suministros  
WM: Administración del Almacén  
TM: Administración de Transporte

### Cuadro 17.1. Software en materia de compras, almacenes, planeación y control de inventarios y distribución

#### 17.2. *e-business*

Los negocios ya no son como antes, la importancia del comercio electrónico y de las negociaciones electrónicas han rebasado toda expectativa también han hecho



quedar a más de un escéptico.

El *e-business* se ha convertido en un **fenómeno social, cultural y** por supuesto **comercial** que afecta directamente la gran mayoría de las organizaciones de los países desarrollados y cada vez más en las empresas de los países que se insertan cada día a la modernidad a través de internet.

Las plataformas de comercio electrónico se han desarrollado para facilitar las transacciones, ofreciendo no sólo rapidez en la misma, sino sobre todo seguridad en la transmisión de la información, de tal manera que la parte física, el traslado de las mercancías hoy día sólo se realiza si en realidad existe un pedido franco sobre el mismo.

Es obvio que el principal desarrollo se da en las áreas de comercialización (B2C), promoción y relaciones con los clientes (CRM), pero en áreas como las compras también han logrado un gran desarrollo.

La estandarización de los sistemas así como los lenguajes facilitan toda operación por lo que las empresas ven en esta modalidad una oportunidad de desarrollo, ya que el área de compras debe ponerse al día y desarrollar un sistema que le permita acceder más fácilmente a sus proveedores.

### **17.3. e-procurement**

La base del *e-procurement* es indudablemente el sistema de información de nuestra empresa en lo que se refiere a las compras y por supuesto la extensión internacional que en su evolución se ha llamado *global sourcing*.

Este nuevo término se refiere principalmente a la **procuración por parte de la organización** fuera de su mercado tradicional, pero contrario a lo que se podría pensar, *global sourcing* es pretender establecer una base de proveedores



realmente global y no sólo una salida momentánea de algún recorte, ya sea porque los proveedores domésticos no son capaces de ofrecer costos competitivos y/o la tecnología adecuada.

Es necesario incrementar el nivel del *global sourcing*, para así afrontar las probables oportunidades y estar un paso adelante de la competencia, ya que pese a realizarse las mismas actividades de una compra doméstica, existe un mayor grado de complejidad.

Ahora bien, como es ampliamente conocido, para buscar una fuente de insumos externa es necesario que el total de los costos, que la importación vaya a implicar, sea menor que los costos del insumo consumido internamente o claro esta, que este insumo ya no cubra al 100% las especificaciones técnicas del comprador.

Como todo en la vida, al aumentar el número de transacciones nos hará más expertos, pero este proceso puede ser muy caro, disminuyendo considerablemente la ventaja que habíamos estado buscando.

Realizar un constante rastreo de nuestra mercancía durante el trayecto del país fuente a nuestra planta.

#### **17.4. e-commerce**

En el comercio electrónico existen **dos modelos** comúnmente utilizados y cada vez mas aceptados, **el comercio del negocio al consumidor**, conocido como *business to customer* (B2C) y **el de negocio a negocio**, llamado *business to business* (B2B).

El **primero** que es el más conocido es aquel en el que se **promociona el negocio, sus productos y servicios** directamente al consumidor final o intermedio, pero principalmente de manera promocional.



El **segundo** se basa en la **comunicación entre empresas**, ya sea a través de líneas de comunicación 'seguras' o de redes locales que permiten la comunicación entre ellas. El ejemplo más representativo de este tipo de comunicación es el intercambio electrónico de datos (EDI), tecnología desarrollada a finales de los años 80's que utiliza redes de valor agregado (VAN) para el intercambio de transacciones estandarizadas entre las organizaciones.

Sin embargo, el advenimiento de la llamada red de redes o más coloquialmente internet, las interrelaciones entre empresas es más económica y eficiente.

### **Bibliografía del tema 17**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p. Mexico D.F.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2° Edición, México, 1992, 770 p.

Stephens, Scott, *The Supply Chain Council and the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: Integrating procesos, performance measurment,, technology and best practice*. Logistics Spectrum, Vol. 34, Issue 3 jul-sept 2000. Estados Unidos de Norteamérica.

2002 Donald J. Bowersox, David J. Closs, *Supply Chain Logistics Management*, 1st ed., McGraw-Hill Higher Education, 2002, 678pp.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.17.1.** Describe la estructura de la cadena de Suministros.



**A.17.2.** Accede a la página [www.amece.org.mx](http://www.amece.org.mx) y verifica la estructuración del Código de Barras.

