



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Administración de Cadenas de Suministro

Apunte
electrónico

La ilustración muestra una cadena de suministro con elementos electrónicos y financieros. En la parte superior, una cinta transportadora con monedas verdes y engranajes. En el centro, un panel de control con un reloj, un interruptor y botones. A la izquierda, un brazo robótico sostiene una moneda. A la derecha, tres teléfonos inteligentes. En la parte inferior, una cinta transportadora con engranajes.

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza

FCA-UNAM

COAUTORES

Mtro. Flavio Antonio Guerrero Carrera

Mtro. Joaquín Morales Nery

ACTUALIZACIÓN

Alejandro Olivares Chapa

Mtro. Albert Gómez Hernández

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Lic. Laura Antonia Fernández Lapray

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de administración de la cadena de suministros en organizaciones públicas y privadas, productoras de bienes o servicios, tanto en el plano nacional como en el internacional.

TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

	Horas
1. La función de compras y abastecimientos	6
2. El sistema de información para compras	6
3. Administración de proveedores	8
4. Adquisiciones del sector público	8
5. Compras internacionales	6
6. Otros tipos de compras	6
7. Tendencias y modalidades de compras	6
8. Administración de inventarios	8
9. Administración de almacenes y distribución de materiales	6
10. La ética en la función de compras	4
TOTAL	64

INTRODUCCIÓN

Este material didáctico corresponde a la asignatura de *Administración de Cadenas de Suministro*, ubicada dentro del 5° semestre de la Licenciatura en Administración, Plan 2012, que es base de la asignatura *Administración Estratégica de Operaciones de Bienes y Servicios* de 6° semestre.

La administración de la cadena de suministro o abastecimiento (*Supply Chain Management, SCM*) 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 constituyen el valor agregado que buscan los clientes. La SCM implica la planeación, implementación y control de los procesos básicos entre los miembros que integran la cadena de suministro.

En este apunte se podrán conocer los componentes y procedimientos de administración de la cadena de suministros en una organización pública o privada productora de bienes o servicios en los planos nacional e internacional.

Este material cuenta con 10 unidades temáticas:

La unidad 1 plantea la importancia de la función de adquisiciones y abastecimientos en las organizaciones, señalando los orígenes de la función, su aplicación y desarrollo. También 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; y expone las responsabilidades y funciones del área de adquisiciones.



En la unidad 2 se explica la importancia de establecer un sistema de información para adquisiciones y abastecimientos, describiendo los elementos que deben componerlo: usuarios, clientes y formatos.

La unidad 3 presenta la importancia de establecer, mantener y desarrollar relaciones con proveedores. También, 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 y presenta al desarrollo de proveedores como una opción para asegurar las fuentes de abastecimiento.

La unidad 4 presenta la modalidad en que el sector público, de acuerdo con su normatividad, realiza la función de adquisiciones y abastecimientos, centrándose en el proceso de licitación pública, así como las excepciones aplicables y sus determinantes.

La unidad 5 destaca la importancia de comprender a la función de adquisiciones y abastecimientos en un contexto globalizado. Además explica cómo llevar a cabo una Importación, señalando los elementos, actividades y operaciones que en este caso particular se deben conocer y aplicar.

En la unidad 6 se presenta a 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, etcétera.

En la unidad 7 se describe el procedimiento del flujo de operación de compras y abastecimientos, identificando las actividades que lo componen. Expone en conjunto las modalidades y tendencias de las adquisiciones y abastecimientos, destacando las compras electrónicas y sus diferentes aplicaciones *e-business*, *e-procurement* y el *e-commerce*.



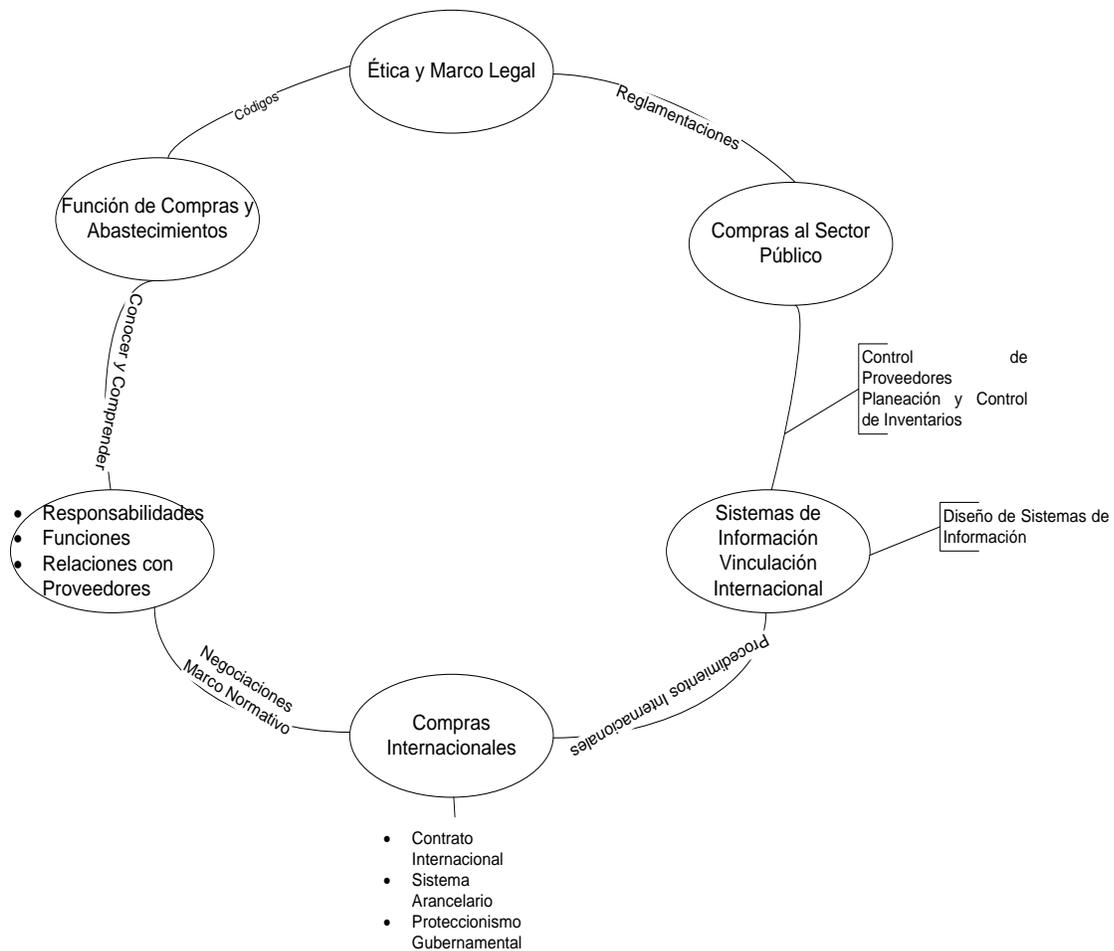
La unidad 8 destaca la importancia de la planeación y control de inventarios, señalando sus políticas y los principales modelos matemáticos que permiten contar con un adecuado nivel de existencias.

La unidad 9 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.

Por último, la unidad 10 revisa los valores éticos que deben regir en esta particular área de trabajo y en todos los actos que se relacionen con la función de adquisiciones y abastecimientos.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





Unidad 1.

La función de compras y abastecimientos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia de la función de compras y abastecimientos.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. La función en adquisiciones y abastecimientos

1.1. Generalidades, Conceptualización de la compra. Conceptualización del abastecimiento

1.1.1. Situaciones que dan origen a las compras

1.1.2. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras

1.1.3. Situaciones que dan origen al abastecimiento

1.1.4. 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. Importancia de las Políticas de compras y abastecimientos

1.2.6. Seguimiento de órdenes de compra

1.2.7. Terminación de la compra

1.3. Responsabilidades y funciones del área de compras

1.3.1. Introducción

1.3.2. Relaciones de la función de compras y abastecimientos con la organización

1.3.3. Importancia de la función de compras y abastecimientos en la organización

1.3.4. Funciones de compras

1.3.5. Organigramas

1.3.6. Funciones de abastecimientos

1.4. Manual de políticas y procedimientos de compras

1.4.1. Introducción al manual de compras

1.4.2. Definición de políticas de compras

1.4.3. Fijación de objetivos del Departamento de Compras

1.4.4. Estructura del Departamento de Compras

1.4.5. Funciones del Departamento de Compras

1.4.6. Comité de compras

1.4.7. Procedimiento de Compras

1.4.8. Diseño de formatos

1.5. Marco jurídico de las compras y abastecimientos

1.5.1. Código de comercio

1.5.2. Ley de adquisiciones para el Distrito Federal

1.5.3. Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas

1.5.4. Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente (LGEEPA)

1.5.5. Ley federal de protección al consumidor

1.5.6. Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector público

INTRODUCCIÓN

La función de adquisiciones y abastecimientos ha evolucionado hasta convertirse en una función estratégica para las organizaciones competitivas de nuestros días. En esta unidad se revisarán los aspectos fundamentales de la función de adquisiciones y abastecimientos, señalando sus orígenes, su evolución y la importancia que tienen actualmente. Asimismo, se abordarán los conceptos de compra y abastecimiento, sus razones, sus diferencias y sus objetivos; así como las responsabilidades y funciones del área de adquisiciones.

También se expondrá la importancia del área de operaciones, ya que muchos de los gerentes o encargados del área de operaciones deben realizar planes y programas de las compras, así como de la estructura que se llevará a cabo. Además se analizará el procedimiento de compras y la importancia de que éste sea completo, fácil de entender, asimilable y flexible.

Así también, revisaremos la estructura organizacional, que es la base de cualquier forma empresarial, y veremos que la importancia de ésta depende del punto de vista de las decisiones que toman los empresarios o responsables de la formación de dicha estructura, ya que está ligada al estilo de dirección, a la jerarquía que se tenga en la empresa, así como a los recursos financieros que se destinen para tal efecto.

Más adelante se observarán las diferentes situaciones que dan origen al abastecimiento de productos o servicios y cuáles son los tipos de compras que se pueden hacer, ya que muchas empresas u organizaciones deben trabajar con equipos más sofisticados o



especializados para realizar su función, siempre contando con lineamientos o políticas que las guíen en las adquisiciones.

Finalmente, para poder tener un sustento jurídico de las compras revisaremos el marco normativo que rige las operaciones de adquisiciones y abastecimiento tanto en el sector público como en el privado.

1.1. Generalidades: Conceptualización de la compra. Conceptualización del abastecimiento

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

En la actualidad, el término "comprar" ha evolucionado a "adquirir", tomando en cuenta la ampliación de las opciones de compra.

Comprar es una de las formas a través de las cuales podemos allegarnos a un bien o servicio de forma lícita, aunque también podemos hacerlo por arrendamiento, donación, préstamo, etc.

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

1.1.1. 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.

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

1.1.2. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de las compras

Las actividades de compras, con el fin de realizar una contribución efectiva a la institución de la que forman parte, deben orientarse hacia los objetivos generales de la organización. Su objetivo principal es conseguir los insumos y materiales adecuados, en la cantidad suficiente, para su envío en el momento oportuno y al lugar indicado, a un precio conveniente.

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

Una declaración más específica de las metas generales de las compras podrá incluir los siguientes 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. Mantener estándares o controles de calidad adecuados.
4. Encontrar o desarrollar vendedores competentes.
5. Estandarizar, dentro de lo posible, los artículos comprados.
6. Comprar los artículos y servicios requeridos al precio final más bajo.
7. Mejorar la posición competitiva de la organización.
8. Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas y 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. Estos incluyen los que se mencionan a continuación:

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 compras es una necesidad reconocida. Para permitir a la organización operar eficientemente a largo plazo, la función de compras puede operar a menor velocidad que la eficiencia máxima en corto plazo.

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

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

Control de los compromisos financieros

Es imperativo que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento qué compromisos se han contraído y que tengan un control centralizado en la

aceptación de compromisos; ya que sin éste, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente. Por lo tanto, el departamento de compras debe mantener, necesariamente, reglas muy estrictas con respecto a la aceptación de compromisos.

Control de negociaciones y relaciones con proveedores

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

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

1.1.3. Situaciones que dan origen al abastecimiento

Las situaciones que dan origen al abastecimiento dependerán de la empresa, giro, tamaño y necesidades que puedan tener, con el fin de realizar sus actividades y 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 las que se mencionan a continuación:

- Volumen de producción.
- Capacidad de almacenamiento.
- Sistema de producción.
- Mantenimiento de equipo.
- Limpieza de las fábricas.
- Consumos de oficina.

Considerando lo anterior, la función de abastecimiento programará las entregas de insumos de acuerdo con las necesidades previamente establecidas por los departamentos o áreas solicitantes.

1.1.4. Importancia y objetivos del análisis operacional y funcional de abastecimiento

Es necesario realizar un análisis operacional y funcional de los abastecimientos para conocer los ciclos de consumo y asegurar los materiales disponibles cuando sean requeridos, pues de lo contrario sería imposible para la organización lograr sus objetivos.

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

1.2. Operación

El propósito principal del departamento de compras es cumplir con los requerimientos de materiales, abastecimientos y servicios de la compañía, cuando éstos se necesiten y a un precio que sea competitivo.

Todos los otros servicios y metas del departamento de compras se establecen para ayudar en esta dirección básica.

1.2.1. Tipos de compras y abastecimientos

Compras

Bienes de capital (son aquellos que nos ayudan a producir bienes que generan utilidades):

- Maquinaria
- Mobiliario
- Terrenos
- Vehículos
- Computadoras

Abastecimientos

- Materiales e insumos
- Materia prima
- Materiales de acondicionamiento

Bienes de consumo (recibe todos los costos adicionales administrativos, que pueden ser identificados o no en el producto final):

- Papelería
- Luz (Energía)
- Internet

1.2.2. Principios básicos de compras y abastecimientos

Se entiende por *principio* el conjunto de líneas de conducta, incluyendo los valores, como comprar solo lo necesario, registrar lo que se compra, comprar a precio correcto, cuidar

la ética, seleccionar y verificar a los proveedores, asegurar los inventarios mínimos, etcétera.

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

Calidad	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 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 profundidad y exactitud, algunos de ellos se mencionan a continuación:

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

Precio correcto	Es 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.

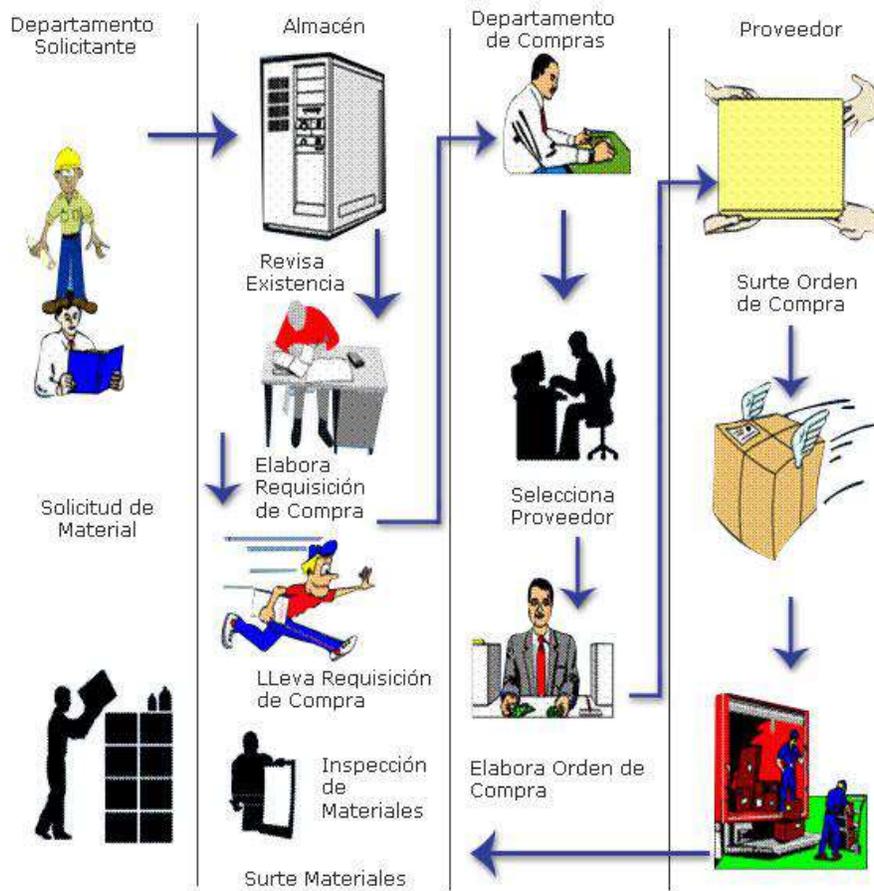
1.2.3. Organización del departamento de compras y abastecimientos y sus objetivos

Se ha destacado el hecho de que la creación de un Departamento de Compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada; éstas a su vez se caracterizan por contar con objetivos específicos.