**A.17.3.** Analiza la información contenida en la página de la AMECE, calcula y verifica el Código de Barras de cinco productos.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿En qué momento aparecen el concepto de Cadenas de Suministro?
2. ¿Cuál es la importancia de la administración de la Cadena de Suministro en los negocios?
3. ¿A qué nos referimos cuando mencionamos una Cadena de Suministro?
4. ¿Quién debe 'administrar' la Cadena de Suministro?
5. ¿Qué se logra al planear y ejecutar una Administración de cadena de Suministros?
6. ¿Cuáles son los objetivos del Justo a Tiempo?
7. ¿Qué es la Respuesta Dinámica (QR)?
8. ¿A qué se refieren las aplicaciones Logísticas a los sistemas computarizados?
9. ¿Qué es una suite ERP?
10. ¿Qué es el *e-procurement*?

### **Examen de autoevaluación**

1. Implica la planeación, implementación y control de los procesos básicos entre los miembros que la integran:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. Organización
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro



2. Considera a las organizaciones eslabones, integrando a los proveedores de nuestros proveedores hasta los clientes de nuestros clientes:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro
  
3. Tiene como objetivos: eliminar actividades innecesarias, eliminar inventario en planta y eliminar inventario en tránsito (Consignación):
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro
  
4. Es una estrategia de negocios en la cual el proveedor de materia prima, el fabricante, el distribuidor y el detallista se unen para acelerar el flujo de información de movimiento de materiales a través de los canales de producción y comercialización:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro



5. Son sistemas de planeación de recursos cuyo objetivo primordial era mejorar la información y planeación en el proceso productivo:
  - a. MRP
  - b. MRP I
  - c. ERP II
  - d. MRP II
  - e. ERP
  
6. Es la tecnología electrónica que sirve para mejorar el abastecimiento:
  - a. *e-procurement*
  - b. *e-business*
  - c. *e-supply management*
  - d. edi (Transmisión Electrónica de Datos)
  - e. ERP
  
7. Se refiere a la integración de dos o más componentes de un mercado, cuya relación se debe a que forman parte del flujo de recursos desde un punto inicial de procuración de materiales y componentes, pasando por todos los procesos de transformación hasta el punto de consumo final de un bien tangible y/o la procuración de un servicio:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro



8. Se logra al tratar con menos proveedores y que éstos se encuentren más cercanos; realizando análisis para conseguir proveedores más estables; Procurando el uso de 'Clusters' remotos de proveedores; logrando una adecuada integración vertical:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro
  
9. Entre otras, se aplica la programación de carga interna para: ganar control usando equipo de carga propio o rentado; subcontratación de almacenaje y transportación con mayoristas y minoristas cuando sea posible, en lugar de usar transporte y almacenaje propio:
  - a. Justo a Tiempo
  - b. Cadena de Suministro
  - c. QR (Respuesta Dinámica)
  - d. Cadena de Valor
  - e. Administración de la cadena de Suministro
  
10. La base del \_\_\_\_\_ es el sistema de información de nuestra empresa en lo que se refiere a las compras y por supuesto la extensión internacional que en su evolución se ha llamado *Global Sourcing*:
  - a. *e-business*
  - b. *e-procurement*
  - c. *e-supply management*
  - d. edi (Transmisión Electrónica de Datos)
  - e. ERP



## **Bibliografía básica**

MONCZKA, Robert M., TRENT, Robert M., HANDFIELD, Robert J., *Purchasing and Supply Management*. South-Western, 2001.

Leenders, Michiel R. Fearon, Harold E. Flynn, Anna E. & Johnson, P. Fraser, *Purchasing and Supply Management*, 12th Ed, mcgraw-Hill/Irwin, 2001, 768 pp., ISBN 0072370602.

Leenders, Michiel R. & Fearon, Harold E. *Purchasing and Materials Management*, 10<sup>th</sup> Edition, mcgraw-Hill Professional Publishing, 1992, 704 pp, ISBN 0256103348.

Schorr, Jhon E. *Purchasing in the 21<sup>st</sup> Century; A Guide to State of the Art Techniques and Strategies*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley John & Sons, 1998, 22272 pp, ISBN 047124094X.

Carter, Joseph R. *Mejoramiento del Proceso de Compras*, 1<sup>a</sup> Edición, Addison – Wesley Iberoamericana, 1994, 169 pp, ISBN 0201621843.

Leenders, Michael R. Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración De Compras Y Materiales*, (2a Ed.), México: Continental, 1988, 770pp.

.Auna posibilidad al alcance de su empresa, Edición FONEI-Banco de México,;, H.C. *Management of research and development organizations*, John Wiley & Sons, Inc., (2<sup>a</sup>. Ed.), N.Y., 1997.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Principios de contabilidad generalmente aceptados*. México, IMCP, Vigente.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Normas Internacionales de Información Financiera..* México, IMCP, Vigente.

**Hemerografía básica**



LEY de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Diario Oficial de la Federación, 4 de Enero de 2000. México. SECODAM.