En las empresas nacionales, el Departamento de Compras se puede organizar tomando en consideración las siguientes políticas: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, el cual tiene la siguiente estructura organizacional:

1. *Área de Adquisiciones*: Sección encargada de conseguir los insumos, materiales y equipo necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.
2. *Área de Guarda y Almacenaje*: Es la sección donde se lleva a cabo el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías, en función de las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
3. *Área de Abasto*: Sección cuya función principal es proveer a las demás áreas los insumos y materiales solicitados, tomando en consideración: el tipo, cantidad y dimensiones de los mismos.

Las actividades que se realizan en el departamento de compras en su conjunto pretenden realizar una contribución efectiva a la organización de la que forma parte, por lo que deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la misma.



Organización del departamento de compras y abastecimientos

Fuente: Apuntes digitales, plan 2012. Adquisiciones y Abastecimientos. Licenciatura en Administración a Distancia. FCA-UNAM

1.2.4. Centralización y descentralización del departamento de compras y abastecimiento

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, en la cual se reúne el 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 compite con otro por el abastecimiento disponible ya que esta acción puede hacer que el precio aumente.
- Es más eficiente para los vendedores, debido a que no necesitan atender a varias 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 solamente 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. Importancia de las Políticas de compras y abastecimientos

Las políticas son *lineamientos* o *guías de acción* que marcan un camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Estas políticas deben adaptarse a las necesidades de la empresa en cuanto al giro, volumen de operaciones, etc.; así como actualizarse periódicamente para que estén de acuerdo con los cambios del entorno y de la propia entidad.

Dentro de la organización de una empresa es muy importante considerar políticas de compras en donde se gestione de la mejor manera la obtención de productos y servicios, con altos índices de calidad, a un precio conveniente, con entregas oportunas, entre otras consideraciones. Éstas son las que determinan una correcta negociación de la empresa con sus proveedores para poder conseguir los mejores resultados.

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 dar seguimiento a la misma a través de la verificación que asegure el cumplimiento de la obligación del oferente de la promesa de entrega y de un rastreo del pedido que mejore la entrega programada. Esto se deriva de que el objetivo principal del seguimiento es asegurar que el pedido sea entregado en el plazo y condiciones pactadas con el proveedor.

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 de apoyo, debido a que con frecuencia para dar seguimiento a la orden se requiere del talento y asistencia técnica del 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 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 se puede aminorar esta carga insistiendo al proveedor que nos proporcione regularmente información acerca del seguimiento que le están dando a nuestra orden de compra.



Toda la información que obtenemos del proveedor generalmente es 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 del 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 dar 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 haya llegado, el encargado de recibirlo en el almacén debe informar al Departamento de Compras que se ha llevado a cabo la recepción; asimismo, 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 a 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 una 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:

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 cuando el Departamento de Contabilidad realiza la verificación y el pago ya mencionados. Por último, se da por terminada la operación cuando el proveedor y el comprador cumplen con las obligaciones estipuladas en el contrato de compraventa u orden de compra.

1.3. Responsabilidades y funciones de área de compras

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

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

1.3.1. Introducción

Dentro de una compañía sin importar el tamaño de la empresa se delegarán responsabilidad y autoridad completas para la función de compras a un funcionario responsable y capaz para el departamento de compras, ya sea que éste funcione como

un departamento de una persona o que dirija las actividades de compras de una gran empresa.

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

1.3.2. Relaciones de la función de compras y abastecimientos con la organización

Cabe 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 más cercana y vital tomando en cuenta que la función de Ventas consiste en 'hacer llegar' el producto final al punto de venta. 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 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; en 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 que deben 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 buenas relaciones con los proveedores, creando una imagen pública con aceptación favorable.

1.3.3. Importancia de la función de compras y abastecimientos en la organización

En toda organización, la administración del proceso de adquisiciones se ocupa de decidir qué suministros se usarán, negociar contratos con los proveedores y planear hasta cuándo 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 es la de 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:

1. Tenga un proceso de producción ininterrumpido, con un costo mínimo en inventarios, lo cual se logrará con la técnica del lote económico de pedido.

2. 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.
3. Obtenga los materiales y servicios que se adquieren al precio mínimo o más conveniente, sin deteriorar lo expuesto en los puntos 1 y 2.
4. 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.

1.3.4. Funciones de compras

La función de adquisiciones se refiere a obtener los materiales específicos 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. La función de adquisiciones contribuye a:

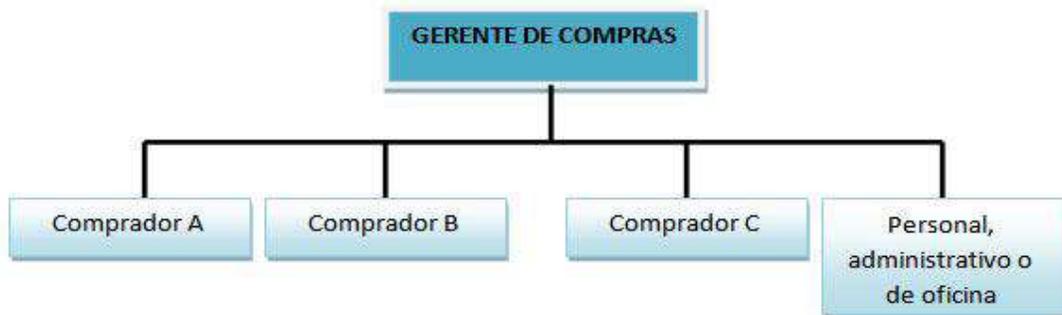
- Establecer políticas concernientes a la adquisición de materiales y abastecimientos y el arrendamiento de equipo para el uso de la compañía de tal manera que se obtenga el máximo valor por cada peso gastado por la compañía.
- Negociar en compañía de otros departamentos directamente involucrados en los servicios de cualquier consultor o ingeniero del exterior que puedan ser requeridos para mejorar los programas de modernización, expansión, etc. de las propiedades físicas de la compañía y establecer políticas para administrar sus actividades conforme afecten consideraciones contractuales.

- Asegurar la exploración constante de nuevas fuentes, productos, materiales, procesos e ideas y asegurarse de que la información estará disponible para otros departamentos al cambiar las especificaciones o adoptar sustituciones determinadas que realicen la función requerida de todas las compras al menor costo para la compañía en su vida útil.
- Garantizar que las fuentes de compra entregan ésta en la cantidad, precio, calidad y tiempo requeridos e investigar en las órdenes de compra importantes para asegurarse de la entrega oportuna.
- Proveer la venta ventajosa de equipo, materiales o aprovisionamientos obsoletos, dañados, de desperdicio o excesivos.
- Administrar la orden escrita y las actividades de los dependientes involucrados en las compras, tales como la distribución de solicitudes o requerimientos, la recepción de requisiciones de compra y su registro.
- Mantenerse informado y al día en las leyes, reglamentos y regulaciones que afectan las compras y la entrega de los materiales requeridos.
- Proporcionar información oportuna concerniente a las condiciones de mercado y a las tendencias y al efecto probable en la oferta y el precio de materiales utilizados en la manufactura de nuestros productos.

1.3.5. Organigramas

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

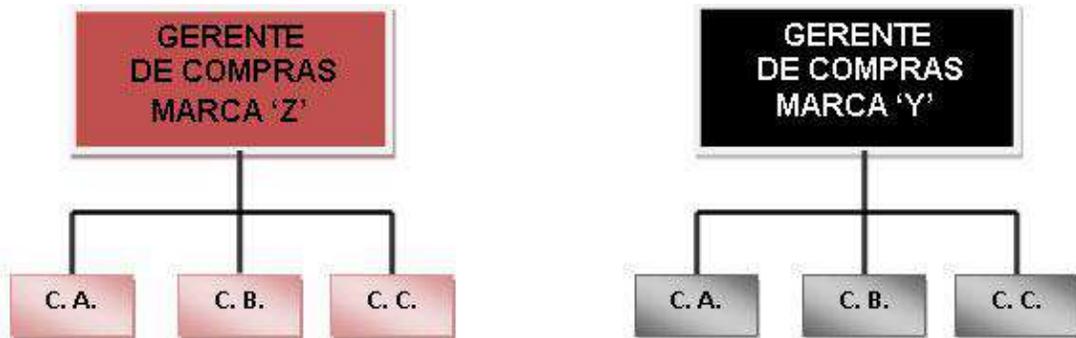
A



Se delega a cada comprador alguna especialidad, como las siguientes:

Comprador A	Materia prima
Comprador B	Material de empaque
Comprador C	Misceláneos
Comprador	Papelería

B



Nota: C.A. (Comprador A), C.B. (Comprador B), C.C. (Comprador C)

1.3.6. 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 un 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

1.4. Manual de políticas y procedimientos de compras

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 deberán ser expuestos claramente, así como el desarrollo de las actividades; es importante considerar el diseño de formatos, métodos y sistemas que permitan el mejor desempeño de los participantes en la formulación de éstos.

1.4.1. 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. El manual de compras es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información detallada de las operaciones y actividades que realiza el área de compras.

1.4.2. 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, etcétera.

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 con 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.

1.4.3. Fijación de objetivos del Departamento de Compras

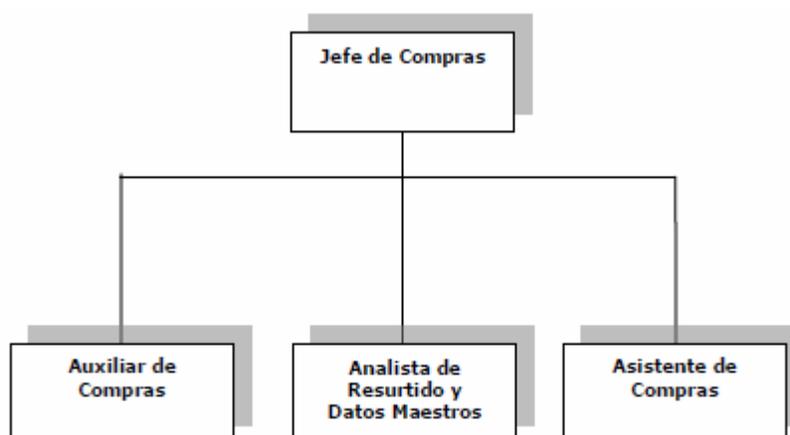
Retomando los objetivos del Departamento de Compras, mencionamos que consiste en allegarnos del insumo o producto requerido, obteniendo el costo óptimo, la calidad especificada, en el plazo establecido y al proveedor correcto.

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.

1.4.4. Estructura del Departamento de compras

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

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



Organización del Departamento de Compras

1.4.5. Funciones del Departamento de Compras

Las funciones del departamento de compras se enfocan a lograr los objetivos de la función de adquisiciones, ya mencionados en el punto 1.3.4; asimismo contribuye a:

- 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.
- Evitar el fenómeno de “empleado irremplazable”.

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

- 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 que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información: 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.

1.4.6. Comité de compras

Órgano colegiado establecido bajo su propia normatividad interna con atribuciones para tratar, analizar y discernir todo lo relacionado con esta materia, emitiendo para ello reglas de operación claras y precisas que establecen los procedimientos de adquisiciones y abastecimientos para su cabal cumplimiento.

1.4.7. Procedimiento de Compras

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.

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

1.4.8. Diseño de formatos

Un formato es una herramienta que permite transmitir información común.

Los formatos fundamentales en el Departamento de Compras son tres:

- a) formato de requisición
- b) solicitud de cotización
- c) orden de compra.

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.

1.5. Marco jurídico de las compras y adquisiciones

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 público como en el privado.



Se presentan algunas consideraciones previas útiles para comprender mejor los aspectos normativo-jurídicos.

Relaciones jurídicas

La función de adquisiciones y abastecimientos tiene una doble relación; por un lado interactúa con todas las áreas de la organización, quienes se convierten en sus 'clientes' internos; y por otro, con organizaciones externas con quienes 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.

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 o partes) que crea, transfiere, modifica o extingue derechos y obligaciones.

Para suscribir contratos tienen que respetarse ciertos lineamientos. Para que sean válidos tienen como elementos esenciales el consentimiento y el objeto; las partes deben de

tener capacidad para suscribir contratos; no deben existir vicios en los mismos; y éstos se deben de formalizar.

Para que exista *consentimiento*, según Efraín Moto Salazar debe existir una propuesta (oferta o *policitación*) 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, pero también debemos entender el por qué de la celebración del contrato, razón que debe quedar clara para todas las partes involucradas. (Ver, Moto, 1965, p. 254)

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

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

Debido al carácter oneroso del contrato de suministro, para formalizarlo las partes acordarán efectuarlo por escrito.

En efecto, un suministro adecuado determina la eficiencia de los procesos en términos de recursos, tiempo y trabajo, y genera los siguientes beneficios:

- En el proveedor, crea el compromiso del abasto estable, periódico o continua de los productos o servicios solicitados.
- En el requirente, se asegura la satisfacción de sus necesidades materiales sin tener que celebrar contratos temporales o con proveedores improvisados.

1.5.1. Código de Comercio

Fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 7 de octubre al 13 de diciembre 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 quinientos artículos y cuatro artículos transitorios.

1.5.2. Ley de adquisiciones para el Distrito Federal

Publicada en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* el 28 de septiembre de 1998. En el caso particular de las compras para el Gobierno del Distrito Federal, el procedimiento de compra es establecido por la Ley de adquisiciones, para el Distrito Federal. (<http://www.aldf.gob.mx/leyes-107-2.html>).

1.5.3. Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de Enero de 2000. Última reforma publicada DOF 09-04-2012.

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.

Cuenta con ciento cuatro artículos y cinco artículos transitorios. (<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56.pdf>)

1.5.4. 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. Última reforma publicada [DOF 07-06-2013](#).

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 cuatro artículos transitorios.

1.5.5. Ley federal de protección al consumidor

Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 24 de diciembre de 1992. Última reforma publicada [DOF 16-01-2013](#).

El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos, cultura del consumidor y procurar la equidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

Cuenta con ciento cuarenta y tres artículos y cinco artículos transitorios.

1.5.6. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público

Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 4 de Enero de 2000. Última reforma publicada [DOF 16-01-2012](#).

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:

- I. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República;
- II. Las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal;
- III. La Procuraduría General de la República;
- IV. Los organismos descentralizados;
- V. Las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal o una entidad paraestatal, y
- VI. Las entidades federativas, los municipios y los entes públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a recursos federales, conforme a los convenios que celebren con el Ejecutivo Federal.