REGLAMENTO de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Diario Oficial de la Federación 20 de Agosto de 2001.

LEYES y códigos de México, Legislación sobre propiedad industrial e inversiones, extranjeras, México: PORRUA, 1991.

### **Bibliografía complementaria general**

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Compras y Abastecimientos*, coedición FCA UNAM y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306 p.

Aljian, George W., *Manual de Compras*, Editorial Diana, 2º Edición Buenos Aires Argentina, 1994, 129 p.

Baily, P.J.H. *Administración de Compras y Abastecimientos*, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991, 421 p.

Carter, Joseph R., *Mejoramiento del Proceso de Compras*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994, 169 p.

Del Río, González, Cristóbal, *Compras y Abastecimientos*, Ed. ECAFSA, 3ra. Edición, México, 1999, 230 p.

Leenders, Michael R; Fearon, Harold, England, Wilbur B., *Administración de Compras y Materiales*, Continental, 2º Edición, México, 1992, 770 p.



Klein, Miguel Jorge, *La Función de Compras*, Ediciones Macchi, México, 1981, 984 p.

Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

Reglamento de la Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

Ley Federal sobre Metrología y Normalización

“Almacén del año 2000: Arma estratégica en la competencia global.” CADENAS-ANTAD julio 2000. Pg 20-22.

Stephens, Scott, *The Supply Chain Council and the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: Integrating processes, performance measurement, technology and best practice*. Logistics Spectrum, Vol. 34, Issue 3 jul-sept 2000.

2002 Donald J. Bowersox, David J. Closs, “Supply Chain Logistics Management”, 1st ed., McGraw-Hill Higher Education, 2002, 678pp.



## Respuestas a los cuestionarios de autoevaluación

### Tema 1

1. 'Allegarnos' de un bien o servicio en forma lícita
2. La compra reiterada de uno o más insumos, por lo que la estandarización de los mismos debe de ser en extremo detallada.
3. Insumo a Comprar, Volumen, Peso, Cantidad, Fecha en que se requiere, Unidad de Medida, Costo, etc.
4. Los objetivos son:
  - Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos.
  - 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 proveedores competentes.
  - Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados.

Compra de los artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible

- 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.

5. La reducción de costos u obtención de utilidades, el Servicio, Control de los compromisos financieros, Control de negociaciones y relaciones con proveedores.
6. Calidad, cantidad, precio correcto, proveedor adecuado.
7. Necesidad, precio, promedio de compras, emisión de pedidos, costo de la transacción, pedido y mantenimiento.



8.
  - a) Combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados.
  - b) Reducir significativamente la inversión monetaria en inventario de materiales a través de la óptima planeación y selección de proveedores.
  - c) Incrementar el nivel de calidad y la consistencia del producto final o servicio prestado con el fin de que sea mejorada.
  - d) Reducir el segmento de materiales vendidos al costo de los artículos.
  - e) Realizar mejoras al producto, al proceso estimulando facilitando una comunicación abierta entre comprador y vendedor, de modo que haya un beneficio mutuo para ambas partes.
9. En las empresas Ferrocarrileras antes de 1890.
10. En organizaciones que ya tienen posicionado algún producto en el mercado, en consecuencia requieren mantener los niveles de calidad, cantidad y costo en forma estable.

## **Tema 2**

1. La ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos.
2. Como un sistema que genera sus propios estándares y normas, en los cuales convienen una mayoría sustancial de:
3. Honestidad e integridad
4.
  - a) No debe darse información confidencial a un proveedor competitivo.
  - b) Cuando se solicitan muestras y estas se entregan, deben estar sujetas a una prueba, así como notificar al proveedor los resultados de la misma.
  - c) El factor “personalidad” quedará eliminado, cuando se evalúa a un proveedor.



- d) El Gerente de Compras eficiente, se mantendrá mentalmente dispuesto y receptivo a nuevas ideas, sin prejuizar a un artículo y/o producto.
5. Aquellas que reflejen un beneficio para la compañía para la cual trabaja
  6. No, la información proporcionada a los proveedores o abastecedores potenciales debe ser confiable.
  7. Evitarlos.
  8. No, también la deben de asumir los ingenieros de diseño, el personal de control de calidad, y a los diversos departamentos que utilizan los materiales, equipos y abastecimientos comprados.
  9. No podemos esperararlo, pero debemos confiar en la buena voluntad y en el buen juicio de las partes involucradas.
  10. 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 a su tiempo y su realidad, basadas en los valores y los principios que establece la misma sociedad.

### **Tema 3**

1. Representa legalmente a la organización en la celebración de actos de comercio.
2. Comprender la autoridad y responsabilidad que asume el área de adquisiciones y abastecimientos como representante de actos jurídicos relativos a las adquisiciones por parte de su empresa, así como la debida organización que debe llevar a cabo para el adecuado cumplimiento de su función.
3. Consentimiento y objeto
4. Formales y consensuales
5. En la prevención y el control de la contaminación del aire, agua y suelo, por parte de nuestros proveedores.
6. Por su definición en materia de contratos y personalidad jurídica.
7. Representatividad, Consenso, consulta pública, modificación y



actualización.

8. Es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.
9. Para establecer directrices, lineamientos, reglas, especificaciones de productos, procesos y/o servicios.
10. Es la regulación técnica de observancia obligatoria en la que se establecen reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje. Marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación

#### **Tema 4**

1. Obtener los materiales adecuados, en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso, al lugar correcto, de la fuente correcta, prestando el servicio correcto y al precio conveniente.
2. Que por ningún motivo imputable a nuestra área o departamentos se detenga el proceso productivo de la organización.
3. Es el derecho formal para exigir la acción de otros.
4. Personalidad jurídica, siendo aquella persona que formalmente se le reconozca la autoridad para representar a la organización podrá establecer relaciones formales con los proveedores
5. Operaciones.
6. Mantenerse permanentemente actualizado en las leyes, reglamentos y regulaciones que afectan las adquisiciones y la entrega de los materiales requeridos.
7. Acceso a la información anticipada que le permite advertir a su departamento



- de los cambios futuros, ahorrando tiempo.
8. Un departamento de adquisiciones 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.
  9. Debe ser flexible y orientada a la funcionalidad acentuada en el trabajo a desarrollar.
  10. El rastreo de la adquisición.

## **Tema 5**

1. Las transacciones que vamos a realizar se facilitarán si mantenemos relaciones cordiales con nuestros proveedores
2. Estas características son:
  - Deben actuar de forma responsable y consciente ante sus compradores.
  - Deben saber que es lo último en el mercado y que es lo que le gusta a las personas tanto naturales como jurídicas.
  - Deben ofrecer bajos precios y con buena calidad.
  - Deben tratar de cumplir lo más rápidamente con los compromisos adquiridos con los compradores.
  - Capaz de ajustarse a las necesidades imprevistas.
  - Toma iniciativa para sugerir modos más adecuados a la clientela.
  - Notifica con anticipación los cambios latentes en el mercado que pueden afectar las operaciones del comprador.
  - Brindan asesoría técnica y de cualquier otra índole que necesite el comprador.
3. Calidad, referencias, historial, capacidad técnica, capacidad financiera; capacidad de producción, capacidad humana y su potencial de desarrollo.
4. La base de datos que nos permiten además de contactarlos en forma inmediata, conocer sus actuaciones anteriores, capacidades y potencial.
5. De las innovaciones tecnológicas en los materiales y los ahorros que éstas brindan, mejoras en entregas, en facturación, acceso vía fax, grupo de



- técnicos para capacitación, garantías sobre productos y sistemas porque son los mejores que la competencia.
6. No hay que cerrarse las puertas con ningún proveedor.
  7. Es una lista de todos los proveedores y sus respectivas direcciones postales completas, este archivo sirve para simplificar el trabajo del comprador quien anota en las requisiciones de compras el nombre del vendedor que recibirá el pedido, así como del empleado que lleva los pedidos, quien anota los datos suplementarios que copia del archivo.
  8. Son las que realizan las unidades de Compras de las diferentes organizaciones para recabar o recoger información de proveedores.
  9. No, es importante destacar y reconocer cuando la relación actual con un proveedor resulta satisfactoria o no.
  10. Que el Departamento de Compras sea informado por el proveedor del crecimiento o estabilidad de su compañía, de sus proyectos de inversión para expansión, sus nuevas capacidades de producción, de su posición financiera, en general de su crecimiento.

## **Tema 6**

1. Es el conjunto de elementos ordenados que se interrelacionan entre sí, que se ordenan de alguna manera en el proceso para crear un resultado (producto o servicio) y este sistema esta envuelto en un medio ambiente.
2. Requiere de computadoras, tarjetas de crédito, vendedor, teléfono, línea telefónica, conocimientos de internet, idioma y requisición.
3. Calidad es el conjunto de atributos que le confieren a un bien o servicio la capacidad de satisfacer necesidades tanto implícita como explícita, y que el consumidor está dispuesto a pagar por ello.
4. El entorno económico, político, demográfico en que se encuentra la organización
5. Puede ser expresada en términos de tamaño, peso, dimensión, color, clase, trabajo o cualquier otro termino necesario, de manera tal que el proveedor proporcione sin equivocaciones lo que necesita el comprador.