Las personas de derecho público de carácter federal con autonomía derivada de la Constitución aplicarán los criterios y procedimientos previstos en esta Ley, en lo que no se contraponga a los ordenamientos legales que los rigen, sujetándose a sus propios órganos de control.

RESUMEN

En esta unidad se analizaron las diferentes situaciones que dan origen al abastecimiento de productos o servicios. ¿Cuáles son los tipos de compras que se pueden realizar en empresas públicas y privadas? Muchas empresas u organizaciones deben trabajar con equipos más sofisticados o especializados para realizar su función, siempre contando con lineamientos o políticas que las guíen en las adquisiciones, haciendo imprescindible los sistemas de gestión administrativa para tal objeto. ¿La estructura organizacional es importante? Esta es una pregunta complicada, desde el punto de vista de las decisiones que finalmente toman los empresarios o responsables de la formación de dicha estructura, ya que está ligada al estilo de dirección, a la jerarquía que se tenga en la empresa, así como a los recursos financieros que se destinen para tal efecto; sin embargo, de la estructura organizacional surge la necesidad de contar con manuales de políticas y procedimientos que orienten al personal de compras a la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Asimismo, dentro de su marco jurídico, el conocimiento y manejo de la normatividad vigente y aplicable genera una estrategia para el responsable de las compras de la empresa haciendo de ésta una ventaja competitiva empresarial.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Laseter (1998)	1	3-76
	Montoya (2002)	2	33-50
	Heredia (2007)	3	24-40

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. (2003). *Compras y Abastecimientos*. México: FCA UNAM / Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Baily, P.J.H. (1991). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: Continental.

Carter, Joseph R. (1994). *Mejoramiento del Proceso de Compras*. México: Addison-Wesley.

Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2007). *Gerencia de Compras. La Nueva Estrategia Competitiva*. México: Ecoe.



Laseter, Timothy M. (1998). *Alianzas Estratégicas con Proveedores. Un Modelo de Abastecimiento Equilibrado*. México: Norma.

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold y England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.

Montoya Palacio, Alberto. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras. Una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores*. Bogotá: Norma.

Río González, Cristóbal del. (1999). *Compras y Abastecimientos*. (3ª ed.) México: ECAFSA.

Unidad 2.

El sistema de información para compras



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los principales elementos de un sistema de información para compras.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. El sistema de información para compras

2.1. Control de calidad en las compras

2.1.1. Importancia de la claridad en la información

2.1.2. Divulgación de actualidades tecnológicas y aprovechamiento de oportunidades

2.1.3. Planeación y programación de las compras

2.1.4. Investigación de proveedores nacionales y extranjeros

2.1.5. Integración del banco de información de proveedores y uso de software

2.1.6. Informe de surtimiento y revisión del material entregado

2.1.7. Archivo histórico de compras y abastecimientos

2.1.8. El proceso electrónico de datos en la planeación de compras, programación y control de consumos

2.1.9. Manejo y búsqueda de información de la red de redes

2.1.10. Contratos internacionales, importancia y puntos a considerar en los mismos

2.1.11. Contratos de uso de información y software

2.1.12. Catálogo de manuales de servicio y de operación de equipo y maquinaria



INTRODUCCIÓN

En esta unidad se expondrá la importancia de establecer un sistema de información describiendo los elementos que deben componer al mismo. Los sistemas de información son el resultado de una interacción colaborativa entre las personas, tecnologías y procedimientos, por lo que así se les llama de manera colectiva.

Todas las empresas elaboran o diseñan sus propios sistemas de información de acuerdo con su particular situación o necesidad. Estos sistemas deben orientarse a coadyuvar a solucionar los diversos problemas gerenciales —en la toma de decisiones del área responsable—. En inglés se les conoce como MIS o *Management Information System*, “Sistema de Información Gerencial”, y su diferencia con otros sistemas de información, como la de mercados de producción o de relaciones públicas, es que los MIS utilizan otros sistemas de información que son operacionales en la organización, es decir, que proporcionan datos cotidianos y actualizados para manejar el negocio.

2.1. Control de calidad en las compras

La calidad es el conjunto de atributos que le confieren a un bien o servicio la capacidad de satisfacer necesidades implícitas 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 adjuntar una hoja de especificaciones que facilite la comprensión de los requerimientos.

La especificación de calidad puede expresarse en términos de tamaño, peso, dimensión, color, clase, trabajo o cualquier otro término necesario, de manera tal que el proveedor proporcione sin equivocaciones lo que necesita el comprador.

2.1.1. Importancia de la claridad en la información

La calidad y la especificación de la calidad de la compra pueden expresarse 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 la calidad puede expresarse 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.

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.

- **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 preparan la requisición para el Departamento de Compras.

- **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 el resultado de mucha experiencia en el uso y por lo tanto representan una especificación de calidad exacta y comprensible. 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 agregarse 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**

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 se especifique, destacando el comportamiento requerido por el insumo y éste debe expresarse 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 mediante los medios previamente mencionados; de esta manera se logra la duplicación del material o suministro y no se incurre 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.
- Deben especificarse los límites dentro de los cuales se puede efectuar la aceptación.

- **Rechazos**

Cuando un embarque de llegada se rechaza 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.

2.1.2. 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 por lo que el comprador debe estar permanentemente actualizado e informar, de forma constante, 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.

La selección de proveedores constituye un papel muy importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la posibilidad de que un acuerdo de compra pueda resultar con el tiempo en el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

Las fuentes de suministros se originan a partir de contactos con los vendedores, los anuncios en medios electrónicos del ramo, las descripciones de los productos en las guías del comprador, la correspondencia, los medios tecnológicos a distancia, los viajes de inspección de las plantas, y la experiencia con los productos de los proveedores. Con tales fuentes se formula una lista de proveedores aprobados.

La lista resulta de la calificación de los vendedores con respecto a la calidad de sus productos. Los precios, la innovación de sus procesos, los servicios y la confiabilidad de la entrega.

Una lista completa y puesta al día de los proveedores es un medio para obtener mejores precios y servicios para una decisión de compra óptima. El análisis de las cuotas y la selección del vendedor llevan a la asignación de una orden. Debido a que el análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor son materiales de juicio.

Algunas empresas se ven ampliamente beneficiadas con un programa eficiente de control de calidad, por lo que el comprador enfocará cuidadosa e inteligentemente todos los ángulos de los productos o materiales a adquirir, empezando con el momento en que se recibe 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.

2.1.3. Planeación y programación de las compras

Se debe realizar un pronóstico de ventas para saber cuánto se va a vender por cada línea de producto, para saber qué y cuándo se va a necesitar, y además con qué presupuesto se cuenta. De esta manera, Compras puede planear y programar al saber qué comprar y cuándo, y 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 y a los departamentos a los que se les va a dar servicio. Se puede apoyar con los datos históricos (sólo de referencia) para establecer un programa de compras.

La programación de compras y abastecimientos se basa entonces en las necesidades de los departamentos o 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 tomar en consideración los niveles establecidos por planeación y control de inventarios, para así mantener los niveles óptimos.

2.1.4. Investigación de proveedores nacionales y extranjeros

Un porcentaje de los compradores prefieren hacer sus compras a proveedores locales y un elevado porcentaje de ellos señala 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.
- Inclinarsse por fuentes de abastecimientos locales se debe a aspectos bastante razonables pero menos evidentes, entre ellos 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 provienen de la localidad.

La investigación de las fuentes 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 qué tipo de instalaciones tiene.
- Verificar su capacidad de producción.
- Qué sistemas de calidad tiene.
- Certificación ISO, Procesos (si está bien hecho para el cliente).

La selección de las fuentes de abastecimiento es y debe ser, al mismo tiempo, el derecho y 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.

Asimismo, cuando el agente de compras desconoce a los potenciales proveedores, puede recurrir a organismos como: ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, A.C.), Cámaras de Comercio y la Industria, el Banco Nacional de Comercio Exterior, la Secretaría de Comercio, etc. También puede recurrir a los puntos de contacto comerciales en las Embajadas. (Véase, [Bancomext, 2005](#)).

2.1.5. Integración del banco de información de proveedores y uso de software

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

Los programas (software) nos permitirán contar con herramientas de trabajo que agilizarán el procesamiento de datos, el almacenamiento de los mismos y generará información para la toma de decisiones. En sus inicios eran básicamente utilizados para realizar la función de compras (Sistemas MRP, MRPII), hasta su evolución en los sistemas gerenciales ERP (Planeación de Requerimientos de la Empresa).

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

2.1.6. Informe de surtimiento y revisión del material entregado

En el Departamento de Compras debe existir una persona encargada del seguimiento de las compras. Este seguimiento debe llevarse a cabo mediante un procedimiento claro que implica diversas responsabilidades:

- 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.

Existen diversos 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, si no existe una buena comunicación se puede prestar a malos entendidos.

2.1.7. Archivo histórico de compras y abastecimientos

El Departamento de Compras debe mantener un archivo de todas sus transacciones, en cual debe de contener los siguientes elementos:

Calidad	Requisición
	Hoja de especificaciones técnicas Adicionar las especificaciones particulares ISO: Normas relativas a procesos y métodos ASTM: Sociedad Americana para la Prueba de Materiales establece Normas

relacionadas con la resistencia de
Materiales

Red de calidad

Tiempo de entrega

La verdadera automatización implica la colocación de dispositivos (mecánicos y/o tecnológicos) que regulan el proceso a través de un proceso de “retroalimentación”.

El archivo de compras contiene información acerca de proveedores, ayuda a facilitar la toma de decisiones de requerimientos y apoya a reducir la duplicidad de futuras compras.

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

Es muy conveniente conservar un tarjetero bajo el título de mercancías específicas con datos 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 simultáneas.

Un archivo dentro de un folder 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 folder.

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 se pone en el archivo y sus anexos se remiten al archivo cerrado bajo el nombre del vendedor, también en orden alfabético. 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 sólo con el nombre del vendedor. Toda correspondencia relacionada con asuntos referentes al material ordenado, junto con la copia de la factura y el recibo del material, deberá anexarse a la copia de archivo de la orden de compra.

Es conveniente contar con una copia extra de la orden, misma que se conoce como copia de rastreo, a fin de evitar utilizar la copia del archivo hasta su terminación. Algunas veces la copia de rastreo estará fuera del archivo mientras dura la expedición; ésta deberá guardarse en tal forma que pueda localizarse fácilmente cuando se trate de rastrear alguna fecha específica sin considerar necesario el nombre del vendedor, clasificación o mercancía. Para cada fecha de rastreo es necesario elaborar un expediente en folder tamaño carta que contenga todas las órdenes vencidas que deban rastrearse en esa

fecha. Para que no exista duplicidad en la actividad administrativa, la mesa de rastreo deberá laborar 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. No se debe olvidar la conveniencia de la digitalización y alojamiento de documentos como respaldo.

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.

2.1.8. El proceso electrónico de datos en la planeación de compras, programación y control de consumos

Hoy en día, la 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, pero que cambian las cantidades a comprar y las fechas en que se programan.

Partiendo de esto, la base de datos principal para la organización es el Catálogo de Insumos o Productos, que es 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 tiene su base en los sistemas llamados de gestión, originados en la década de los años 60 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 qué proveedores debemos de contactar y con cuáles 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 objetivo del 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 PED se rige bajo el principio fundamental de que las exigencias sean uniformes, por lo que 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 PED, si se quiere que la utilidad de la inversión en un sistema resulte práctica y eficaz, bajo la inclusión en un sistema PED denominado enfoque de sistemas totales.

Alcance de los sistemas totales

Aunque los fabricantes de sistemas 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 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	

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

El trabajo fundamental de cada organización

Ahora bien el sistema PED completo deberá incluir el proceso de compras; y aunque este proceso se cruce con otras líneas departamentales, el Gerente de Compras no debe sentarse pasivamente mientras el departamento de sistemas planea y proyecta un sistema.

El Gerente de Compras debe aportar conocimientos, experiencia y capacidad técnica en su campo especializado. Esta participación activa puede hacer la diferencia entre un programa fructuoso y práctico, y otro que aumente el costo de las Compras y dé información que no sirva para un fin útil y práctico.

El primer 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, la operación de entrada y salida, conforme a las instrucciones programadas.

2.1.9. Manejo y búsqueda de información de la red de redes

Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización de la economía, de la cual México no está exenta, 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 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 clic.

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 Internet una nueva herramienta de uso para los compradores, debemos 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.

2.1.10. 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)*¹, 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 basarse en nuestras propias leyes y normatividad, ya que en México las normas y leyes surgen de la legislación europea, está a su vez es la base de la legislación del comercio internacional.

No nos debemos olvidar entonces de ser específicos en lo que solicitamos, detallar las especificaciones del artículo que se va a comprar, establecer una estrategia que se adecue y, así, establecer una base foránea que cubra estas necesidades y no hacer importaciones a proveedores que al ver nuestras continuas necesidades se aprovechen de la situación negándonos el insumo o encareciéndolo.

¹ Una explicación de cada uno de ellos se realizará en la Unidad 5 Compras internacionales.

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 (nacional 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, por ello es necesario estar plenamente conscientes 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 está, 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.

2.1.11. Contratos de uso de información y software

Con el advenimiento de la tecnología de información, nuevos sistemas de comunicación y un mayor uso cada vez 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.²

Los extranjeros tienen los mismos derechos de protección que los nacionales y por lo general, de acuerdo con 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.

2.1.12. Catálogo de Manuales de servicio y de operación de equipo y maquinaria

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, de conformidad con la NOM-024-SCFI, publicada en 1998, se establece que los manuales de servicio y operación de los equipos electrónicos comercializados dentro

² *Ley Federal del Derecho de Autor*. Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 24 de diciembre de 1996. Última reforma publicada DOF [10-06-2013](#)



del territorio nacional, el etiquetado, empaque y manuales de operación deben de estar traducidos al idioma español.

Ahora bien, en el caso particular de equipo especializado esta 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.

RESUMEN

En esta unidad se expuso la importancia de establecer un sistema de información, se describió a los elementos que lo deben componer. Inicialmente se aborda la importancia de contar con un control de calidad en las compras, con el objeto de abastecer a la empresa con insumos y materiales de buenas características de uso. Asimismo, la importancia de recibir información y estar en contacto sobre actualidades tecnológicas; el aprovechamiento de oportunidades sobre proveedores con mejores ofertas económicas y técnicas de sus productos.

Sin lugar a dudas, el analizar el proceso de planeación y programación de las compras, promueve en las empresas ventajas estratégicas sobre su mercado. Complementariamente, desarrollar sistemas de información que incluyan investigación de proveedores nacionales y extranjeros, así como la integración de un banco de información de proveedores y uso de sistemas de gestión, también apoyan en este sentido.

Contar con un archivo histórico de compras y abastecimientos, a través de procesos electrónicos de datos en la planeación de compras, programación y control de consumos, es de vital importancia hoy por hoy para el ejecutivo del departamento de compras.

En esta unidad, también abordamos las compras internacionales bajo contratos específicos, que describe la importancia y los puntos a considerar en los mismos.



Finalmente, se mencionó la importancia del catálogo de manuales de servicio y de operación de equipo y maquinaria, con el fin de orientar u ofrecer al personal de compras y operación un documento de consulta que facilite su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	2	33-46
	Lerma (2004)	5	165-173
	Varela (2001)	5	117-123

Academia de Operaciones de la FCA-UNAM. (2003). *Compras y Abastecimientos*. México: FCA-UNAM / IMCP.

Baily, PJH. (1991). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: Continental.

Díaz Martín, José Manuel. (2006). *Creación de sitios web*. México: Pearson / Prentice Hall.

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold e England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.

Unidad 3. Administración de proveedores



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá cómo se realiza la planeación, la organización, dirección y control de proveedores en una organización.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

3. Administración de proveedores

3.1. Relación con proveedores

3.1.1. Las relaciones Públicas y la relación con Proveedores

3.1.2. Retroalimentación entre Empresa Proveedor

3.2. Selección y control de proveedores

3.2.1. Fuentes de información para la selección de proveedores

3.2.2. Métodos de Selección evaluación y control de proveedores

3.2.3. Elaboración de cuadros comparativos

3.2.4. Ponderación de factores

3.2.5. Determinación de factores de desempeño

3.2.6. Medición del desempeño de proveedor

3.2.7. Evaluación del proveedor y uso de software

3.3. Desarrollo de proveedores

3.3.1. Análisis de las ventajas del desarrollo de proveedores

3.3.2. Lineamientos para el desarrollo de proveedores de la ISO 9000 y 14000

3.3.2. Lineamientos para el desarrollo de proveedores de la ISO 9000 y 14000

3.3.3. Programación y seguimiento del desarrollo de proveedores

3.4. Técnicas y políticas de negociación

3.4.1. Importancia de saber negociar

3.4.2. Establecimiento de Políticas de negociación

3.4.3. Formas de negociación

3.4.4. Métodos de negociación

3.4.5. Análisis y seguimiento de las negociaciones



INTRODUCCIÓN

El comprador fundamentará su actividad en la capacidad para establecer buenas relaciones con los proveedores, por lo que esta unidad destacará la importancia de establecer y mantener buenas relaciones y productividad a largo plazo. El objetivo principal es mejorar la comunicación de la organización con sus proveedores y reforzar la familiaridad entre ellos con el propósito de optimizar el proceso de compra. Asimismo, que los proveedores conozcan el giro principal de la empresa y sus productos para garantizar un proceso de abastecimiento personalizado.

3.1. Relación con proveedores

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.

3.1.1. 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 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 porque 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 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.

3.1.2. Retroalimentación entre Empresa Proveedor

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

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 informados a sus clientes (comprador), de las innovaciones tecnológicas en los materiales, los ahorros que éstas brindan, mejoras en entregas, en facturación, acceso vía fax o Internet, grupo de técnicos para capacitación, garantías sobre productos y sistemas, y por qué 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, como nacionales e internacionales.

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

3.2. Selección y control de proveedores

La selección de las fuentes de abastecimiento es y debe ser, al mismo tiempo, tanto el derecho como la responsabilidad del agente de compras.

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

3.2.1. Fuentes de información para la selección de proveedores

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

Catálogos

Los catálogos de las fuentes son considerados indispensables en cualquier oficina de compras bien administrada, dichas fuentes comúnmente se conoce como de abastecimientos y cubren la mayor parte de los materiales importantes en los cuales está interesada la compañía. 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 del uso que se haga de esa información.

Expediente en micropelícula

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.

Revistas de comercio

Las revistas de comercio son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales. La lista de tales publicaciones es muy extensa y los artículos individuales que se incluyen varían considerablemente en valor. Estas revistas se utilizan de dos formas: el primer uso es 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.

Publicidad industrial

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

Directorios comerciales

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

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

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

Representación de ventas

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

Archivo de vendedores

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

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

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

Visitas a los proveedores

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

Muestras

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

Direcciones en Internet

En la actualidad navegar adecuadamente en la red y consultar direcciones específicas de empresas, así como consultar las “páginas amarillas” (*Yellow pages*) de los sitios de Internet, es una herramienta muy poderosa para el Departamento de Compras en lo que se refiere a consulta de proveedores y descripción de productos.

Disminución de la lista

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

3.2.2. Métodos de selección, evaluación y control de proveedores

La evaluación de los proveedores es una actividad continua del departamento de compras. Los proveedores actuales tienen que ser supervisados para comprobar si el desempeño esperado se materializa.

Las fuentes nuevas deben analizarse 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 de Proveedores de Materiales

La evaluación se basa en la información proporcionada por los compradores, al sistema de evaluación, para cada insumo o material con orden de compra o contrato, una vez que la entrega se haya realizado.

Los rubros por evaluar son:

- Cotización (Mejor precio)



- Calidad (Constante)
- Plazo de entrega (Oportuna)
- Seriedad (Compromiso)
- Precio (Conveniente)

Evaluación de Proveedores de Servicios

La evaluación del proveedor inicia con la prestación del servicio en función de las condiciones señaladas en el contrato u orden de servicio, sobre los cuales se realizan evaluaciones parciales durante la ejecución del mismo, favoreciendo a una mejora continua mediante la retroalimentación al proveedor acerca de su desempeño; así como las evaluaciones finales al cierre del contrato u orden, la que tendrá carácter de obligatoria.

3.2.3. 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

3.2.4. 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 decir que a la calidad se le asigna un peso mayor que a los demás elementos considerados, 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 que se vayan a evaluar.

3.2.5. Determinación de factores de desempeño

El desempeño del proceso de compras y abastecimientos se debe 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 asignar 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.

3.2.6. Medición del desempeño de 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

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 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.

3.2.7. Evaluación del proveedor y uso de software

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 analizarse para comprobar si su potencial garantiza una consideración seria en el futuro. Debido a que la mayor parte de las organizaciones tiende 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 por *evaluación formal* a 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, económica y tecnológica, planes a largo plazo, además en un contexto de alto nivel.

La persona a cargo de la administración de materiales es la responsable, 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 necesita, se pueden tomar medidas correctivas.

También cuando llega la ocasión de asignar otras órdenes, el registro pasado se puede utilizar para decidir 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.

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 pueden 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 misión y visión.

- 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.

Software de Aplicación

Las organizaciones se encuentran ante el umbral de la automatización de sus sistemas de información y de evaluación. Esta coyuntura puede estar dada por la creación de un nuevo sistema, el reemplazo de uno anterior, la mejora del que tiene operando en la empresa (a través de satisfacer nuevas necesidades organizacionales), entre otras necesidades.

La organización al momento de decidir implementar un sistema de evaluación, debe considerar las siguientes situaciones:

- Desarrollarlo en la empresa, con personal de la empresa.
- Contratar a un especialista para su desarrollo de acuerdo a las necesidades específicas.
- Adquirir un sistema de operación amigable y adaptarlo a las necesidades de la organización.

Las empresas proveedoras de sistemas de aplicación buscan que cada programa pueda ser operado por un gran número de usuarios dentro de la estructura de la organización y con ello desarrollar un mercado potencial de su software.

3.3. Desarrollo de proveedores

En este tema 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.

3.3.1. 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 esto es muy frecuente en el mundo competitivo en que vivimos. Es por ello por lo 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 se canaliza hacia la mejora de su planta o la inversión 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.

3.3.2. Lineamientos para el desarrollo de proveedores de la ISO 9000 y 14000

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 conjunta a la que cualquier decisión beneficia o perjudica a ambas partes.

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

Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none">- Evaluaciones anteriores- Disposición por colaborar con nosotros
Vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Situación laboral- Situación financiera- Ubicación geográfica
Capacidad de crecimiento	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad técnica- Capacidad del personal
¿Hacerlo o comprarlo?	<ul style="list-style-type: none">- 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.
Desarrollo de proveedores	<ul style="list-style-type: none">- Potenciar su capacidad- Desarrollo a largo plazo- Lealtad- Exclusividad

Lineamientos para proveedores

Fuente: Adquisiciones y abastecimientos plan 2005, p. 204

La *International Organization for Standardization* (ISO) es una agrupación de diferentes organismos nacionales (164 países) cuyo propósito consiste en promover el desarrollo de la normalización en actividades relativas a facilitar el intercambio de bienes y servicios.

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 documentarse.

[ISO 9000](#) es una norma de gestión de la calidad que presenta una serie de lineamientos con el propósito de incrementar la eficiencia de la organización y la satisfacción del cliente. La meta de ISO 9000 es implementar un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización, siendo sus objetivos principales: incremento de la productividad, reducción de costos y aseguramiento de la calidad.

El enfoque basado en procesos la hace también aplicable a empresas de servicios.

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

3.3.3. 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 que se van a realizar por parte de nuestra organización y una vez detectadas los proveedores potenciales para desarrollar las siguientes acciones:

- Asesoría técnica
- Asesoría administrativa (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 por seguir participando con nosotros y 'desarrollarse' a la par de nuestra organización.

3.4. Técnicas y políticas de administración

La negociación es una herramienta fundamental en la función de compras; sin embargo no es una actividad que se realice en cada compra, ya que debe reservarse para los momentos que en verdad requerimos mejorar una oferta o la relación con el proveedor.

3.4.1. 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 estatus superior a otros, el de proveedor confiable.

3.4.2. Establecimiento 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 y 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 él 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 para la negociación

Deben de cumplirse ciertos requisitos para que exista un ambiente propicio para 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 está concursando y así el comprador pueda comparar las cotizaciones que le han presentado varios proveedores.
- Debe haber una cotización honrada y no existir colusión entre los proveedores.

Factores negociables

Existen diversos factores que pueden ser negociables como el precio, las bonificaciones, la garantía y servicio, el tiempo de entrega o las condiciones de pago:

- 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, etcétera.
- 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 éstas no se hacen en el periodo 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.

Aspectos no negociables

Otros aspectos no son susceptibles de negociación, ya que son requisitos indispensables de la compra.

- 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.

3.4.3. Formas 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) su oferta no es del todo convincente.
- *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, etcétera.).
- *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.

3.4.4. Métodos de negociación

Las negociaciones no son espontáneas, siguen un patrón preestablecido 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 preparar toda la documentación pertinente antes de invitar o hacer partícipe al proveedor de nuestro interés en negociar.

Debemos señalar el lugar apropiado para la negociación y una vez en él 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 por lo que primero debemos 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 adoptar diferentes roles que sin presentar una 'cara' diferente como contraparte nos dará la ventaja de que el representante del proveedor conozca más de nuestras necesidades. Para ello es necesario realizar las acciones siguientes:

- Proponerme en la posición o el 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 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 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.

3.4.5. 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.

Por ello, como parte de la evaluación a los proveedores se debe 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 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

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 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.





RESUMEN

En esta unidad postulamos que la calidad y precio son el punto de partida en la relación con proveedores dentro del proceso de adquisición de insumos y materiales, a fin de no encarecer los costos en el proceso de producción. Se estableció que dicha relación debe basarse en una selección de proveedores en términos de flexibilidad, calidad, confiabilidad y precio soportada por fuentes y sistemas de información confiables que garantizan tal decisión; asimismo, consideramos que tal función debe ser realizada por un agente de compras, quien posea la autoridad jurídica para celebrar contratos de compra en nombre de la empresa, así como poseer habilidades y técnicas de negociación que favorezcan a la misma.

También nos apoyamos en la normatividad correspondiente para el aseguramiento de la calidad en la fabricación de productos y prestación de servicios necesarios para mantener la operación de la empresa, favoreciendo el desarrollo de proveedores.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Guerrero y Morales (2005)	5. Relaciones con los Proveedores.	88-99
		9. Selección y Control de Proveedores	179-201
		10. Desarrollo de Proveedores.	202-210
		11. Técnicas y Políticas de Negociación	211-224
	Escudero (2009)	3 Selección del Proveedor	37-55

Guerrero Carrera, Flavio A. y Morales Nery, Joaquín. (2005). *Adquisiciones y Abastecimientos*. Apunte SUA de Administración, plan 2005, México, FCA, UNAM. [\[Vista previa\]](#)

Escudero Serrano, María José. (2009). *Gestión de Aprovisionamiento: Administración*. Madrid: Paraninfo.



Unidad 4. Adquisiciones del sector público



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno deberá conocer y aplicar la *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público* y su Reglamento.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

4. Adquisiciones del sector público

4.1. Problemática del sector

4.2. La Secretaría de la Función Pública: funciones y atribuciones

4.3. Los Comités de Compras: funciones y formación

4.4. Tipos de concursos

4.4.1. Licitación

4.4.2. Invitación restringida

4.4.3. Adjudicación directa

4.5. Procedimientos de concursos

4.6. Tipos de Contratos



INTRODUCCIÓN

Las compras en el sector público se rigen bajo una normatividad muy rígida que acota el campo de acción del comprador quien aun así debe 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.

4.1. Problemática del sector

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, fundamentada en el artículo 134 de la *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos*, que nos indica lo siguiente:

Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. [.....]

Requisitos de las licitaciones públicas

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.

4.2. 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, auditorías 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, y 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 las leyes y reglamentos.

En resumen, la SFP tiene como misión, "Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente."

Así como los siguientes objetivos (o acciones gubernamentales prioritarias):

- Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
- Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
- Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
- Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
- Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.

- Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales. (SPF, 2013, [Misión y Visión.](#))

4.3. Los Comités de Compras: funciones y formación

Las dependencias y 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 sea necesario.

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, etcétera.

4.4. 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 deberá celebrar contratos de compra 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 seguir el comprador en el sector público, asimismo, las leyes y reglamentos acotan los diferentes tipos y formas en que se pueden realizar éstas, 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, etcétera.).

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.

4.4.1. Licitación

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 que se va 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 llevar.
2. *Revisión de bases y autorización:* las bases consisten en la especificación de las condiciones en que se debe 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.

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, esta opción se vuelve obligatoria para todos los actos de comunicación.

- 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 licitación se hará en el lugar señalado en la convocatoria.
- Se debe señalar además de los datos previamente establecidos en la convocatoria:
 - a) Entidad o dependencia convocante.
 - b) Forma en que se debe de acreditar la personalidad jurídica del licitante.
 - c) Se señala la fecha, hora y lugar de junta de aclaración de bases de licitación.
 - d) Forma de pago: idioma y moneda.
 - e) Plazos y condiciones de entrega.
 - f) Descripción específica y completa de los bienes y/o servicios solicitados.
 - g) Penas convencionales por falta de entrega.
 - h) Si se adjudicará total o parcialmente (por partidas o conceptos).
 - i) Demás requisitos (por ejemplo, currículo de la empresa licitante, última declaración de impuestos, etcétera).

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 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. Se realiza la atribución al ganador del fallo, de la propiedad objeto del concurso.

Sistema electrónico de contrataciones gubernamentales

COMPRANET es un sistema diseñado por la 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, etcétera.

4.4.2. 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, entre otros.

Sólo son escogidos los participantes inscritos (invitados), personas que tengan capacidad inmediata, recursos técnicos y financieros necesarios para garantizar la entrega de los bienes que se van a comprar. A continuación se señalan las modalidades de compra más frecuentes, que contempla la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público³, en la compra restringida:

- Compra de bienes y servicios entre más de un millón y hasta diez millones
- Asignada a un organismo público
- Compra de obras artísticas o científicas
- Un solo proveedor, competencia nula
- Profesionistas independientes
- Grupos marginados
- Compras del ejército, armada o para seguridad pública
- Bienes o servicios extranjeros
- Para asistir rápidamente en casos de desastres naturales

³ *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público*. Nueva Ley publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 4 de enero de 2000 Última reforma publicada DOF [16-01-2012](#)

- 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.

4.4.3. 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.

Una adjudicación directa es cuando se les 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:

- Operaciones comprometidas
- Compra de obras artísticas o 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; etcétera.

4.5. Procedimientos de concursos

El sector público comprende el gobierno federal, estatal, municipal, poder ejecutivo, legislativo y judicial, empresas paraestatales y cualquier otro órgano de gobierno. Si los fondos destinados a compras, por parte del gobierno se erogan de manera eficiente y apropiada, se obtendrán beneficios 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 diferir, en esencia, de las exigencias y la honradez en el sector privado.

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 cotice.

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 sustanciales, 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 operar, dichos reglamentos 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 él mismo, su contraparte, la privada, compra respecto a programas de producción o acción que han sido fijados.

4.6. 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.

RESUMEN

Como se mencionó existen mecanismos o procedimientos que deben seguirse para que las micro empresas y PyMES puedan convertirse en proveedoras de las instituciones del estado.