6. -Calidad consiste con 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 de supervisión.
  - La responsabilidad de un buen programa de control de calidad es amplia y probablemente descansa, en cierto grado, en todos, tanto de la organización del comprador como en la del vendedor. La delimitación de las responsabilidades es necesaria para hacer un buen trabajo de 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 en el 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.
7. A problemas de compra incorrecta; a Pérdidas en costo (dinero); y a trabajo innecesario.
8. Contiene información acerca de proveedores, ayuda a facilitar las futuras tomas de decisiones de requerimientos.
9. Para saber cuánto se va a vender por cada línea de producto, para saber qué y cuándo se va a necesitar.
10. Consiste en la aplicación de computadoras electrónicas de alta velocidad en el registro, trámite e impresión de la información estadística.

## **Tema 7**

1. Su incorporación a tratados y acuerdos
2. Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras; que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los bienes de las



empresas nacionales; y tener acceso preferencial o con ventajas arancelarias.

3. Sirve como árbitro en situaciones que por diferencias legales, operacionales o administrativas puedan surgir entre las partes contratantes.
4. Es uno de los medios de comunicación más nuevos y que permite la búsqueda de clientes y proveedores potenciales con un solo click.
5. Nuestra participación en el manejo de contratos Internacionales debe de basarse en nuestras propias leyes y normatividad.
6. Entre otros, nos encontraremos con problemas como el riesgo país, el riesgo cambiario (doméstico y foráneo), las tarifas arancelarias, barreras no comerciales, costos de intermediación, costos logísticos.
7. Contratos sobre su uso, responsabilidad y alcance.
8. El ser cautos en nuestras operaciones nos darán seguridad en cada una de nuestras transacciones.
9. Manual de servicio y operación que permita su instalación y uso en forma correcta.
10. No, los extranjeros tienen los mismos derechos de protección que los nacionales.

## **Tema 8**

1. La función de compras se ve reflejada en su procedimiento
2. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información detallada de las operaciones y actividades que realiza el área de Compras.
3. Estas son: centralizar la información requerida por el departamento; ser el libro de referencias para el personal; facilitar el entrenamiento del personal que labora en el departamento; y evitar el fenómeno de “empleado irremplazable.
4. 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.

5. Comprar sólo lo que las requisiciones dicen; Comprar 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 ; y comprar artículos de acuerdo a las especificaciones.
6. Por la falta de materiales e insumos necesarios para su funcionamiento o la programación futura de una operación que requiera un determinado insumo.
7. Es realmente el presupuesto de todas las áreas y departamentos a los que les va a servir.
8. Es una matriz en donde se evalúan los siguientes factores de los proveedores: calidad; tiempo de entrega; factores de financiamiento; precio y otros.
9. La ventaja de contar con el Cuadro Comparativo es que en todo momento podremos fundamentar nuestra decisión en el caso de que nos apoyemos en ella.
10. Es la actividad que debe de realizar el Departamento de Compras para 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.

## **Tema 9**

1. Verificar la existencia física del proveedor; Que este legalmente constituido; Verificar la moralidad del proveedor; Que este al corriente de sus pagos fiscales; Si tiene problemas sindicales, sus motivos; Verificar que tipo de instalaciones tiene; Verificar su capacidad de producción; Que sistemas de calidad tiene; Certificación ISO, Procesos (sí esta bien hecho para el cliente).
2. Catálogos, Microfilms, Revistas Industriales, Revistas de comercio, Directorio telefónico, archivo de vendedores, muestras, etc.



3. Es indispensable hacer periódicamente evaluaciones formales e informales de los proveedores.
4. Consiste en una evaluación con el personal de la empresa del proveedor sin ser tan objetivo en el manejo de la información, pero lo importante es destacar la veracidad de la misma.
5. Buscar conocer el grado de confiabilidad del proveedor.
6. Entre otras el 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; Vigencia del Precio; y Protección de precio: firme, protegido contra baja, o sujeto a escala

#### **Tema 10**

1. Cuando empresas radicadas en el país se ven en la necesidad de solicitarle a algún proveedor en particular que fabrique o produzca en el país determinado producto.
2. Se ahorraría los gastos de importación del mismo y su compra sería más económica
3. Las constantes relaciones que establecemos con los proveedores nos proporcionan importante información entre los que nos contemplan como compradores ocasionales de los que nos toman en cuenta en sus planes a largo plazo.
4. Los Proveedores que tienen en mente crecer a la par de las organizaciones a las que sirven, invirtiendo constante e inteligentemente en capacitación, desarrollo de nuevos productos, compra de maquinaria, etc.
5. Su Cumplimiento; Vulnerabilidad; Capacidad de crecimiento;
6. Potenciar su capacidad; Desarrollo a largo plazo; Lealtad; y Exclusividad.
7. Asesoría Técnica; Asesoría Administrativo (Programación de Capacitación); Colaboración en el manejo de Información (Pronóstico, Programación de Compras, Producción, etc); Financiamiento; y Poner a nuestro personal en la



empresa del Proveedor (In-House).

8. Se procede a evaluar su desempeño, observando su evolución o estancamiento, pero sobre todo su interés a seguir participando con nosotros y 'desarrollarse' a la par de nuestra organización.

## **Tema 11**

1. En toda relación comercial.
2. Establece previamente las políticas de negociación en las cuales se contemplan los aspectos a negociar y aquellos que por ningún motivo pueden ser sujetos de negociación.
3. Es la aplicación de los hechos, la lógica y la presión económica con la finalidad de alcanzar un valor, mejorando en los objetivos, generalmente en la reducción de costos.
4. Precio: Bonificaciones, Descuentos por Volumen, Pronto Pago, Garantía y servicio: Tiempo de entrega, Condiciones de Pago, etc.
5. La Calidad y el Comprometer permanentemente a la organización ante el proveedor.
6. Buscar una mejor oferta a reserva del % a cuenta de gasto; Conocer que sin detrimento de la calidad se nos ofrecen mejores condiciones no contempladas originalmente; Conocer la disposición del proveedor aunque ya no pueda ofrecernos algo más; y Desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores, quienes obtendrán un 'Status' superior a otros, el de Proveedor Confiable.
7. Acción Preliminar; Apertura o Rapport; Exploración o Tanteo; Exposición; y Cierre y Seguimiento.
8. A preparar la Negociación, señalando primeramente que sólo se procede a negociar cuando tenemos el tiempo suficiente para dilatar la selección del proveedor y cuando tenemos la información de que el proveedor tiene la capacidad suficiente para conceder lo que queremos negociar.
9. Proponer posición o rol que la información me permita; Actuar de acuerdo a las circunstancias como Experto en materiales del sector en cuestión,



situación que hará 'vulnerable' nuestra capacidad financiera; Experto en Finanzas, por lo que nuestra prioridad se debe de centrar en el Costo y las Condiciones de Pago, lo cual nos hará 'vulnerables' en cuestiones técnicas (Calidad); Definir nuestra 'urgencia' para negociar, haciendo evidente las condiciones; Asistir con un equipo multifuncional que nos permita abarcar todos los aspectos relacionados con la negociación.

10. Se debe de señalar principalmente su disposición a seguir participando con nosotros.

## **Tema 12**

1. Art. 134 de la Constitución Política Mexicana.
2. La Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y el Reglamento de la Ley de Compras, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
3. Adjudicación Directa e Invitación a cuando menos tres personas
4. Comité de Compras
5. Se llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública.
6. Junta de Aclaración de Dudas
7. Secretaría de la Función Pública
8. En la Convocatoria se señala la Dependencia o Entidad Convocante; Lugar, fecha y hora para conseguir bases para la licitación, así como su costo; Fecha, hora y lugar de presentación de las dos etapas del evento licitatorio; Descripción General, cantidad y unidad de medida de por lo menos 5 partidas de mayor monto; Si es una Licitación Pública Nacional (LPN) o Licitación Pública Internacional (LPI); Lugar y Plazo de Entrega; Condiciones de Pago; Porcentajes de Anticipos; La indicación de que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de



licitación, así como las propuestas por parte de los licitantes podrán ser negociadas; etc.

9. Apertura de Ofertas Económicas, haciendo lectura del importe de las propuestas;  
Indicación de fecha, lugar y hora del fallo;  
Levantamiento de Acta Circunstanciada del evento
10. Secretaría de la Función Pública

### **Tema 13**

1. *Precio; Calidad; Disponibilidad de artículos nacionales; Envío más rápido y Continuidad de Abastecimiento; Mejor servicio técnico; Tecnología; Herramientas de Mercadotecnia.*
2. Consiste en vender por debajo de los precios, en artículos que ya tienen precios internacionales como el café, petróleo, oro, metales, acero, cobre, níquel, cemento, granos.
3. El corredor al ser un simple intermediario solo acerca a las partes pero no interviene en la conclusión del negocio.
4. La Ley Aduanera y su Reglamento.
5. Estar inscritos en el padrón de importadores de SHCP, y Acreditarse inscritos en el RFC.
6. Se refiere al territorio entre la línea divisoria internacional y la línea paralela ubicada a distancia de 20 Km. hacia el interior del país.
7. Es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino.
8. Clasificación arancelaria de futuras importaciones.
9. En Marítimas, Fronterizas, Interiores, y Aeropuertos internacionales.
10. México tiene signados tratados con la Unión Europea el más destacable, el Triángulo del Norte (México, Guatemala, República del Salvador y Honduras), el del Grupo de los 'Tres' ( México, Venezuela y Colombia), Israel, Chile, Uruguay, Costa Rica, Bolivia, y Nicaragua, así como el Acuerdo Comercial con Japón.