Estas compras se real



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	13	582-585
	México: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público	Título Segundo De los Procedimientos de Contratación	12-28

Leenders, Michael R., Fearon, Harold y England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.



Unidad 5. Compras Internacionales



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá y aplicará la metodología para realizar compras internacionales.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

5. Compras internacionales

5.1. Importancia y situaciones que le dan origen

5.2. Procedimientos y requisitos

5.3. El papel del gobierno y la regulación

5.4. Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales y los INCOTERMS

5.5. Documentos que originan una transacción internacional

5.6. Análisis compras nacionales versus internacionales

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

5.8. Ventajas y desventajas de los 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 por lo que en esta unidad se desarrollan los conocimientos necesarios para atender esta opción de adquisiciones y analizar la misma.

Hoy en día, las compras internacionales son cada vez más recurrentes debido a las ventajas que se obtienen cuando se adquieren los productos directamente en el país de origen. El beneficio de adquirir productos originales de acuerdo a la marca, excelentes precios, disponibilidad en el abasto y facilidad en la garantía, son algunas de las ventajas que se obtienen con las compras internacionales.

El alumno identificará una compra internacional correcta, sobre la comprensión de los términos de venta, pago y envío por ambas partes; idioma en que se nos describe el producto, así como la divisa de venta, los costos de envío o el tiempo de envío.

5.1. 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, etcétera) 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 ha 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 término *dumping* significa vender por debajo de los precios en artículos que ya tienen precios internacionales como el café, petróleo, oro, metales, acero, cobre, níquel, cemento, granos; por lo tanto, el comprador debe saber acerca 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 EEUU. Por esto, es importante estar en contacto con el mundo exterior porque ellos tienen cosas que nosotros no y que necesitamos.

Razones para comprar en el extranjero

Éstas 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 decisivos 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 muestran 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 decisivo 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 sólo 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 le 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.

5.2. 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.

De esta manera el comprador puede ir directamente al país importador por 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 de que en los países que vamos a visitar se ofrecen las posibilidades de compra. Además debemos procurar 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, porque en muchas ocasiones esos datos nos ayudarán 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 dé 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, sólo acerca a las partes pero no interviene en la conclusión del negocio. Le brinda al comprador la garantía y protección de que le está mostrando la mercancía que necesita, 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 obtener: 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 quién sea el encargado de realizar la compra (el propio comprador, un agente o consignatario extranjero) debe de estar bien informado de los controles y documentos que se necesitan para llevar a cabo la contratación con un proveedor extranjero. Se requiere principalmente de los permisos de importación que deben tener los siguientes datos:

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

A dichos permisos les debemos brindar especial atención para cumplirlos adecuadamente y así evitar las multas, dilataciones y muchas veces nos pueden hasta revocar el permiso si no lo seguimos con detenimiento.

5.3. 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 cumplir la *Ley de Comercio Exterior*⁴ y su reglamento, 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 permisos previos para la importación.
- Tarifas aduaneras: altos derechos que se pagan dependiendo 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.

⁴ Ley de Comercio Exterior. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de julio de 1993. Última reforma publicada DOF [21-12-2006](#)

Para que un comprador mexicano 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 el trámite de exportación que se realiza en el extranjero 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, demoras 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 las leyes pueden variar dependiendo del tiempo y según las mercancías.

Éstas 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.

El régimen administrativo y jurídico de las Importaciones nacionales contenido dentro del Derecho Económico Mexicano, se regula por las siguientes leyes:

1. Ley Aduanera y su reglamento
2. Ley de Comercio Exterior

Ley Aduanera y su reglamento

Título Segundo. Control de aduana en el despacho. Capítulo III. Despacho de mercancías. Artículo 36:

Quienes importen o exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de agente o apoderado aduanal, un pedimento en la forma oficial aprobada por la Secretaría. En los casos de las mercancías sujetas a regulaciones y restricciones no arancelarias cuyo cumplimiento se demuestre a través de medios electrónicos, el pedimento deberá incluir la firma electrónica que demuestre el descargo total o parcial de esas regulaciones o restricciones. Dicho pedimento se deberá acompañar de:

I. En importación:

- a) La factura comercial que reúna los requisitos y datos que mediante reglas establezca la Secretaría, cuando el valor en aduana de las mercancías se determine conforme al valor de transacción y el valor de dichas mercancías exceda de la cantidad que establezcan dichas reglas.
- b) El conocimiento de embarque en tráfico marítimo o guía en tráfico aéreo.
- c) Los documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias a la importación que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se

publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación.

- d) El documento con base en el cual se determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, marcado de país de origen y otras medidas que al efecto se establezcan, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- e) El documento en el que conste la garantía otorgada mediante depósito efectuado en la cuenta aduanera de garantía a que se refiere el artículo 84-A de Ley Aduanera, cuando el valor declarado sea inferior al precio estimado que establezca dicha dependencia.
- f) El certificado de peso o volumen expedido por la empresa certificadora autorizada por la Secretaría mediante reglas, tratándose del despacho de mercancías a granel en aduanas de tráfico marítimo, en los casos que establezca el Reglamento.
- g) La información que permita la identificación, análisis y control que señale la Secretaría mediante reglas.

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.

La Ley Aduanera en aspectos generales maneja los siguientes conceptos.

Autoridades Aduanales	Aquellas que de acuerdo al reglamento de la SHCP tengan competencia para ejercer las facultades.
Recinto Fiscal	Lugar en que las autoridades realizan sus funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de mercancías del comercio exterior para su fiscalización.
Recinto Fiscalizado	Inmueble en que los particulares presten sus servicios de manejo, almacenaje y custodia una vez obtenida la autorización.
Depósito ante la Aduana y Despacho de Mercancías	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.
Obligaciones de Importadores	<ul style="list-style-type: none"> • Estar inscritos en el padrón de importadores de SHCP. • Acreditarse inscritos en el RFC.
Base Gravable	Del ya determinado impuesto general de importación se incorpora una alternativa de valoración, tal es el valor

	reconstruido que consiste en calcular los costos directos e indirectos de producción además de los inherentes a la importación.
Régimen Aduanero	<ul style="list-style-type: none"> • Definitivo: ingreso de mercancías para ventas en el interior del país. • Temporales: mercancías que retornan al extranjero en el mismo estado en que ingresaron por un período de tiempo.
Franja y Región Fronteriza	<ul style="list-style-type: none"> • Franja fronteriza: territorio entre la línea divisoria internacional y la línea paralela ubicada a distancia de 20 Km. hacia el interior del país. • Región fronteriza: territorio que determine el ejecutivo federal.
Atribuciones de las Autoridades	Suspensión de la libre circulación de las necesidades extranjeras dentro del recinto fiscal.
Tarifa del Impuesto General de Importación	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.
Política Arancelaria	Abarca disposiciones tomadas por el gobierno para el establecimiento del sistema arancelario y legislación complementaria con la finalidad de regular el intercambio de mercancías y servicios en el exterior.

Cuadro 5.3.1. 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.

5.4. Las tarifas arancelarias y las agencias aduanales y los INCOTERMS

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

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.

La nomenclatura es el 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.

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 han adoptado la mayoría de los países. La clasificación arancelaria de las mercancías es un tema central y es 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 en el mundo, a manera de "nombre" común para todos.
- Permite el estudio del comercio exterior.

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

Se pagan aranceles por todas las mercancías que se compran a los EEUU 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 describir adecuadamente por escrito.
- Método de manufactura o fabricación.
- Especificaciones de manufactura y análisis del producto.
- Cantidad, peso y precio de cada componente, con el porcentaje de cada uno si es posible.
- El país de origen del producto.

Un análisis a las restricciones y las reglamentaciones, tanto de 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 a inicios de 1994 (TLCAN), basado en una mayor apertura al exterior para lograr ampliar los espacios comerciales del país y elevar su competitividad en escala internacional.

En 1994, entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), creando una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo y estableciendo la base para un crecimiento económico sin precedentes y mayor prosperidad para Canadá, Estados Unidos y México. Durante 15 años, el TLCAN ha demostrado cómo el libre comercio contribuye al incremento de la riqueza y la competitividad brindando verdaderos beneficios a las familias, agricultores, trabajadores, fabricantes y consumidores.⁵

Asimismo, 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. Por otro lado, 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:

⁵ <http://www.tlcanhoy.org/>. Fuente consultada el 13 de junio de 2013.

- Permisos de importación o exportación
- Cuotas
- Precios oficiales
- Impuestos anitidumping
- Impuestos compensatorios
- Regulaciones sanitarias
- Regulaciones fitosanitarias
- Regulaciones de empaque
- Regulaciones de etiquetado
- Regulaciones de toxicidad
- Normas de calidad
- Marca 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 anitidumping y compensatorias

Obedecen su aplicación al artículo VI del GATT. 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.

Aduanas

Una aduana es una oficina pública situada en costas y fronteras, cuya función principal es el control de operaciones de comercio exterior, registrando el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país; así como cobrar los impuestos preestablecidos por aranceles y no arancelarios.

El agente aduanal está autorizado por la Ley Aduanera⁶ y su reglamento para ejercer ante aduanas, ministerios y demás organismos privados o públicos, en nombre y por cuenta de un tercero que contrata sus servicios en los trámites de una operación de importación, exportación o tránsito.

Clasificación de las aduanas

Las aduanas para efectos del comercio internacional se clasifican:

1. Marítimas
2. Fronterizas
3. Interiores
4. Aeropuertos Internacionales

⁶ Ley Aduanera. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12.pdf>.

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.

Los INCOTERMS

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 vean 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 el lugar convenido. Si el comprador no indica un punto preciso, el vendedor puede escogerlo dentro del lugar o zona estipulada, en cuyo caso la responsabilidad recae en el transportista.

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

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 del 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 el 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 el comprador 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, esta 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.

5.5. 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 levantar 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

Es el instrumento por medio del cual se elabora el contrato de transporte de las mercancías por agua (mar). El objeto de este contrato es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero.

- *Certificado de origen.* Es una declaración de entrada 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:

- *Certificado 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 uso común.

3. Lista de empaque

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

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 y 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 porque tiene que pagar aunque se encuentre en dificultades o no quiera aceptar las mercancías.

5. Seguros

El seguro de transporte es un contrato donde el asegurador se responsabiliza de los daños y pérdidas materiales en el transcurso del traslado, al medio de transporte (vehículo), o a los productos transportados, ya sea por vía fluvial, férrea, aérea o marítima.

La cobertura inicia cuando el medio de transporte se pone en movimiento con la carga, manteniendo durante el curso del traslado las detenciones, transbordos y estancias programadas, y culmina con la llegada del vehículo a su destino final de acuerdo a la póliza del contrato

6. Factura comercial

Para fines aduaneros en México es posible exportar sin factura pero en el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial.

Ésta 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.

5.6. Análisis compras nacionales versus internacionales

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

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

- Futuros
- Derivados



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 presentara.

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 la mayor ventaja posible en el momento para las necesidades conocidas.

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 éste exigía vender el grano a un precio menor del que podían pedir en el mercado de contado, o si el alza era por sequía el agricultor no tenía la cantidad para cumplir con el contrato.
- Cuando los precios bajaban los compradores no cumplían con el contrato pues preferían adquirir el grano a precio más bajo en el mercado de contado.

Para que los contratos se cumplieran se 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:** Se aplica a la persona que compra bienes cuyos precios se espera que suban a corto plazo con el único fin de venderlos oportunamente y obtener beneficios.

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 consideran 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.

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.

Derivados

El Banco de México ([2013](#)) dice que

Los derivados son instrumentos financieros cuyo valor se deriva a partir del precio de otros activos, denominados subyacentes.

Activos subyacentes:

- De naturaleza financiera: Acciones, índices accionarios, divisas, valores de renta fija, tasas de interés, etc.
- Commodities: Productos agrícolas, minerales, etc.

Los derivados se utilizan para cubrir cambios (volatilidad) en el valor de: créditos adjudicados a tasa de interés de renta variable, cuentas por pagar o por cobrar en moneda extranjera y a un plazo determinado, portafolios de inversión en acciones, o flujos de caja presupuestados.

5.7. 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 compradores en el extranjero deben tramitar una Carta de Crédito, la cual es una forma de pago que otorga una institución financiera a favor de un proveedor, a cargo del comprador para pagar una cantidad de dinero o aceptar letras de cambio.

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 brinden una mayor seguridad en el cumplimiento de las condiciones acordadas en sus operaciones comerciales.

Una carta de crédito es el compromiso escrito que asume una institución de crédito (banco emisor) por cuenta y orden de una persona *física o moral* (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 Crédito.

Se ofrecen cartas de crédito de importación, domésticas, como banco notificador o confirmador para las cartas de crédito de exportación, 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
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce la necesidad de verificar el crédito del comprador. • El exportador evalúa el crédito del banco emisor, no del ordenante. • Conoce únicamente los términos y condiciones a cumplir para obtener su pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está seguro de que los documentos exigidos en la carta de crédito serán examinados por expertos. • Tienen la certeza de que el pago se efectuará únicamente cuando concuerden los documentos con los términos y condiciones de la Carta de Crédito.

Cuadro 5.7.1. 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:

<p>POR DESTINO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importación: compra de bienes y servicios del extranjero. • Exportación: venta de bienes y servicios al extranjero. • Domésticas: compra- venta de bienes y servicios dentro de un mismo país.
<p>POR FORMA DE PAGO</p>	<p>Las cartas de crédito deberán indicar claramente la forma en que le será pagada al vendedor / exportador, misma que puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A la vista: contra la prestación de documentos en orden. • Con pago diferido: al vencimiento del plazo convenido entre comprador y vendedor. • Con aceptación: al vencimiento de las letras de cambio aceptadas por el banco emisor / confirmador. • Con negociación: pagadera con un banco distinto al banco emisor (puede ser a la vista o a plazo).
<p>POR OBLIGACIONES DE PAGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Irrevocable: sólo puede ser modificada o cancelada con acuerdo de todas las partes involucradas. • Notificada: el banco del vendedor / exportador no asume ningún compromiso de pago ante el vendedor / exportador • Confirmada: el banco del vendedor / exportador se adhiere al compromiso de pago del banco emisor ante el exportador

Cuadro 5.7.2. 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 Cartas de Crédito en línea "B@ncomext Trade", por medio del cual BANCOMEXT le facilita la emisión, modificación o autorización de pago de las cartas de crédito de importación o domésticas de manera electrónica directamente desde la comodidad de cualquier computadora.

También hay que llenar la Solicitud de Establecimiento de Carta de Crédito irrevocable (formato 10); y para cartas de crédito de exportación no existen formatos que completar para obtener el servicio por parte de BANCOMEXT.

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

- Para 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.

5.8. Ventajas y desventajas de los 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 no menos importante para 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 sólo 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.

Este convenio fue firmado durante el mandato del Presidente Miguel de la Madrid, y 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 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, los Estados Unidos y el Canadá, con la perspectiva de extenderse por todo el Continente Americano. Las bases fueron sentadas con el Lic. Miguel de la Madrid, pero fue consolidado con el Lic. Carlos Salinas de Gortari en 1993.

Gracias a este tratado, nuestro país se ha visto saturado de una gran cantidad de productos, en especial de los productos norteamericanos, pero a bajo precio, dando un beneficio a las entidades que comercializan con ellos y con un índice de calidad mayor al que los fabricantes nacionales pueden ofrecer.

Todo esto perjudicó a las empresas nacionales que se vieron obligadas a 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 más competitivas.

Además del TLC México tiene signados tratados con otros 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.



RESUMEN

En esta unidad analizamos el proceso de compra internacional, el cual se ha convertido en una táctica empresarial para competir sobre la base de los conceptos de: calidad, tiempo y ventaja tecnológica.

Asimismo, comprendimos la importancia de los tratados de libre comercio, que han permitido reducir problemas de proteccionismo a ciertos productos, al eliminar impuestos compensatorios que ha beneficiado a las empresas al adquirir productos y servicios de alta calidad y a precios convenientes.

Por otro lado, reconocimos la importancia de la intervención del gobierno de cada país, en materia arancelaria, en imponer ciertos controles a la importación de productos de origen extranjero, a fin de controlar el tránsito de mercancías con cobro de derechos de importación.

Finalmente, examinamos la documentación comercial necesaria para regular el proceso de compra internacional, con el objeto de salvaguardar los acuerdos derivados de la relación jurídica de las partes.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	12	531-538

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold e England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.



Unidad 6. Otros tipos de compras



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia que tiene adquirir otro tipo de insumos y la problemática que representa.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

6. Otros tipos de compras

6.1. Compras de bienes de capital

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

6.1.2. Situaciones que le dan origen

6.1.3. Investigación de bienes necesarios de acuerdo al giro comercial

6.1.4. Vida útil de la maquinaria, equipo y su reemplazo

6.1.5. Análisis de la factibilidad y retorno de la inversión

6.2. Compras de servicios

6.2.1. Definición de los requerimientos de servicio

6.2.2. Determinación de requerimientos técnicos

6.2.3. Análisis de contratos

6.2.4. Hojas de evaluación

6.3. Formatos de compra y control. Compras de refacciones

6.3.1. Concepto, importancia y características

6.3.2. Situaciones que le dan origen

6.3.3. Comprar, reasignar, fabricar, maquilar o adaptar

6.3.4. Negociación con los proveedores

6.3.5. Existencias de seguridad

6.3.6. Problemas de las sobre existencias

6.3.7. Análisis financiero de existencia en partes y refacciones y su asociación contra el costo de seguridad

6.4. Compra de artículos de oficina y enseres

6.4.1. Concepto, importancia y características

6.4.2. Situaciones que le dan origen

6.4.3. Planeación de necesidades y estadística de consumo

6.4.4. Revisión periódica de cotizaciones

6.4.5. Existencia de seguridad

6.4.6. Problemas por sobre existencias o falta de existencia



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 esta unidad analizamos las connotaciones de cada tipo de adquisición y se plantean recomendaciones para la optimización de este tipo de adquisiciones.

6.1. Compras de bienes de capital

Uno de los conceptos que comúnmente se menciona en economía son los “bienes de capital” los cuales son bienes que se usan para la producción de otros bienes y no satisfacen las necesidades del consumidor final.

Estos bienes son principalmente maquinaria y equipo y se utilizan en la producción de capital físico.

Dado que los bienes de capital son las mismas fábricas, maquinaria, herramientas y diversos edificios, no se consideran materias primas.

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

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.

Los 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.

Los 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.

6.1.2. Situaciones que le dan origen

Las situaciones que dan origen a la adquisición de un bien de capital son de muy diversos tipos, una de ellas 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 está ligada estrechamente a la necesidad de las operaciones que realiza.

Tal equipo especial está limitado con frecuencia a una industria o en ocasiones a un solo cliente. El valor de recuperación puede ser bajo, con la desventaja de que la necesidad de las funciones puede desaparecer antes que el equipo esté físicamente inservible.

Existe otro tipo de equipo, denominado menor o accesorio, el cual se utiliza normalmente con una capacidad auxiliar y 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 tener que dar soporte extra a adquisiciones para enfrentarse con todo tipo de emergencias.

La decisión de comprar equipo requiere que se considere 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 sólo 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, etcétera.

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.

6.1.3. Investigación de bienes necesarios de acuerdo 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 esté 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 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 en relación con 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 sujetos a interpretaciones variables. Cualquier máquina que se compra debe cumplir satisfactoriamente con las

leyes de seguridad del estado en el cual funcionará y estas legislaciones 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.

6.1.4. Vida útil de la maquinaria, equipo y su 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 cuándo o no negociar depende mucho de cuál es el resultado sobre el menor costo neto para el comprador. En las compañías grandes, el equipo desplazado en una planta puede ser 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.

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 demás. 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 (incremento porcentual en función del tiempo), en la cual los costos pueden aumentar.

La compañía arrendadora 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.

6.1.5. 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 fórmula 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.

6.2. Compras de servicios

Los diferentes tipos de adquisiciones que realizan los departamentos de compras, obedecen a las variadas necesidades que los usuarios de las empresas poseen. Así, algunos sectores requerirán insumos para las líneas de producción; provisión de fletes, en el caso del área de distribución; y repuestos y herramientas para el sector de mantenimiento. La lista, obviamente puede ser extensa. Sólo basta hacer el ejercicio de pensar cuáles son los recursos necesarios para que un producto y/o servicio esté a disposición del consumidor.

Con esta información el departamento de compras clasifica las necesidades de los usuarios en diferentes tipos de adquisiciones a las que asigna un tipo de reaprovisionamiento y un tipo de contratación adecuados.

6.2.1. 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.

6.2.2. 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 porque los prestadores de servicios no son considerados como proveedores, pero entre los servicios 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 también hay 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 por lo que debemos 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.

6.2.3. Análisis de contratos

Es indispensable que un contrato esté aprobado por la Procuraduría Federal del Consumidor (www.profeco.gob.mx). Así mismo hay que leer todas las condiciones del mismo. (Ver: Marco Jurídico de las Adquisiciones).

6.2.4. Hojas de evaluación

Son documentos que permiten calificar a los proveedores. (Ver Unidad 3: Administración de Proveedores)

6.3 Formatos de compra y control.

Compras de refacciones

6.3.1. 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 ellas 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.

6.3.2. 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 esta 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.

6.3.3. 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 mano de obra de trabajo ocioso.
- 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, sufriendo con ello dependencia total.

6.3.4. 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.

6.3.5. Existencias de seguridad

La cantidad de existencia segura que sea necesaria varía de un artículo a otro, ya que 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, esta 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 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.

6.3.6. Problemas de las sobre existencias

Esto quiere decir hasta qué 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 labora en este departamento para poder evitar los problemas de la sobre existencia.

6.3.7. Análisis financiero de existencia en partes y refacciones y su asociación contra el costo de seguridad

Para empezar, el análisis financiero es una etapa de la planeación y proyección que establece la capacidad y necesidad del negocio. Su objetivo es 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

Su objeto 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.

6.4. Compra de artículos de oficina y enseres

6.4.1. 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, fólдер, 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.** 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.** Esta depende en gran medida de la clase de material de 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 a través de intermediarios, los cuales ofrecen una amplia gama de los artículos que se requieren, aunque existe la posibilidad de contactar fábricas 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.

6.4.2. 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 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.

6.4.3. Planeación de necesidades y estadística de consumo

El determinar con anticipación qué se va a hacer proporcionará un parámetro de las necesidades materiales que se requerirán. La planeación de las actividades a desempeñar, no 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 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.

6.4.4 Revisión periódica de cotizaciones

Normalmente las empresas cotizan cuando lo necesitan, piden varios proveedores, realizan un proceso normal para elegir proveedores, debemos revisar a qué precio nos está 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.

6.4.5. 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 requeridos.

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 tintas para las impresoras, lápices, hojas, entre otros.

6.4.6. 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* (JIT): “Es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo”. (Control de inventarios: [Suministro JIT](#), 27/09/12).

RESUMEN

Los bienes de capital que son los que no se destinan al consumo, sino a seguir el proceso productivo; las refacciones que representan componentes o partes para rehabilitar aparatos eléctrico-electrónicos o de otra especie; los servicios que representan acciones o actividades en pro de un bienestar común y los enseres de oficina que son los instrumentos, herramientas o accesorios que se utilizan como complemento de las funciones administrativas, son conceptos en los que el área de compras y abastecimientos debe tener un cuidado diferenciado y de calidad.

Asimismo, se resaltó la importancia de contar con los conocimientos adecuados para la realización de las adquisiciones con organizaciones a nivel internacional, de tal manera que se cuenten con habilidades que permitan incorporar un alto valor añadido a la gestión de compras y abastecimientos para coadyuvar con la consecución de los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Martínez (2007)	9	167-179
	Leenders; Fearon & England (1992)	6	272-280
	Academia de Operaciones (2003)	14	1-55

Martínez Moya, Emilio. (2007). *Gestión de Compras. Negociación y Estrategias de Aprovechamiento*. (4ª ed.) Madrid: Fundación Confemetal.

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold y England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.

Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. (2003). *Compras y Abastecimientos*. México: FCA UNAM / Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Unidad 7. Tendencias y modalidades de compras





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá las tendencias y modalidades de compras.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

7. Tendencias y modalidades de compras

7.1. e-business

7.2. e-procurement

7.3. e-commerce



INTRODUCCION

En esta unidad se presenta de manera resumida las tendencias y modalidades en materia de compras y abastecimientos, destacando las diferentes aplicaciones que el desarrollo tecnológico ofrece para facilitar las comunicaciones y hacer eficientes los procesos de compras electrónicas, así como el desarrollo de técnicas, como son: el *e-business* y en el caso específico del área de compras el *e-procurement*.

7. Tendencias y modalidades de compras

En la última cuarta parte del siglo XX surgió 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 constituyeron un avance importante en el reconocimiento de la administración como ciencia y la utilidad de contar con profesionistas del área 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 considera eslabones que integran desde 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.

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, por ello es 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 incluidos en 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 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, por ello 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 (*Just in time*).

Justo a Tiempo (JIT)

Es notable el impacto que tiene el concepto JIT y las evidencias presentadas por las armadoras de automóviles de Japón (TOYOTA) han entusiasmado al área de compras. 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 grupos 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 prerrequisito); 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 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 independiente al JIT, 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.

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 debe 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 anteriores son los MRP II (*manufacturing resource planning*), cuyo objetivo primordial era mejorar la información y planeación en el proceso productivo.

Las suites ERP son 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 se almacena 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 que se pueden realizar vía Internet por medio de *e-procurement* (tecnología para mejorar el abastecimiento) y los conceptos de *e-supply management*.

7.1. e-business

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 dé en las áreas de comercialización (B2C), promoción y relaciones con los clientes (CRM), pero en áreas como las compras también se ha 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.

7.2. 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 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 nacional, 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 está, que este insumo ya no cubra al 100% las especificaciones técnicas del comprador.

Como todo en la vida, el aumentar el número de transacciones nos hará más expertos, pero este proceso puede ser muy caro, disminuyendo considerablemente la ventaja que habíamos estado buscando.

7.3. e-commerce

En el comercio electrónico existen dos modelos comúnmente utilizados y cada vez más 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.

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 que utiliza redes de valor agregado (VAN) para el intercambio de transacciones estandarizadas entre las organizaciones. Sin embargo, el advenimiento de Internet, hizo las interrelaciones entre empresas más económicas y eficientes.

RESUMEN

De manera general, el *e-business* es un conjunto de prácticas de gestión empresarial resultante de la incorporación a los negocios de las tecnologías de la información y la comunicación, deben integrarse a la función de compras y abastecimientos como parte del crecimiento y actualización de los sistemas de adquisiciones en una organización.

Asimismo el *e-procurement* es visto como opción de compra y venta de suministros, trabajo y servicios de forma electrónica, es la opción más avanzada en países cuyas distancias geográficas no les permiten hacer contacto físico con los clientes y resulta una manera exitosa de proveer a sus clientes.

E-commerce o comercialización electrónica es una modalidad de intercambio de información con fines remunerativos en la que los involucrados interactúan utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.

La importancia de estas modalidades reside en que Internet es una poderosa herramienta con gran capacidad de comunicación y la posibilidad de trabajar con millones de personas y empresas enlazadas a la red, los beneficios generados son enormes, como por ejemplo: la eficiencia en la atención a clientes, la reducción de costos, la oportunidad de negocios, la calidad en la imagen corporativa, rápida respuesta a través de óptimos niveles de información, etc.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	15	669-673
	Krajewski y Ritzman (2000)	15	673-728

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold y England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.

Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. (5ª ed.) México: Pearson Educación.



Unidad 8. Administración de inventarios



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá cómo se realiza la planeación, organización, dirección y control de los inventarios.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

8. Administración de inventarios

8.1. Conceptos básicos de inventarios

8.2. Métodos de Control de Inventarios

8.2.1. UEPS

8.2.2. PEPS

8.2.3. Costos promedio

8.2.4. Sistema ABC

8.2.5. Lote económico de compra

8.2.6. Lote económico de compra con descuento

8.3. Sistemas de administración de inventarios

8.3.1. Sistema de administración de inventarios para distribución por arrastre

8.3.2. Sistema de administración de inventarios para distribución por empuje

8.3.3. Otros modelos estocásticos y probabilísticos de control de inventarios

8.3.4. Sistema de doble depósito

8.4. Software aplicable a control de inventarios

8.5. Procedimiento para el recuento físico del inventario



INTRODUCCION

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.

8.1. Conceptos básicos 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 es el alma del negocio. Sobre este dinero 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 con intereses. En materia de inventarios, las organizaciones enfrentan conflictos entre los objetivos fijados, 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 más 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:

I. 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.

II. El Departamento de Compras ayuda a establecer los sistemas, bajo este tipo de operación, este Departamento 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.

III. El Departamento de Compras no tiene responsabilidades. Aunque éste no tenga participación del grupo que define los sistemas de control de inventario, continúa la responsabilidad de formular un programa de Compras basado en un sólido control del inventario. Buena posición para regatear, eficiencia en el abastecimiento, favorables y largas relaciones con los proveedores, 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, su protección y economía:

1. 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).
2. 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:

- ¿Cuánto comprar o fabricar de una vez?
- ¿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.* Ésta 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	Costo de llevar el inventario
<p>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.</p>	<p>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.</p>

El costo de pedir o el de almacenamiento variarán 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 control real 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.

Una vez que se cuenta con estos datos, se resumen y 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:

- Inventario mensual promedio por el periodo de que se trate.
- Interés.
- Impuestos.
- Seguros.
- Obsolescencia.
- Merma.
- Sueldos y salarios.
- Superficie y mantenimiento.
- Pedacería.

8.2. Métodos de Control de Inventarios

Existen diversos métodos para controlar el inventario de una empresa, disminuir los gastos y maximizar las ganancias. El conocimiento de los diversos métodos es indispensable para poder realizar una posterior adaptación de acuerdo con las necesidades particulares de la empresa. La finalidad siempre debe ser disminuir la cantidad de material desechado, las compras innecesarias y los gastos excesivos de almacenaje mientras que a la vez se mantiene un buen flujo de compras y ventas.

8.2.1. 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 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.

8.2.2. 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.

8.2.3. 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.

Costo Total de Inversión (Producto ABZ)	\$8,000,000.00
Unidades que ingresaron al Almacén	10,000
Costo Promedio (Por Unidad)	\$800.00

De tal manera que no importa cuándo hayan ingresado ni el volumen particular de cada ingreso, sólo se considera el valor promedio del saldo.

8.2.4. Sistema ABC

El control efectivo de inventarios requiere algo más que sólo 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, 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 con el 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.

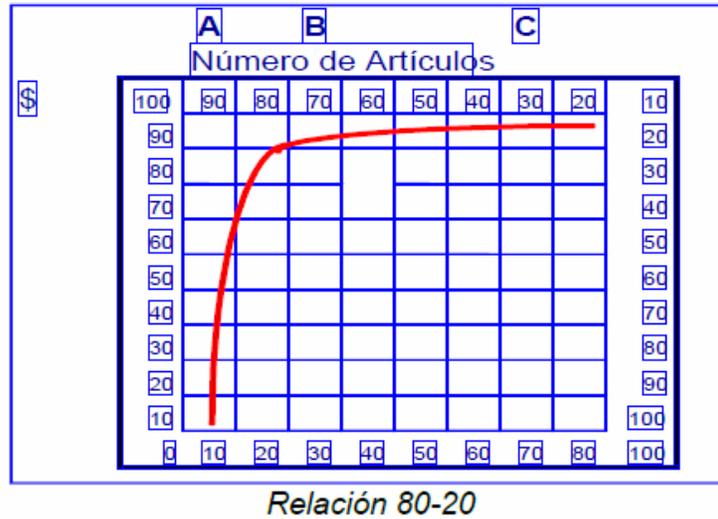
El Análisis de Clasificación ABC se basa en la premisa de que algunos artículos (productos o materiales) requieren un control más estricto. Se basa en la Ley de Pareto⁷, conocida también como la Ley 80-20.