## Tema 14

1. La compra de equipo que requiere que se gasten cantidades sustanciales de dinero en una simple compra, 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 tipos de adquisiciones; El costo final del equipo es más difícil de determinar con exactitud; Las adquisiciones de equipo con frecuencia son menos afectadas por las tendencias actuales de los precios; Frecuentemente las adquisiciones de equipo incluyen problemas referentes a la mejor forma de disponer del artículo desplazado; El equipo, especialmente el de instalación es importante, puede requerir un periodo significativo para empezar a usarlo durante el cual se puede que dar soporte extra a adquisiciones para enfrentarse con todo tipo de emergencias.
2. Vida útil del bien, condiciones de financiamiento, Costo total que incluya el Costo unitario, Costo de Instalación, Costo de Capacitación, Costo de Mantenimiento, Valor de Rescate, etc.
3. Comprar, Reasignar, Fabricar, Maquilar o Adaptar.
4. Son entre otros lápices, plumas, grapas, clips, rollo para calculadora, papelería impresa, gomas, pegamento, correctores, folders, cartuchos para impresión, etc.
5. Mobiliario como los escritorios, botes de basura, archiveros, teléfonos, calculadora, sillas, sillones, acrílicos, mesas computadoras; Artículos de limpieza como las escobas, cepillos, guantes, desodorantes, aspiradora, jerga, etc.; y los Artículos de mantenimiento de oficina y planta como son las; lámparas para oficina, cables de cómputo, fusibles, cable de luz, herramientas (pinzas, desarmadores, martillo, cinta de aislar, etc.).
6. Outsourcing.
7. Recordar que se trata de un negocio en marcha, pues una empresa en operación tiene edificios, equipo, conocimientos técnicos, y un personal de ejecutivos y supervisores.



8. Es encargar o mandar a hacer a un tercero.
9. Es acomodarse a las condiciones o circunstancias.
10. Con técnicas como PERT y CPM, así como con herramientas modernas como Business Project.

## **Tema 15**

1. 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.
2. Inventario de almacenes; Producción en curso (Material en Proceso); Mercancía acabada (Producto Terminado); Suministros.
3. 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); y para lograr 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. Necesidades, o demanda; Cantidad en existencia y pedido; Tiempo de obtención o tiempo anticipado; Obsolescencia; 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.
5. Previsión e futuras necesidades y rotación de inventario; Características del inventario y clasificación de cuentas; y Organización del personal y delegación de responsabilidad.
6. Previsión e futuras necesidades y rotación de inventario; Características del inventario y clasificación de cuentas; y Organización del personal y delegación de responsabilidad.
7. Los informes constituyen los medios básicos de comunicación, dentro de la compañía para el Departamento de Compras.
8. Devaluación, deterioro, daños o vejez.



9. *El objetivo de la opción es para protegerse de las fluctuaciones de los precios.*
10. En un sistema Justo a Tiempo.

## **Tema 16**

1. La importancia radica, primordialmente, en la necesidad de contar con existencias ante cualquier eventualidad y no caer en una situación costosísima de tener que parar la fabricación, o la no entrega de productos al consumidor, con la posibilidad de perder al cliente y menguar el mercado conquistado.
2. Los motivos de seguridad, implican tener intervalos de soporte para prever fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiéndose contra la incertidumbre y el retraso.
3. De materiales, de producto terminado, de refacciones, de productos obsoletos, de devoluciones, de cuarentena, etc.
4. Recepción y revisión, dado el caso, de lo adquirido y Almacenamiento de los artículos, desde el momento de su recepción hasta que se envíen a donde sea.
5. Mantener las materias primas cubiertas para protegerlas de incendios, robos y deterioros; Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas; Mantener en constante información al Departamento de Compras sobre la existencia real de materia prima; Llevar en forma minuciosa controles sobre la materia prima (entrada y salida); Vigilar que no se agoten los materiales (máximos y mínimos); Guardar los materiales o materia prima hasta que los requiera producción; Guardar los productos acabados hasta que estén a punto de ser expedidos al cliente; y Guardar de una manera optima en cuanto a calidad las materias primas y productos
6. Espacio; Equipo; y Personal.
7. Maximizar el uso efectivo del espacio; Maximizar el uso efectivo del equipo; Potenciar las capacidades del Elemento Humano.
8. Se refiere al traslado de personas o materiales entre un punto y otro, este



traslado puede ser legal o ilegal (clandestino).

9. Libertad plena para elegir el modo del transporte por parte del usuario; Racionalización de los recursos; y Conciencia ecológica.
10. Auto transporte; Ferrocarril; Fluvial; Marítimo; Aéreo; y Respuestas a los cuestionarios de auto evaluación

## **Tema 17**

1. En la última cuarta parte del siglo XX que surgen nuevas tendencias y técnicas administrativas.
2. Es uno de los términos que mayor relevancia ha tenido, básicamente por que consiste en lograr la integración de los procesos de negocios desde el proveedor original hasta el consumidor final, considerándose el suministro y procuración de productos, servicios e información, mismos que realmente constituyen el 'valor agregado' que buscan los clientes.
3. A la integración de dos o más componentes de un mercado, cuya relación se debe a que forman parte del flujo de recursos desde un punto inicial de procuración de materiales y componentes, pasando por todos los procesos de transformación hasta el punto de consumo final de un bien tangible y/o la procuración de un servicio.
4. Uno de los participantes, quien ejecutará el plan que las dos o más partes hayan acordado.
5. Una relación que integre a ambas partes en un proceso de eslabonamientos productivos o comerciales, logrando no sólo una eficiencia en costos, sino un ahorro en tiempos, el cual se traduce a fin de cuentas en una eficiencia en costos.
6. Entre otros; Eliminar actividades innecesarias; Eliminar inventario en planta; y Eliminar Inventario en tránsito (Consignación)
7. Es una estrategia de negocios en la cual el proveedor de materia prima, el fabricante, el distribuidor y el detallista se unen para acelerar el flujo de información de movimiento de materiales a través de los canales de producción y comercialización, siendo el principal objetivo la entera



satisfacción del consumidor.

8. A la Administración del Análisis de Transporte; del Mantenimiento Vehicular; a la Programación de Rutas; a la Asignación de cargas en el vehículo transportista; al Control de Inventarios; y al diseño y manejo de Envase y Embalaje.
9. Son software que proveen aplicaciones de control y contables, administración de producción y materiales, administración de calidad y mantenimiento de fábricas, distribución de ventas, administración de recursos humanos y administración de proyectos, dejando a un lado la heterogeneidad de los sistemas MRP y vinculando todos los sectores de la organización.
10. Se refiere principalmente a la procuración por parte de la organización 'fuera' de su mercado tradicional, pero contrario a lo que se podría pensar, global *sourcing* es pretender establecer una base de proveedores realmente global y no sólo una salida momentánea para salir de algún recorte, ya sea por que los proveedores domésticos no son capaces de ofrecer costos competitivos y/o la tecnología adecuada.



## Respuestas a los exámenes de autoevaluación

### ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5	TEMA 6	TEMA 7	TEMA 8
1	c	c	b	b	d	b	c	c
2	b	b	b	b	c	d	b	d
3	a	a	e	e	a	a	b	b
4	a	a	b	d	c	c	d	b
5	e	e	d	e	d	d	c	c
6	a	a	c	a	a	c	b	b
7	b	b	b	c	b	b	c	d
8	a	a	a	a	b	b	b	c
9	e	e	b	c	d	c	a	b
10	a	a	a	a	c	b	c	b

	TEMA 9	TEMA 10	TEMA 11	TEMA 12	TEMA 13	TEMA 14	TEMA 15	TEMA 16	TEMA 17
1	b	e	c	c	c	c	b	b	e
2	e	a	b	b	b	b	a	a	b
3	e	b	c	a	b	a	a	a	a
4	a	c	a	a	d	b	b	b	c
5	e	e	d	e	d	e	b	b	e
6	b	d	e	a	a	c	b	c	a
7	a	c	b	c	e	a	c	e	b
8	b	d	c	a	b	b	d	c	a
9	e	c	d	d	d	c	a	a	b
10	a	e	b	a	b	d	d	d	b



## ANEXOS

### *Ejemplo:*

Supongamos que estamos en diciembre de 2005 y el precio del frijol a futuro para entregar en mayo del 2008 es de 7.33 dls. (mismo precio del mercado físico o de contado), el temor es que el precio baje en mayo del 2008 por lo que se vende a futuro (posición corta).

1. 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 2008 a 6 dls. ganando así 1.33 dls. que sumados a los 6 dls. del mercado físico, se asegura el precio de 7.33 dls.

2. 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. Por lo que ahora va a comprar a futuro para entregar en mayo del 2008 a 8.63 dls. Por lo que pierde 1.00 que sumados a los 8.33 dls. Del mercado físico se asegura el precio de 7.33 dls.

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



## OPCIONES

*Una opción es comprar 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 comprar 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:

Opción de compra (call): confieren al tenedor de la misma el derecho a comprar un 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.

**Opción de venta (puts)**: confieren al tenedor de la misma el derecho a vender un 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.

Sí 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 para protegerse de las fluctuaciones de los precios.*