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:

⁷ Wilfredo Pareto, en 1889, estableció 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 llevó a cabo para un estudio socioeconómico en Italia, en él destacó 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.



8.2.5. 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), que se clacula así:

$$Q = \sqrt{2kd/h}$$

Donde:

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 la que la fórmula actualmente se puede representar de la siguiente manera:

$$Q = \sqrt{\frac{2 D (cp)}{cu (cm)}}$$

Donde:

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:

D = 60,000 unidades

cp = \$ 1,200.00

cu = \$ 50.00

cm = 20 %

El lote económico de compra sería:

$$Q = \frac{\sqrt{120,000 (1,200)}}{50 (20\%)}$$

Q= 3,795 unidades

8.2.6. Lote económico de compra con descuento

El simple conocimiento del lote económico de compra incide en la reducción automática de los volúmenes que se van 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 \$45, el lote económico ahora resultaría:

$$Q = \frac{\sqrt{120,000 (1,200)}}{45 (10\%)}$$

$$Q = 5,657$$

Resultando no una buena opción para el proveedor, pero sí para nosotros porque ahora compraríamos a \$ 45.00

8.3. Sistemas de administración de inventarios

Dada la complejidad del tema del inventario, las numerosas variables que participan y la necesidad de que éste sea manejado por más de una persona, se han creado herramientas automatizadas para manejar inventarios electrónicos a través de bases de datos, en las que se registran los movimientos de compra, venta y otros que pueden afectar estas cifras.

El control de inventario surge por la necesidad de las empresas de reducir compras innecesarias, garantizar la existencia de determinados artículos, reducir los costos asociados a la realización de numerosos pedidos, entre otras fallas que generan pérdidas económicas.

Entre las ventajas de un correcto inventario se encuentra un mayor flujo de producción, al tener todos los materiales disponibles, la satisfacción del cliente al recibir los pedidos a tiempo y la reducción de las pérdidas relacionadas con la falta de stock o con la compra excesiva de productos ya existentes.

8.3.1. 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* 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; etcétera.

La tarjeta se adhiere al 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.

8.3.2. 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.

8.3.3. 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 estocásticos⁸ 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, la 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 periodo del siguiente año.

⁸ Modelo estocástico se refiere a un proceso en el que las observaciones de su comportamiento es seguido de constantes errores.

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. Inventario

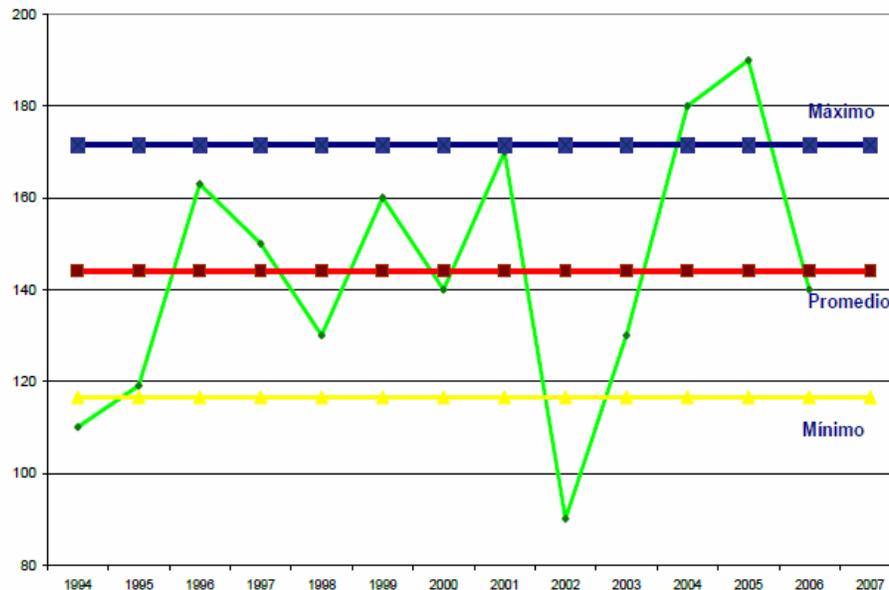
Aplicando la fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{9862}{13}}$$

Se tiene 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:



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 de 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 sistema Justo a Tiempo, comprometiendo al proveedor a realizar entregas a fechas y horas precisas.

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 los presupuestos planeados 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 influyen en la institución.

De todos los informes que la entidad genera, al Departamento de Compras le interesan medularmente los que son emitidos por los departamentos de Ventas y de Producción.

El primero sirve como base para determinar los volúmenes de compra que de acuerdo con los pronósticos de venta se 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 aportará las especificaciones técnicas de los materiales a utilizar y la periodicidad con que éstos 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.

8.3.4. Sistema de doble depósito

El sistema de doble depósito busca encontrar no sólo la cantidad óptima por 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 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.

α = 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 ≥ 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 doscientas treinta y un unidades.

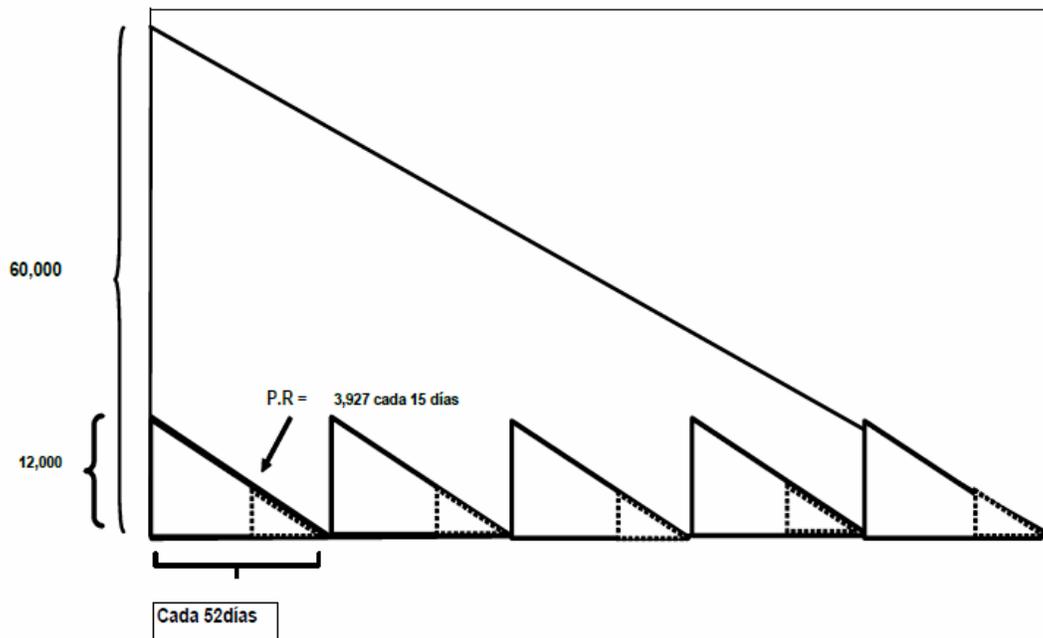
El proveedor nos indica que tarda diez días en entregarnos el material requerido. Consideramos un nivel de confianza de 70% y una demora de un día, entonces tendríamos:

$$PR = 231 (10) + 231 (10) (0.70) (1)$$

$$\text{Resultando como PR: } 2310 + 1617 = 3,927$$

El Lote Económico se consume cada cincuenta y dos días $D / LE 60,000 / 12,000 = 5$, y $1/5 (260 \text{ días}) = 52 \text{ días}$.

El punto de re-orden en unidades de tiempo sería igual a 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:



Lote económico y punto de reorden del producto ABZ

Fuente: SUA, plan 2005, [Adquisiciones y Abastecimientos](#), Unidad 15 Planeación y Control de Inventarios, p. 342.

8.4. Software aplicable a control de inventarios

La utilización de software en la planeación y control de inventarios se ha ido incrementando, siendo algunos de los más comunes en México los siguientes:

BPCS: Business Planning and Control System

Es un software de planificación de recursos empresariales. BPCS fue desarrollado por sistema Software Associates (SSA), que más tarde se convirtió en SSA Global Technologies (que fue adquirida por Infor Global Solutions) y se utiliza para controlar las operaciones de las empresas de fabricación.

BPCS incluye MRP lógica para las operaciones de fabricación, siempre hay altas normas de validez de los datos como especificaciones de ingeniería y precisión de inventario. Se ejecuta en varios sistemas, con el IBM System I (también conocido como IBM AS/400 o IBM eServer iSeries) siendo el más popular. Está escrito en As/Set, RPG, SQL y otros idiomas de IBM algo únicos en el sistema.

Muchas de las aplicaciones de BPCS son algo independientes, ya que las empresas pueden optar por implementar sólo las aplicaciones financieras, por ejemplo, y ninguna de la fabricación.

GEMM: Global Enterprise Manufacturing System

Es una empresa que se dedica a sistemas de planeación de recursos.



RTAP: Real Time Application Platform

Es una plataforma de aplicación en tiempo real para el control de inventarios.

PICS: Production and Information Control System

Es una empresa dedicada a la evaluación de sistemas de información para la producción.

COPICS: Communication Oriented Production, Information and Control System

Es un sistema de control de comunicaciones orientado a la información.

No se descarta el diseño e implementación de un Sistema de Información hecho a la medida de la organización.

8.5. 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 las Disposiciones Transitorias de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en su artículo tercero, fracción IX <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/97/280.htm?s>

El inventario físico se debe llevar a cabo treinta días antes del fin del año fiscal, para ello es necesario una adecuada preparación del mismo que debe de incluir:

- Programación de fechas de realización, 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 y segundo conteos respectivamente. Éste debe contener los datos básicos del material.

También es importante saber seleccionar al personal que va a integrar la toma del inventario, éste debe estar consciente de la importancia de su participación en el mismo, de la fecha de realización, capacitación, etcétera.

Durante la toma del inventario, independientemente del método que se vaya a utilizar se deben asignar en forma aleatoria a las personas que van a participar en una sección para la toma del inventario.

Se realiza el conteo (primero y segundo), al término de cada sección se entregan 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 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.



RESUMEN

La Administración de Inventarios busca la efectividad de optimización de recursos de la organización tanto en diversas formas de registros, como en los reportes que se generan a partir de sistemas de control y, por consecuencia, en los procesos de revisión y toma de decisiones por parte de la Dirección de la empresa.

Asimismo, se considera la importancia de la provisión de materia prima en tiempos cortos como oportunidades de reducción de costos, reducción de atención a proveedores, reducciones de tiempo de trabajo del área de almacén, espacios en pasillos y obstrucciones en general que causa la entrega de materiales en cualquier organización.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	5	183-189 201-207
	SUA FCA (2005)	15. Planeación y Control de inventarios	319-348
	Muller (2005)	5. Conceptos de planeamiento y reabastecimiento	125-156

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold y England, Wilbur B. (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.

Muller, Max. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Bogotá: Norma.
[\[Vista previa\]](#)

Río González, Cristóbal del. (1999). *Compras y Abastecimientos*. (3ª ed.) México: ECAFSA. [\[Vista previa\]](#)



Unidad 9.

Administración de almacenes y distribución de materiales



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá cómo se realiza la planeación, la organización, la dirección y el control de los almacenes.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

9. Administración de almacenes y distribución de materiales

9.1. Objetivos de almacén

9.2. Funciones del almacén

9.3. Conceptos generales de Almacenes y Tipos de almacén

9.4. Planeación de almacenes

9.5. Organización del almacén

9.6. Sistemas de control de almacenes

9.7. Elementos del transporte y tipos del transporte

9.8. Planeación del transporte.

9.9. Sistemas de control de transporte

9.10. Normatividad del transporte



INTRODUCCION

En esta unidad 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.

9. Administración de almacenes y distribución de materiales

A lo largo de los años, y conforme evoluciona el fenómeno logístico, el concepto de almacén ha ido variando y ampliando su ámbito de responsabilidad. El almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Hoy por hoy, es una estructura clave que provee elementos físicos y funcionales capaces incluso de generar valor agregado.

9.1. Objetivos de almacén

El 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 solamente 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 éstos:

- Espacio
- Equipo
- Personal

Cuando se distinguen los recursos es que podemos enunciar los objetivos del almacén:

- Maximizar el uso efectivo del equipo.
- Maximizar el uso efectivo del espacio.
- Potenciar las capacidades del elemento humano.

9.2. Funciones del almacén

En las funciones del almacén se integra la gestión del manejo del mismo, es decir, la aplicación de la planeación, organización, coordinación y control de los insumos, materiales y en general, de los bienes que se guardan en el almacén. Estos bienes tendrán una rotación en entradas y salidas. Entre ellas se observan:

- 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 óptima, 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 con la mayor brevedad posible los bienes que sean requeridos por los departamentos-cliente del organismo.

9.3. Conceptos generales de Almacenes y Tipos de almacén

Podemos concebir el almacén como: el área de servicio de la organización que tiene como función el resguardo físico de los insumos, materiales y productos, la custodia de los mismos, el registro de los ingresos y egresos al mismo, el suministro o abasto de los anteriores.

Los almacenes se pueden dividir de acuerdo con sus funciones específicas, el material que resguardan, etc., por ejemplo podemos citar entre otros, los siguientes tipos de almacenes:

- Almacén de materia prima. En él se resguardan los materiales que se van a procesar en la organización.
- Almacén de producto terminado. En él se resguardan los productos procesados o bien los productos adquiridos para su reventa.
- Almacén de material de acondicionado. En él 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, etcétera.
- Almacén de refacciones. En él se resguardan las refacciones que utilizan las máquinas y vehículos de nuestra organización.
- Almacén de herramientas y equipo. En él se resguardan los utensilios que día a día se utilizan en la operación de la organización (como llaves, desarmadores, taladros, caladoras y otras.)
- Almacén de cuarentena. En él 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.

9.4. Planeación de almacenes

Como apoyo para la toma de decisiones existe una gran variedad de modelos, aplicaciones y sistemas de simulación, 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 que pueden contener modelos de pronósticos, árboles de toma de decisión, modelos de simulación, modelos de programación lineal, etc. 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 y otros), para que una vez analizadas, se proceda 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 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 almacenes es un elemento básico en la organización, la planeación incluye:

- Clasificación del Almacén.
- Selección y capacitación de personal.
- Diseño de “layout”.
- Elaboración de procedimientos de recepción, almacenaje y distribución.

9.5. Organización del almacén

La organización o delegación de las funciones básicas del almacén dependerá de diferentes factores como pueden ser el tamaño del almacén, el área a la que sirve principalmente, los elementos con que cuenta para realizar sus funciones dentro y fuera de la zona designada para el resguardo, etcétera.

Una adecuada organización del almacén facilitará el logro de los objetivos y debe 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.

9.6. Sistemas de control de almacenes

Además de las funciones básicas del almacén, es necesario establecer las actividades u operaciones que se deben llevar a cabo 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.

9.7. Elementos del transporte y tipos del 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) y 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).
- Su objeto (pasajero, material y/o mixto).
- Su ámbito geográfico (Urbano, Interior [Federal] e Internacional).
- La utilización de los medios de transporte (sucesivo, superpuesto, combinado y multimodal).
- El modo y medio utilizado.

Con base en lo anterior, se establece la diferencia entre modos y medios de transporte:

Modos	Medios
Terrestre	Auto transporte / Ferrocarril
Marítimo	Fluvial / Marítimo
Aéreo	Aéreo

Formas 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, podemos verlo ejemplificado en el siguiente listado:

AUTOTRANSPORTE	
<i>Camioneta Pick-up</i>	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 normalmente dentro de la zona metropolitana.
<i>Camioneta 3 ½</i>	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.
<i>Camión de 5 a 6 toneladas</i>	Tiene 2 ejes, trasero y delantero. Transporta fruta, legumbres y básicos.
<i>Camión de 8 toneladas</i>	Las marcas son Dina, Ford, Dodge, Chevrolet, International, Mercedes Benz. Puede soportar hasta 9 toneladas. Cuenta con un eje trasero y uno delantero. Transporta frutas y legumbres.
<i>Torton 3 ejes</i>	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 abarotes.
<i>Tráiler</i>	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 o 3 ejes traseros. Si el tráiler tiene 3 ejes atrás puede cargar de 30 a 40 toneladas como máximo, pero su capacidad normal es de 34 toneladas.

<i>Tráiler doble remolque con dolly</i>	Tiene una capacidad de 40 a 45 toneladas. Transporta frutas, legumbres y otros.
---	---

FERROCARRIL	Usualmente se conoce el furgón de ferrocarril 30 toneladas, 52 m ³ pero también se manejan los siguientes equipos: furgones; tolvas; carros tanque; contenedores; góndolas; remolques; y plataformas.
MARÍTIMO	General cargo (carga general); bulkcarriers (graneleros); Crude Carriers (petroleros); Very Large Crude Carrier (VLCC); Ultra Large Crude Carrier (ULCC); Containers (contenedores). Feeders, barcos pequeños utilizados principalmente para el cabotaje.
AÉREO	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. Se divide en mensajería; pasajeros; carga; y mixto. Se encuentran desde helicópteros hasta aviones específicos para carga (Hércules, Tupolev 5000, AIRBUS 800, etc.)

9.8. Planeación del transporte

La planeación del transporte se define como un proyecto que estudia demandas presentes y futuras de movilidad de personas y material. Estos proyectos están precedidos por estudios de movimientos y necesariamente involucran a los diferentes medios de transporte. Está estrechamente relacionado con el campo de la ingeniería de tráfico (transporte).

La planeación es la fase fundamental del proceso de desarrollo y organización del transporte, pues es la que permite conocer los problemas, diseñar o crear soluciones y, en definitiva, optimizar y organizar los recursos para enfocarlos a atender la demanda de movilidad. En ella hay que destacar la importancia de asignar en los presupuestos los recursos necesarios para su realización.

Las principales líneas de trabajo de la planeación de transportes son:

- Conocimiento de los diferentes medios de transporte y sus características.
- Analizar la demanda que existe de cada modo de transporte.
- Planificar las redes y su relación con el entorno (paradas, rutas y frecuencia).
- Analizar las necesidades de las estaciones (servicios, accesos, localización, etc.).
- Estudios de intermodalidad y de impacto ambiental.

9.9. Sistemas de control de transporte

La distribución es uno de los procesos olvidados de la gran mayoría de las organizaciones, es no sólo 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, etcétera.

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 integrado en un sistema de forma eficiente.

Como respuesta a lo expuesto anteriormente, se ha 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 también se ha implementado el transporte intermodal que sin cambiar del empaque original y del modo de transporte (contenedor), puede hacer una entrega desde la puerta del proveedor hasta la puerta del cliente, pasando por diferentes medios de transporte (tráiler, ferrocarril, barco, otros).

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, y otros, 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 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; tener gran rigidez; ser programados y estar integrados unos a otros. Pero cada carta, paquete, pasajero, tienen un destino diferente.

Por ello 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.

9.10. Normatividad del transporte

Entre la normatividad *vigente* en materia de transporte se destacan las siguientes:

a. Ley Federal sobre Metrología y Normalización

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf>)

b. Ley de Vías Generales de Comunicación

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/73.pdf>)

c. Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/27.pdf>)



d. Reglamento del Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-4.pdf>)

e. Reglamento para el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Reglamentos/DFREG85.pdf>)

f. Reglamento para el Aprovechamiento del Derecho de Vía de las Carreteras Federales y Zonas Aledañas

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-336.pdf>)

g. Reglamento del Peso, Dimensiones y Capacidades de los Vehículos de Autotransporte que Transitan en los Caminos y Puentes de Jurisdicción Federal

(http://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content_uploads/9_Reglamento_sobre_el_Peso_Dimensiones_y_Capacidad_de_los_Vehiculos_de_Autotransporte.pdf)

h. Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-178.pdf>)

i. Ley de Navegación y Comercio Marítimo

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNCM.pdf>)

j. Ley de Puertos

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/65.pdf>)

k. Reglamento de la Ley de Puertos

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-86.pdf>)



I. Ley de Navegación

(<http://www.semar.gob.mx/juridico/pagina/navegacion.pdf>)

m. Reglamento de la Ley de Navegación

(http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LNav.pdf)

n. Reglamento de Turismo Náutico

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SCT/Reglamentos/REGLAMEN TO%20DE%20TURISMO%20NAUTICO.pdf>)

o. Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/209.pdf>)

p. Reglamento del Servicio Ferroviario

(<http://www.aniq.org.mx/setiq/Reglamentos/TT-RSF-V.pdf>)

q. Ley de Aeropuertos

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/15.pdf>)

r. Ley de Aviación Civil

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/25.pdf>)

s. Reglamento de Operación de Aeronaves Civiles

(http://www.cgeson.gob.mx/servicios/leyes/federales/reglamentos/Regl_Operac_Aerona ves_%20Civiles.pdf)

t. Reglamento del Registro Aeronáutico Mexicano

(<http://leyco.org/mex/fed/15.html>)

u. Ley del Servicio Postal Mexicano

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/98.pdf>)

v. Reglamento del Servicio de Medicina Preventiva en el Transporte

(<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SCT/Reglamentos/REGLAMENTO%20DEL%20SERVICIO%20DE%20MEDICINA%20PREVENTIVA%20EN%20EL%20TRANSPORTE.pdf>)

w. Reglamento para el Transporte Multimodal Internacional

(http://www.cameintram.org/documentos/convenciones/REGLAMENTO_PARA_EL_TRANSPORTE_MULTIMODAL_INTERNACIONAL.pdf)

x. Ley de Navegación y Comercio Marítimos

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNCM.pdf>)

Por lo que se puede observar, es muy extensa la normatividad en la materia, ya que 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

Los materiales peligrosos son sustancias, líquidas, sólidas o gaseosas, que por sus características físicas, químicas o biológicas pueden ocasionar daños al ser humano o la naturaleza en general, al medio ambiente y a los bienes.

El almacenaje de estos materiales se clasifica de la siguiente forma:

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 cm²).

La placa requerida para cada material es determinada para identificar la clasificación del material establecida en la lista de materiales peligrosos (172.102 USA1), ejemplo⁹:

*** Cabe mencionar que la peligrosidad de las sustancias se identificará de acuerdo a un color y número. Entre los símbolos se encuentran: ***

1. EXPLOSIVOS	
	<p>1.1 Materiales con peligro de explosión de toda la masa</p> <p>1.2 Materiales que presentan riesgo de proyección, pero no de explosión de toda la masa</p> <p>1.3 Materiales con peligro predominante de incendio</p> <p>1.4 Materiales que presentan riesgo de proyección no significativo</p> <p>1.5 Materiales muy poco sensibles que presentan riesgo de explosión de toda la masa pero que la posibilidad de explosión es remota.</p> <p>1.6 Materiales extremadamente insensibles que no presentan riesgo de explosión de toda la masa.</p>
2. GASES	
	<p>2.1 Gas flamable</p> <p>2.2 Gas inflamable</p> <p>2.3 Gas venenoso</p>

⁹ En el caso de México, la SCT presenta para estos aspectos las NOM 003, 004 y 007 (<http://www.aniq.org.mx/setiq/normas/NormasOficialesTerrestre.htm>)

3. LIQUIDOS INFLAMABLES	
 	<p>3.1 Líquidos con punto de inflamabilidad bajo 3.2 Líquidos con punto de inflamabilidad medio 3.3 Líquidos con punto de inflamabilidad elevado</p>
4. SOLIDOS INFLAMABLES/COMBUSTIBLES	
  	<p>4.1 Combustible sólido flamable 4.2 Combustible espontáneamente 4.3 Peligroso si se moja</p>
5. OXIDANTES, PERÓXIDO ORGÁNICOS	
  	<p>5.1 Oxidante 5.2 Peróxido orgánico</p>
6. MATERIALES VENENOSOS, SUBSTANCIAS INFECCIOSAS	
 	<p>6.1 Venenoso 6.2 Manténgase alejado de la comida 6.3 Material infeccioso</p>



7. MATERIALES RADIOACTIVOS	
	7 Radioactivo
8. MATERIALES CORROSIVOS	
	8 Corrosivo
9. MATERIALES PELIGROSOS MISCELÁNEOS	
	9 Tiene características especiales. Aquí se clasifican todos los materiales que por sus características no pueden clasificarse en los anteriores.



RESUMEN

El gerente o responsable del área de almacenes debe contemplar qué novedades existen en el mercado con respecto a los avances tecnológicos para el manejo de la administración de los mismos y su distribución, y que la organización pueda evaluar su adquisición o aplicación.

Se manejarán conceptos tales como atención entre empresa proveedora y cliente, software, seguridad de manejo de la información, y, en general, todos aquellos que tengan que ver con el manejo del sistema operativo en los sistemas de información informáticos que la organización pueda aplicar o desarrollar para proyectar su mejora continua en esta labor.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Leenders; Fearon & England (1992)	2	29-33
		3	52-63
	Escudero (2011)	11	219-237

Baily, P.J.H. (1991). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: Continental.

Escudero Serrano, María José. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento.*, (3ª ed.) Madrid: Paraninfo.

Leenders, Michael R., Fearon, Harold y England, Wilbur B., (1992). *Administración de Compras y Materiales*. (2ª ed.) México: Continental.



Unidad 10.

La ética en la función de compras





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno aplicará los principios de ética en la función de compras.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

10. La ética en la función de compras

10.1. Identificación de parámetros éticos

10.2. Importancia de la ética en el entorno social

10.3. Códigos de ética

INTRODUCCION

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.

La ética es una de las principales ramas de la filosofía que estudia lo bueno o malo de los actos humanos. La ética no se supedita a la religión, el derecho, la política, los medios de comunicación ni nada por estilo: es autónoma. En la vida cotidiana la función de compras es un acto más entre personas, que también está regulado jurídicamente, por lo que es relevante analizar estos actos y sus repercusiones.

La ética comercial puede definirse como un sistema que genera sus propios estándares y normas. Por lo tanto es *un mero nombre* para llamar a esos estándares y normas propias, es decir, carece de la generalidad que la ética, en abstracto, ostenta. Se pudo haber llamado “reglas del juego” o “reglas del negocio”, “estrategias de venta” o así. Es decir, la ética comercial o en los negocios no es sino un conjunto de normas, la mayoría de las veces escritas, que regulan el comportamiento de cada empresa.

La ética personal puede distinguirse de la ética comercial o de cualquier otra ética de grupo. La ética personal tiene sus fuentes en el civismo y el plan de vida de una persona, es decir, en la educación y cultura personal.

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.

10.1. Identificación de parámetros éticos

La honestidad y la integridad de una persona u organización son vitales para llevar a cabo negocios o tener un compromiso social con otra (s) persona (s). Para las que están en contacto con compradores, estos aspectos son relevantes. La confianza, como en lo político, es fundamental en los negocios. La confianza es algo muy artificial y muy frágil.

Cualquiera que llama a un Departamento de Compras, debe saber que el trato 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 para discutir y solucionar tales aspectos está el supervisor o las juntas de gerencias. (Ético, en el sentido auténtico, será denunciar los fallos de la empresa aunque la clausuren o le despidan). Es decir, es una acción desatinada y que va en contra de la finalidad comercial de la empresa.

No es necesariamente un aspecto ético el representar un buen servicio y defender un 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, y con relación a su responsabilidad de realizar su trabajo completo y de manera consciente, se sustentan en algunos puntos estratégicos clave que son importantes:

- No debe darse información confidencial a un proveedor competitivo.
- Cuando se solicitan muestras y éstas 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. Vender es un arte y significa lograr la venta.

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 cómo se cumplirán estas obligaciones es secundario.

La primera obligación con un proveedor es dar a sus representantes una recepción rápida y cortés. Desde luego los compradores pueden tener un programa para establecer sus entrevistas y estimar su tiempo, pero el tiempo de un vendedor también es valioso. Rehusarse a permitir que un vendedor describa sus artículos o que el comprador 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.

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.

No debe haber información interna para nadie, todos los proveedores deben 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 significará 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 sólo 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 crearse 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 apropiado o inapropiado en una situación determinada.

Una amplia normativa de conducta 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.

Una normativa de conducta relativamente pequeña y más ampliamente escrita, que se puede comunicar a todo el personal de la compañía, podrá servir como una base firme

para asegurar una comprensión y una aceptación de los objetivos de conducta ética. 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, atento, 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 perfil idealista 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; ésta deberá ganarse.

10.2. 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 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.

No deben existir actitudes exigentes o impulsivas por parte del responsable del área de adquisiciones y abastecimientos; sin embargo, son una práctica común en los negocios, aunque no por ello debemos ceder ante las 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 súplica 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 aquél 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, pero 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.

10.3. Códigos de ética

El código de ética es el conjunto de normas 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, en la práctica de 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 públicas y privadas deben tener como base el liderazgo efectivo, la orientación al cliente, la implementación estratégica de la calidad, la productividad de cada una de las personas que la integran, la prevención y la seguridad tanto de actuación como de operación y la orientación de los resultados para generar progreso y un valor agregado para cada una de las partes interesadas.

Las organizaciones, con el apoyo del administrador, deben emprender el estudio de sus procesos a través del análisis de las ventajas comparativas y la competitividad, para crear, innovar, conocer, aplicar la legalidad y el manejo e implementación de la tecnología de punta, además del desarrollo y la capacitación en la administración y en la operación, ampliando la comunicación y estableciendo registros y estándares, con el fin de lograr la eficiencia, productividad y 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 alguna empresa deberá:

- Evitar proporcionar información confidencial de la entidad a otra persona, por ejemplo a un proveedor.
- 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.

RESUMEN

La ética comercial tiene que ser percibida por el responsable de la función de adquisiciones y abastecimientos, ya que está sujeto a su estilo de liderazgo, su cultura y a la propia idiosincrasia, tanto personal, profesional, como de la organización. En las empresas deben definirse cuáles serán los valores que regirán su actuar, conocido como ideario; la ética permitirá establecer parámetros de medición de la conducta o maneras de conducir las labores en cuestión.

La importancia de la ética tiene un impacto directo en el entorno social, ya que los valores transmitidos por la organización son fácilmente identificables por los consumidores o intermediarios. Por ello, el código de ética para la función de adquisiciones y abastecimientos debe ser elaborado y revisado por los responsables de la asignación de las actividades y funciones organizacionales, involucrando a sus participantes en la labor, para cumplirlo con convicción y gusto.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Velásquez (2006)	2	57-114
		5	207-245
	Heredia (2013)	14	247-252

Velásquez, Manuel G. (2006). *Ética en los negocios, Conceptos y Caso*. (6ª ed.) México: Pearson Educación.

Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2013). *Gerencia de Compras. La Nueva Estrategia Competitiva*. México: Ecoe.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia