

300602

27

2y



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## "PROPUESTA DE UN CURSO DE ADMINISTRACION DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MARIA NATIVIDAD LOPEZ HERNANDEZ  
MARIA AZUCENA VALLIN MAGAÑA

TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1986



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

### "PROPUESTA DE UN CURSO DE ADMINISTRACION DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES"

INTRODUCCION	1
OBJETIVO	2
<u>PRIMERA PARTE.</u>	
CAPITULO I.	3
1. Antecedentes de la Función de Compras.	
1.1 Desarrollo histórico de la Función de Compras.	
1.2 Definición de Abastecimiento de Materiales.	
CAPITULO II.	8
1. Areas Funcionales de la Empresa.	
1.1 Producción.	
1.2 Mercadotécnica.	
1.3 Recursos Humanos.	
1.4 Finanzas.	
CAPITULO III.	12
1. El Abastecimiento de Materiales, su importancia y su relación con las Areas Funcionales de la Empresa.	
1.1 En la Función de Producción.	
1.2 En la Función de Mercadotécnica.	
1.3 En la Función de Administración de Recursos Humanos.	
1.4 En la Función de Finanzas.	
<u>SEGUNDA PARTE.</u>	
CAPITULO IV.	15
TEMARIO DE UN CURSO DE ADMINISTRACION DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.	
OBJETIVO GENERAL DEL CURSO.	

TEMATICA.

1. **IMPORTANCIA DE LAS ADQUISICIONES EN LA ORGANIZACION Y TIPOS DE ADQUISICIONES QUE REALIZAN.** 16
  - 1.1 Adquisición de Servicios.
  - 1.2 Adquisición de Materiales.
    - 1.2.1 Activo Fijo.
    - 1.2.2 Materiales para la producción.
    - 1.2.3 Materiales para comercializar.
  
2. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.** 20
  - 2.1 Integración del Departamento de Compras.
  - 2.2 Nivel Jerárquico dentro de la Empresa.
  - 2.3 Condiciones especiales de la Función de Compras en las empresas de servicio.
  
3. **OBJETIVOS Y POLITICAS DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES EN EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIO.** 32
  - 3.1 Industriales.
  - 3.2 Comerciales.
  - 3.3 De Servicio.
  
4. **PRINCIPALES TECNICAS APLICABLES A LA FUNCION DE COMPRAS.** 40
  - 4.1 Técnicas de Información.
    - 4.1.1 Análisis de valor y reducción de costos.
    - 4.1.2 Investigación de compras:
      - a) Información del mercado.
      - b) Actualización de índices de precios.
      - c) Predicción de tendencias comerciales.
    - 4.1.3 Evaluación de precios y negociación.
  - 4.2 Técnicas Matemáticas.
    - 4.2.1 PERT-técnica de valuación y revisión de programas.
    - 4.2.2 Lote económico de compra.
    - 4.2.3 Sistema para determinar punto de reorden.
    - 4.2.4 Control de Inventarios o existencias.

5. PROCESO OPERATIVO DE LA FUNCION DE COMPRAS. 72
- 5.1 Procedimientos.
  - 5.2 Principales documentos.
  - 5.3 Registros.
  - 5.4 Informes.
6. SELECCION DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y EVALUACION DE PROVEEDORES. 93
- 6.1 Identificación de las compras en base a:
    - 6.1.1 Disponibilidad comercial del artículo.
    - 6.1.2 Clasificación de las industrias que lo producen.
    - 6.1.3 Propósito de la compra.
  - 6.2 Investigación de las fuentes de abastecimiento.
  - 6.3 Criterios de selección de proveedores.
    - 6.3.1 Compra original o de primera vez.
    - 6.3.2 Compra repetitiva.
  - 6.4 Evaluación periódica de los proveedores.
  - 6.5 Factores vitales para la empresa que influyen en la selección del proveedor:
    - 6.5.1 Capacidad financiera.
    - 6.5.2 Control de calidad.
    - 6.5.3 Capacidad Tecnológica.
  - 6.6 Aspectos clave a considerar en las compras en el extranjero:
    - 6.6.1 Consideraciones preliminares.
    - 6.6.2 Organización de las compras.
    - 6.6.3 Términos usuales (Incoterms).
    - 6.6.4 Procedimientos.
7. ASPECTO LEGAL DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES. 117
- 7.1 En las empresas privadas.
  - 7.2 En las empresas públicas.
    - 7.2.1 Ley de Adquisiciones, arrendamientos y prestación de Servicios relacionados con bienes muebles.
8. ASPECTO FINANCIERO DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES. 134
- 8.1 Repercusiones de la capacidad financiera de la empresa en la realización de la función de compras.

9.	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.	139
10.	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.	149
10.1	Etica.	
10.2	Comunicación.	
10.3	Automatización.	
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	154
	BIBLIOGRAFIA.	

## INTRODUCCION.

La formación académica del Administrador es sumamente compleja. Debido a que se espera que su actividad sea realizada en cualquiera de las diferentes áreas de la empresa, se le proporcionan conocimientos acerca de los principios y técnicas aplicables en las áreas de Mercadotecnia, Finanzas, -- Producción y Recursos Humanos, así como del Proceso Administrativo verificable en dichas áreas.

Al realizar un trabajo de investigación asignado en uno de los últimos semestres de la Licenciatura en Administración, nos percatamos de que no obstante que se imparten al alumno algunos aspectos aislados del área de Compras, éstos no son suficientes para que en forma posterior pueda integrar los y funcionar eficientemente en el área de Compras de cualquier empresa, - ya sea de tipo industrial, comercial o de servicios.

Por otra parte hemos observado que las empresas e instituciones están necesitando actualmente personal capacitado en el área de Abastecimiento de Materiales que cuente con la preparación técnica, así como la experiencia que eviten la improvisación.

Esta necesidad surge, de la creciente atención que están prestando los empresarios a una función de la empresa que afecta sensiblemente a todo el sistema.

Las condiciones actuales de nuestro País afectadas por severos fenómenos económicos a nivel mundial, demanda de las empresas un mayor control de sus recursos financieros, lo cual exige que se implementen adecuados programas de adquisición que favorezcan su estabilidad y procuren su crecimiento siendo estos desarrollados por el grupo de personas responsables de la función de compras.

Pretendiendo ofrecer al alumno de la Licenciatura en Administración un nivel de conocimientos integrados y sistemáticos que le faciliten el desempeño de actividades en el área de compras, hemos elaborado el presente trabajo, a fin de interesarlo en éste importante campo de acción del administrador.

## OBJETIVO.

El objetivo de este trabajo es proporcionar al alumno los conocimientos Teórico-prácticos que le capaciten en el área de abastecimientos, — así como despertar su interés de desarrollo en este campo como una alternativa viable de su actividad profesional.

El capitulado de la Primera Parte revisa la trayectoria histórica de la actividad de adquisiciones. Posteriormente se ubica y relaciona a la función de compras dentro de las áreas de la empresa.

La Segunda Parte desarrolla un curso de "Administración de Abastecimiento de Materiales" a partir de la Carta Descriptiva que elaboramos derivada de la asimilación del Curso ULSA de Planeación Educativa, y que nos permitió correlacionar los aspectos didácticos a la necesidad de un curso curricular que habíamos captado al terminar los estudios de Licenciado en Administración.



## CAPITULO I.

### I. Antecedentes de la Función de Compras.

#### 1.1 Desarrollo histórico de la función de compras.

#### 1.2 Concepto de Abastecimiento de Materiales.

#### 1.1 DESARROLLO HISTORICO DE LA FUNCION DE COMPRAS.

El desarrollo de la función de compras, se encuentra ligado a la evolución de las sociedades, contemplada dentro del marco de la actividad económica.

Así encontramos que en la sociedad primitiva, la producción agrícola era destinada al autoconsumo ya que raramente se contaba con excedentes - en virtud del pobre desarrollo técnico y el mínimo conocimiento de los fenómenos naturales que poseían los primeros grupos sociales.

Al ir surgiendo una organización social que establece diferencias entre pequeños grupos dominantes y grandes grupos dominados que entregan su trabajo y tributos en especie a sus dominadores, se hace posible la acumulación de excedentes agrícolas principalmente, que por medio del trueque son intercambiados con otros pueblos con el objeto de satisfacer necesidades prioritarias, surgiendo formas rudimentarias de comercio.

Una vez satisfechas las necesidades primarias, el hombre buscó nuevos satisfactores, y con la aparición del dinero se inicia la actividad comercial propiamente dicha, mediante la cual se adquieren artículos a cambio de dinero; en una transacción u operación de compra que no requería mayores técnicas ni formalidades. Para los efectos de la función administrativa de compras, el fenómeno común y corriente de adquisición tiene importancia solamente como referencia histórica.

En la época feudal el comercio se intensifica debido a que los señores feudales obtenían grandes excedentes provenientes de las comunidades - bajo su dominio.

En los siglos X y XI, debido a las invasiones árabes, la inmensa metrópoli comercial que era Bizancio vió entorpecido su abastecimiento en el

sur y este del Mediterráneo, por lo que los bizantinos se dirigieron hacia - las costas de Italia, formándose en el litoral de Europa una verdadera cadena de emporios comerciales.

Esta actividad comercial no solamente favoreció a las ciudades ubicadas en la costa, sino que también repercutió en el centro de Europa, haciendo surgir una nueva clase dominante -la de los burgueses-, individuos - dedicados a la compra intensiva de productos diversos, mismos que llevaban a los puertos del Mediterráneo a efecto de comerciar con los bizantinos.

Es en esta época en donde ubicamos el origen de normas rudimentarias de compras, ya que para los comerciantes bizantinos y europeos, era de primordial importancia seleccionar al mejor proveedor posible, elegir el mejor precio del mercado, y determinar el volumen idóneo de productos que necesitaban.

A pesar de que sabemos que la actividad comercial, se efectuó en - diversas civilizaciones antiguas, como por ejemplo: Fenicia y China, por citar sólo dos casos, es en Europa en los siglos X y XI, en donde la actividad comercial tiene tal desarrollo que hace sentir su influencia no solamente en el campo económico, sino que repercute profundamente en el ámbito social y - legal. En Venecia, por ejemplo, sólo tenían derechos ciudadanos los comerciantes llamados "de extra", o sea los que participaban en el comercio extranjero.

En los siglos XIII y XIV, surge una actividad comercial urbana, - tanto de artículos manufacturados como de artículos agrícolas. Los grupos de artesanos organizados en corporaciones o gremios, se convirtieron en proveedores de la clase comerciante, que debía sujetarse a ciertas normas de adquisición que tenían por objeto proteger a los artesanos.

Las principales disposiciones de las corporaciones estaban relacionadas con la fijación de precios, la asignación de cuotas o porcentaje de - productos que podían adquirirse a cada taller o productor, así como el nivel de calidad de los productos que debían adquirirse.

Durante más de tres siglos la actividad comercial entre zonas urbanas y zonas rurales pasó por diferentes etapas de organización, que paulatinamente hizo desaparecer a las corporaciones de artesanos, y pasando por los

talleres familiares, se llega al surgimiento de incipientes instalaciones fabriles, que bajo nuevos sistemas de producción buscan la obtención de utilidades a través de un costo de producción más bajo, manipulando los elementos del costo que hasta ese momento habían identificado. Dichos elementos eran: mano de obra o salarios, costo de materias primas y métodos de producción.

En relación a los salarios, era evidente que existía el límite representado por las necesidades de los trabajadores; respecto al segundo elemento, se hizo necesaria la participación del administrador empírico que debía poner en juego todas sus habilidades a fin de encontrar a los mejores — proveedores con quienes abastecerse de materias primas al costo más bajo y — en las condiciones más ventajosas.

Los métodos de producción, fueron la mayor preocupación de esa época, por lo que a finales del siglo XVIII, encontramos grandes avances en relación a la división del trabajo, iniciándose asimismo los primeros sistemas de producción en masa, que hicieron posible un considerable aumento de los índices de productividad.

Posteriormente en la etapa conocida como Revolución Industrial, no solamente se modifican sustancialmente los métodos de producción al proliferar las máquinas y desarrollarse la tecnología, sino que también se hacen innovaciones importantes en el campo de la dirección de negocios, ya que los propietarios de las fábricas establecen prioridades en cuanto a funciones y responsabilidades, dejándose para ellos mismos la vigilancia de la adquisición de materias primas, las decisiones sobre salarios y la elevación de la productividad, a fin de lograr una mayor captación de utilidades.

En los inicios del presente siglo, en los negocios pequeños o de nueva creación, el dueño entre sus obligaciones principales tenía la de controlar todas las compras. A los primeros signos de expansión o de consolidación, delegaba en otras personas actividades de trámite o de papeleo relacionadas con las adquisiciones, pero siempre reservándose la decisión final.

Cuando el crecimiento de la empresa así lo ameritaba la función de compras pasó a ser una actividad del Departamento de Producción, puesto que era el consumidor de los materiales comprados, subsistiendo esta situación en un número importante de empresas de la actualidad.

En la década de 1940, se notó una tendencia a separar las compras del Departamento de Producción, pero no existía uniformidad respecto a la jerarquía que debía tener el responsable de compras, ya que en algunos casos se le concedía rango gerencial y en otros se le hacía depender de la Gerencia de Producción.

A finales de 1950, continúa la tendencia a darle autonomía a la función de compras, persistiendo la diversidad de criterios acerca de su ubicación en la estructura de la empresa. Una encuesta citada por Víctor H. Pooler Jr. (1), reporta que de 350 compañías investigadas en esa época, el Jefe de Compras reportaba: a un ejecutivo de alto nivel en el 21% de los casos; - ante el Presidente en el 38%; al Vicepresidente en el 36% y ante el Contralor, Gerente de Producción o Director de Fábrica, solamente en el 5% de los casos.

Durante el desarrollo del presente siglo, se hizo necesario asignar la actividad de adquisiciones a un grupo separado de personas, conocido como Departamento de Compras, Departamento de Abastecimiento, Dirección de Adquisiciones, etc., según las características específicas de la empresa.

En base al breve análisis histórico que se ha presentado, se hace evidente que en la medida en que se visualizó la obtención de utilidades como uno de los objetivos de las organizaciones, la función de compras fué adquiriendo mayor relevancia y se destacó como una actividad diferenciada dentro de la estructura organizacional.

## 1.2 CONCEPTO DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

No obstante el uso indistinto de los términos compras, adquisición y abastecimientos consideramos importante hacer diferenciaciones conceptuales a fin de esclarecer el alcance de cada uno de ellos.

En su acepción más genérica: Comprar es la acción de allegarse bienes o servicios generalmente mediante transacciones con dinero (2). Dentro del marco de la Administración el término compras o adquisición sirve para denominar al conjunto de actividades u operaciones que tienen por objeto proveer a la empresa de artículos o bienes que requiere para su funcionamiento (3). En base a la definición de abastecimiento: "proveer de cosas necesarias" (4), y que nos sugiere la obtención de bienes bajo un criterio más amplio de tal forma que se cuente con lo necesario y suficiente para lograr de terminados fines, consideramos que desde el punto de vista administrativo la función de abastecimiento de materiales se refiere al desarrollo de actividades encaminadas a proveer a las diferentes áreas de la empresa de los bienes, insumos y servicios para que realicen sus funciones.

Encontramos que el término suministro se encuentra relacionado con las empresas de transformación ya que es utilizado para describir el flujo continuo de insumos o materiales que permitan la operación ininterrumpida de la planta productiva.

Actualmente algunas corporaciones, así como, empresas del sector público están tratando de darle un enfoque más amplio y racional a la función de compras de tal manera que los planes corporativos o generales de la empresa se incorporen a las políticas de abastecimiento y utilización adecuada de los bienes adquiridos.

La denominación que se da a los departamentos encargados de realizar esta compleja actividad es: Gerencia Logística de Compras.

Es importante señalar que independientemente del tipo de empresa y de sus dimensiones, en la función de abastecimiento así como en las otras funciones que se realicen deberá aplicarse el proceso administrativo ya que únicamente la planeación, coordinación, dirección y control de las actividades permitirán lograr eficientemente los objetivos previamente determinados.

## CAPITULO II.

### II. Areas Funcionales de la Empresa.

- 1.1 Producción.
- 1.2 Mercadotécnica.
- 1.3 Recursos Humanos.
- 1.4 Finanzas.

Con objeto de ubicar la Administración del Abastecimiento de Materiales dentro de la empresa, pasaremos a analizar las áreas principales de las organizaciones productivas.

Partiendo de bases históricas, sabemos que la administración de las primeras organizaciones fabriles enfocó su interés en la actividad de producción, mejorando los procesos de transformación de materias primas, perfeccionando las máquinas y reduciendo los costos de fabricación. En la medida en que se desarrolló el área de producción, se fueron diferenciando distintas actividades correlacionadas que permitieron la formación de áreas específicas en la empresa.

Una vez que se fué dominando el proceso de elaboración de los productos (producción), fué necesario desarrollar una serie de actividades para venderlo (mercadotécnica) y paralelamente se ejerció un control de las utilidades resultantes de las ventas (finanzas). Fué de esta manera en que se fueron diferenciando áreas funcionales, ésto es, actividades relacionadas que dividieron a la empresa en departamentos cada uno enfocando una determinada función. Esta misma división de funciones es vigente en la actualidad, ya que como lo mencionan Koontz y O'Donnell (5), el agrupar actividades de acuerdo a las funciones de la empresa es una práctica ampliamente aceptada, ya que representan funciones básicas debido a que todas las empresas significan creación de bienes o servicios. Los mencionados autores establecen que en la mayoría de las empresas existe una departamentalización por función empresarial, en la que los principales Departamentos o Areas Funcionales serían: Producción, Ventas y Finanzas, abundando en el hecho de que en ocasiones toman una nomenclatura diferente en el organigrama debido a que no existe una terminología universal y a que se tiene una diferente jerarquización de las funciones básicas dependiendo del tipo de empresa de que se trate; —

así encontramos que el Departamento de Ventas es substituído por el de Relaciones Públicas en algunas empresas de servicio como los hospitales y por — otra parte en las organizaciones dedicadas a la comercialización, la función de producción es substituída por la de adquisición de productos.

Debido a que el elemento humano se encuentra presente en cada una de las áreas básicas de la empresa, y a que no es posible obtener niveles de eficiencia aceptables cuando se pretende ignorar su importancia, se hace necesario considerar el área de Recursos Humanos como una función prioritaria de la empresa.

Si bien es cierto que la finalidad de las organizaciones es satisfacer una necesidad existente en la comunidad, ya sea de bienes, servicios o la conjunción de ambos aspectos, en el caso de las empresas privadas, se tiene como objetivo prioritario la obtención de utilidades que beneficien tanto a propietarios como a trabajadores; dicho objetivo es difícil de alcanzar debido a que supone una coordinación entre los diversos departamentos que la integran. Cada uno de ellos tiene una delimitación específica en cuanto a — funciones y objetivos, pero todos en conjunto deberán participar en el logro de los objetivos generales de la organización.

A continuación enunciaremos las principales áreas o departamentos que integran una empresa, así como sus objetivos y funciones.

#### 1.1 PRODUCCION.

El objetivo del área de producción es la transformación de los insumos, en productos terminados o en partes útiles a otros procesos.

Algunas de las funciones más comunes de ésta área son:

- Diseño del producto que se quiere fabricar.
- Óptima planificación del Programa de Operaciones (instalación de fábrica, determinación de procesos y utilización adecuada del equipo).
- Abastecimiento de Materiales necesarios para realizar el proceso productivo, así como su adecuado almacenamiento.
- Coordinación con el Departamento de Ventas, así como con los demás departamentos de la organización.

## 1.2 MERCADOTECNIA.

La realización de actividades tendientes a promover el intercambio de productos en un mercado determinado, es identificada como el objetivo principal de ésta área.

Así tendremos que se incluirán entre sus funciones:

- La planeación, ejecución y control de programas promocionales que estimulen la venta de los productos fabricados.
- El conocimiento de las necesidades en los consumidores por medio de la investigación de mercados, a fin de introducir, mantener o retirar del mercado los productos que se elaboran en la empresa.
- La coordinación con el área de producción con el objeto de que exista una interrelación entre el producto, el precio de éste, así como la promoción de que será objeto dentro del mercado al que estará destinado.
- La selección, adiestramiento, supervisión y desarrollo de la fuerza de ventas.

## 1.3 RECURSOS HUMANOS.

Es una área de la empresa en la que se verifica, "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (6).

Las principales funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos son:

- Atención de las necesidades de personal de la Empresa para lograr el cumplimiento de las finalidades de la misma.
- Reclutamiento, selección e integración del personal idóneo.
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal de las diferentes áreas de la empresa.
- Realización de técnicas específicas relacionadas con el análisis de puestos, la medición del desempeño, así como la actua-



- lización del inventario de recursos humanos de la empresa.
- Aportar puntos de vista basados en estudios de valuación de puestos, a fin de establecer remuneraciones justas al personal.

#### 1.4 FINANZAS.

Es el área de la empresa en la que se realizarán decisiones administrativas conducentes a la adquisición de recursos económicos provenientes de dentro o fuera de la empresa, así como su óptima utilización y control — buscando satisfacer la rentabilidad de la inversión.

Para el cumplimiento del objetivo anterior, se realizarán las siguientes funciones:

- Atender al establecimiento y operación de registros financieros, contables y estadísticos con la finalidad de utilizarlos como medio de control y base para formular pronósticos.
- Elaboración del presupuesto general así como supervisión de los propios de cada departamento o sección, buscando coordinación entre éstos.
- Conseguir para la empresa, la situación financiera más adecuada, fijando políticas y normas respecto a amortizaciones, reinversiones, crédito y utilidades.

## CAPITULO III.

### I. Importancia del Abastecimiento de materiales y su relación con las Areas Funcionales de la Empresa.

#### 1.1 Producción.

#### 1.2 Mercadotécnica.

#### 1.3 Recursos Humanos.

#### 1.4 Finanzas.

Como hemos mencionado en el Capítulo I, el Abastecimiento de Materiales comprende una serie de actividades relacionadas que tienen por objeto suministrar a la empresa los artículos necesarios en el momento preciso y al costo adecuado, de tal forma que pueda realizar el objetivo para el que ha sido creada.

Este conjunto de actividades en ocasiones se realiza en forma CENTRALIZADA, es decir, para un grupo de compañías o sucursales; o DESCENTRALIZADA, cuando la unidad productora realiza sus compras y solamente se reporta al gerente de la unidad sin tener que hacerlo al gerente de compras general.

En la mayor parte de las empresas, al analizar su estructura, podríamos observar que el Departamento de Compras existe subordinado al Departamento de Producción, y sólo en algunos encontraremos que dicho departamento asume una jerarquía al mismo nivel de la Gerencia de Producción. Sin embargo, independientemente del lugar que ocupe en el organigrama de la empresa, el Departamento de Abastecimiento de Materiales o Compras, no solamente realiza actividades conectadas con el Departamento de Producción sino que debe correlacionarse con las demás áreas funcionales de la empresa, en ocasiones como agente de éstas, para proporcionarles artículos; pero la interacción más frecuente que realiza es para coordinar su función con la de cada una de las demás áreas, a través del intercambio de información, asesoría recíproca y participación en la toma de decisiones que permita a la empresa realizar eficientemente sus actividades.

#### RELACION DE LA FUNCION DE COMPRAS CON LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

##### 1.1 PRODUCCION.

Las actividades del Departamento de Compras dentro del área de Producción es

tán encaminadas a asegurar la continuidad del proceso productivo mediante el control de existencias; el abatimiento de costos, la estandarización de la calidad que el producto requiere, así como participando en la investigación para fabricar nuevos productos propuestos por la sección técnica.

#### 1.2 MERCADOTECNIA.

Dentro del área encargada de establecer las políticas de comercialización de los productos, la función de compras colabora en la investigación y selección de las fuentes de abastecimiento y proveedores que permitan caracterizar adecuadamente el producto.

Por otra parte, en la compleja decisión de fijar precios de venta a los productos, en la que además de Mercadotecnia intervienen otras áreas como son Finanzas y Producción; la función de compras suministra importantes datos acerca del comportamiento actual y futuro de los precios de las materias primas.

#### 1.3 RECURSOS HUMANOS.

La relación del Departamento de Personal o Recursos Humanos con el de Abastecimiento de Materiales, adquiere gran relevancia, ya que para que pueda realizarse la delicada y trascendente función de compras, deberá contarse con individuos idóneos en cuanto a capacidad y honestidad. Las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación / desarrollo de dichos individuos las realiza el Departamento de Personal.

#### 1.4 FINANZAS.

El Departamento de Compras colabora con el área financiera asegurando que se conserven niveles adecuados de liquidez. Debido a que toda compra representa una inmovilización temporal de circulante, los procedimientos de cómo comprar, cuánto y a qué plazo, serán establecidos en forma conjunta con el área de finanzas.

Derivada del análisis sobre la importancia y complejidad de la función de compras, emerge la necesidad de considerarla como una área específica de conocimientos cuya acción trasciende a las demás áreas de la empresa.

La propuesta del curso que a continuación se desarrolla, pretende proporcionar al alumno de la Licenciatura en Administración, los elementos cognoscitivos básicos que le permitan actuar eficientemente en el área de compras.

SEGUNDA PARTE

#### CAPITULO IV

En esta segunda parte del presente Seminario de Investigación, se propone la Temática de la Materia "Administración de Abastecimiento de Materiales" que consideramos debe impartirse en el Sexto Semestre de la carrera de Licenciado en Administración, ya que a este nivel, el alumno se encuentra en capacidad de asimilar los diferentes temas que se proponen.

Para la elaboración de la Carta Descriptiva de la materia, se contó con la orientación de algunos miembros del personal del Departamento de Pedagogía de la Universidad La Salle, quienes durante la impartición del curso teórico-práctico de "Planeación Educativa", otorgaron su asesoría con respecto a la Temática de acuerdo a objetivos educacionales asimilables y útiles al estudiante.

La Temática seleccionada fué depurada por nuestro asesor, y comentada con otros profesionales que laborando en el área de Abastecimientos, -- tanto del sector privado como del sector público, señalaron aspectos relevantes para ser tratados con mayor profundidad dentro del curso. A todos ellos nuestro sincero reconocimiento.

Las sugerencias didácticas se proponen buscando cubrir el objetivo de enseñanza - aprendizaje, de preparar al alumno para funcionar eficientemente en el área de Abastecimientos, por lo que se incluyen algunos ejercicios prácticos.

Para el desarrollo de las 10 Unidades que se proponen se utilizó bibliografía accesible al estudiante.

**NOMBRE DE LA MATERIA.** "ADMINISTRACION DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES"  
**OBJETIVO GENERAL.** Que el alumno conozca la organización, administración, técnicas y procedimientos del Area de Abastecimientos en Organizaciones Públicas y Privadas.

TEMATICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES	RECURSOS DIDACTICOS	REFERENCIAS DOCUMENTALES
<p><b>UNIDAD 1.</b> Importancia de las adquisiciones en la organización y tipos de adquisiciones que realizan.</p> <p>1.1 Adquisición de servicios.            1.2 Adquisición de materiales.            1.2.1 Activo Fijo.            1.2.2 Materiales para la producción.            1.2.3 Materiales para comercializar.</p>	<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO.</b>            El alumno:            Especificará la importancia de la función de adquisiciones.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b>            El alumno:            Enunciará las principales características de cada tipo de adquisición en una organización dada.            Diferenciará los tipos de adquisiciones que realizan las organizaciones.</p>	<p>1. Interrogatorio motivante.            2. Discusión grupal.            3. Exposición magistral.</p>	<p>1. Bally.            2. Jesting.</p>
<p><b>UNIDAD 2.</b> Estructura organizacional del Departamento de Compras.</p> <p>2.1 Integración del Departamento de Compras.            2.2 Nivel jerárquico dentro de la empresa.            2.3 Condiciones especiales de la función de compras en las empresas de servicio.</p>	<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO.</b>            El alumno:            Describirá las funciones de los elementos que integran un departamento de compras ubicado éste dentro del organigrama general de la empresa.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b>            El alumno:            Esquematizará la estructura organizacional del departamento de compras dentro de una empresa.            Distinguirá la función de adquisiciones en una empresa comercial y de servicio.</p>	<p>1. Exposición magistral.</p>	<p>1. Aljian W.            2. Hedrick.            3. Pooler.            4. Calimeti Michel.</p>

TEMÁTICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES	RECURSOS DIDÁCTICOS	REFERENCIAS DOCUMENTALES
<p>UNIDAD 3. Objetivos y políticas del abastecimiento de materiales en empresas industriales, comerciales y de servicio.</p> <p>3.1 Industriales.</p> <p>3.2 Comerciales.</p> <p>3.3 De Servicio.</p>	<p>Enlistará las funciones operativas de la actividad de compras.</p> <p>OBJETIVO INTERMEDIO.</p> <p>El alumno: Diferenciará los diferentes tipos de empresas según la integración de su capital social.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <p>El alumno: Identificará la finalidad de los distintos tipos de organizaciones (industriales, comerciales y de servicio). Distinguirá los objetivos y políticas del abastecimiento de materiales en las empresas industriales, comerciales y de servicio.</p>	<p>1. Interrogatorio motivante.</p> <p>2. Discusión grupal.</p> <p>3. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljían.</p>
<p>UNIDAD 4. Principales técnicas aplicables a la función de compras.</p> <p>4.1 Técnicas de información.</p> <p>4.1.1 Análisis de valor y reducción de costos.</p> <p>4.1.2 Investigación de compras:</p> <p>a) Información del mercado.</p> <p>b) Actualización de índices de precios.</p> <p>c) Predicción de tendencias.</p> <p>4.1.3 Evaluación de precios y negociación.</p> <p>4.2 Técnicas matemáticas.</p> <p>4.2.1 PERT-técnica de valores.</p>	<p>OBJETIVO INTERMEDIO.</p> <p>El alumno: Examinará las técnicas más usuales para obtener información en el área de compras y aplicará los diversos modelos matemáticos a la función de compras, así como sus alcances y limitaciones.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <p>El alumno: Utilizará las técnicas de información aplicables al abastecimiento de materiales. Aplicará las principales (4) técnicas matemáticas que se uti-</p>	<p>1. Exposición oral.</p> <p>2. Ejercicios demostrativos.</p> <p>3. Ejercicios prácticos.</p> <p>4. Se sugiere hacer demostraciones en computadores en el caso de que el profesor considere factible utilizar los servicios del centro de cómputo.</p>	<p>1. Pooler.</p> <p>2. Aljían.</p> <p>3. García.</p>



TEMÁTICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES	RECURSOS DIDÁCTICOS	REFERENCIAS DOCUMENTALES
<p>ción y revisión de programas.            4.2.2 Lote económico de compra.            4.2.3 Sistema para determinar punto de reorden.            4.2.4 Control de inventarios o Existencias.</p>	<p>lizar en el área de compras.            Tomará decisiones en base a cálculos y estimaciones derivadas de modelos matemáticos.</p>	<p>1. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljian W.            2. Leonard.            3. Galvan.</p>
<p><u>UNIDAD 5.</u> Proceso Operativo - de la función de compras.            5.1 Procedimientos.            5.2 Principales Documentos.            5.3 Registros.            5.4 Informes.</p>	<p><u>OBJETIVO INTERMEDIO.</u>            El alumno:            Detallará el proceso operativo de la función de compras.  <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</u>            El alumno:            Enlistará los principales documentos que maneja el área de compras.            Especificará los aspectos básicos para la elaboración de los documentos que maneja el área de compras.            Explicará los procedimientos, registros e informes que se realizan en el área de compras.            Establecerá procedimientos estandarizados de compra acordes a las necesidades de la empresa.</p>	<p>1. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljian W.            2. Leonard.            3. Galvan.</p>
<p><u>UNIDAD 6.</u> Selección de fuentes de abastecimiento y evaluación de proveedores.            6.1 Identificación de las compras en base a:            6.1.1 Disponibilidad comercial del artículo.</p>	<p><u>OBJETIVO INTERMEDIO.</u>            El alumno:            Explicará fundamentos para la selección de proveedores nacionales y extranjeros.  <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</u></p>	<p>1. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljian W.            2. Pooler.</p>

- 0.1.2 Identificación de los productos que se producen.
- 0.1.3 Formatos de los datos.
- 0.2 Identificación de los factores de abastecimiento.
- 0.3 Criterios de Selección de Proveedores.
- 0.3.1 Compra original y de primera vez.
- 0.3.2 Compra repetitiva.
- 0.4 Evaluación periódica de los proveedores.
- 0.5 Factores vitales para la empresa que influyen en la selección del proveedor.
- 0.6. Capacidad financiera.
- 0.6.1. De trabajo sólido.
- 0.6.2. Conocimiento tecnológico.
- 0.6.3 Aspectos clave a considerar en la compra en el extranjero.
- 0.6.4. Consideraciones previas.
- 0.6.5. Verificación de las compras.
- 0.6.6. Términos de venta (Incoterms).
- 0.6.7. Incoterms.

El alumno:  
El alumno evaluará las condiciones de venta de los proveedores, a fin de establecer los precios de selección óptimo de acuerdo a los objetivos de la empresa.  
El alumno citará los organismos internacionales a los que debe recurrir para comprar internacionalmente.  
El alumno identificará los riesgos y condiciones referentes a compras en el extranjero.

OBJETIVO 1. Aspecto legal del Abastecimiento de materiales.  
0.1 En las empresas privadas.  
0.2 En las empresas públicas.  
0.3 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con bienes muebles.

OBJETIVO II. LEGAL.  
El alumno:  
Identificará el marco legal del abastecimiento de materiales.  
OBJETIVOS ESPECIFICOS.  
El alumno:  
El alumno manejará las diferen-

- 1. legislación
- 2. inventario de campo sobre procedimientos de compras en las empresas públicas.
- 3. flujoograma de

- 1. normas.
- 2. Reglamento.
- 3. Ley de adquisiciones.
- 4. Instrucción sobre la contratación de compras.

TEMATICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES	RECURSOS DIDACTICOS	REFERENCIAS DOCUMENTALES
<p><u>UNIDAD 8. Aspecto Financiero - del Abastecimiento de materiales.</u> 8.1 Repercusiones de la capacidad financiera de la empresa - en la realización de la función de compras.</p>	<p>tes disposiciones legales concernientes a las compras privadas y compras públicas. Definirá los términos contratos, patentes, garantía y venta condicional y explicará la forma en que operan. Mencionará las principales disposiciones que reglamentan las adquisiciones del Sector Público. Debatirá la importancia de la Ley de Adquisiciones.</p>	<p>procedimientos.</p>	<p>de compras... 5. Norma de - Concursos.</p>
<p><u>UNIDAD 9. Auditoría de la función de abastecimiento de materiales.</u></p>	<p>OBJETIVO INTERMEDIO. El alumno: Fundamentará la importancia de contar con Planes financieros en la empresa. OBJETIVOS ESPECIFICOS. El alumno: Correlacionará las políticas financieras de las empresas y del departamento de compras.</p>	<p>1. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljian W. 2. Heinritz. 3. Galvan.</p>
	<p>OBJETIVO INTERMEDIO. El alumno: Fundamentará la importancia de contar con procedimientos de auditoría en el área de adquisiciones. OBJETIVOS ESPECIFICOS. El alumno: Enunciará 5 objetivos que persigue la auditoría de adquisiciones. Citará los factores claves a -</p>	<p>1. Exposición oral.</p>	<p>1. Aljian W. 2. Pooler. 3. Heinritz. 4. Leonard.</p>

TEMATICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES	RECURSOS DIDACTICOS	REFERENCIAS DOCUMENTALES
<p>UNIDAD 10. Aspectos complementarios relacionados con el abastecimiento de materiales.</p> <p>10.1 Etica.</p> <p>10.2 Comunicación.</p> <p>10.3 Automatización.</p>	<p>evaluar en la auditoría de adquisiciones.</p> <p>OBJETIVO INTERMEDIO.</p> <p>El alumno: Evaluará la importancia que cumplen la ética, el tipo de comunicaciones y la automatización en el abastecimiento de materiales.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</p> <p>El alumno: Justificará los aspectos éticos en el área de compras. Fundamentará la importancia de la comunicación interna y externa relacionadas con el área de compras. Evaluará la necesidad de la automatización de los procedimientos manuales en el departamento de compras.</p>	<p>1. Exposición oral.</p> <p>2. Trabajo individual Perfil del responsable de compras.</p>	<p>1. Dowst.</p> <p>2. Pooler.</p> <p>3. Bailly.</p>

## UNIDAD 1. Importancia de las Adquisiciones en las Organizaciones y Tipos de Adquisiciones que se realizan.

Quando es creada alguna empresa o institución, posteriormente a la definición de su objetivo y la forma en que lo realizará, generalmente se — procede a proveerse de la maquinaria, el mobiliario, el equipo, instalacio— nes y un sinnúmero de artículos que se necesitarán para desarrollar sus acti— vidades, por lo que es frecuente que sea la función de adquisición o compras una de las primeras que realizan las empresas.

En la medida en que se cuenta con personal que realice eficiente— mente esas adquisiciones, se estará en posibilidad de iniciar el ciclo de vi— da de la empresa en las mejores condiciones posibles.

Una vez que se han iniciado las operaciones productivas, comercia— les o de servicio, va adquiriendo mayor relevancia la adquisición de bienes\_ o servicios a un precio adecuado, con una calidad idónea, en cantidad sufi— ciente y que sean entregados en el tiempo oportuno.

La función de adquisiciones se relaciona con todas las áreas de la empresa, por el servicio que les proporciona, allegándoles los artículos o - servicios que requieren para realizar sus propios objetivos.

Debido a la estrecha vinculación que existe entre el área de com— pras y el área financiera, la rentabilidad y la liquidez de la empresa depen— derán en parte de las cantidades de artículos que se compran, el tiempo que\_ permanecen en el almacén, el precio que se pague por ellos, así como la cali— dad que se obtiene de los proveedores, ya que ésta se va a reflejar en los - artículos que la empresa produce o comercializa.

### TIPOS DE ADQUISICIONES.

#### 1.1. Adquisición de Servicios.

En años recientes debido al surgimiento de empresas oferentes de - servicios, tales como, limpieza de oficinas, mantenimiento de maquinaria y - equipo, servicios especializados de computación y arrendamiento de vehícu— los, se posibilita a las organizaciones la adquisición de tales servicios me

diante contratos temporales o permanentes de tal manera que las empresas pos pongan o eliminen erogaciones importantes ya sea en equipo o en el renglón - de sueldos y salarios, satisfaciendo así sus necesidades.

La decisión de adquirir un servicio como los mencionados anteriormente no sólo debe ser contemplado bajo el aspecto de su costo sino que debe rá hacerse también una evaluación exhaustiva en base a las informaciones referentes al desempeño de las empresas o prestadores de servicios que sean — factibles a contratarse.

## 1.2 Adquisición de Materiales:

### 1.2.1 Activo Fijo.

Posiblemente uno de los aspectos más complejos de la función de ad quisiciones es el relacionado con la inversión de bienes de capital, es decir, maquinaria y equipo tanto para la producción de bienes como para el — ofrecimiento de un servicio o para el desempeño de las actividades propias - de la organización.

Generalmente la adquisición de maquinaria o equipo va a represen— tar inversiones cuantiosas por lo que deberá tenerse en cuenta su vida útil\_ y la posibilidad de satisfacer a corto y a medio plazo las necesidades de — operación de la empresa, la facilidad de reemplazo de partes, así como la — factibilidad de contar con técnicos idóneos para su instalación y manteni— miento.

En la decisión relativa a la adquisición de bienes de capital in— terviene la gerencia general, el departamento financiero, el departamento — técnico y el departamento de compras de la empresa ya que como se infiere en el párrafo anterior, pone en juego la situación general de la Organización.

### 1.2.2 Materiales para la Producción.

En las empresas dedicadas a la producción de bienes la primera dis yuntiva que debe resolver tratándose de componentes o materiales accesorios, es la de fabricarlos o comprarlos a un proveedor especializado, para tal — efecto es necesario que sean estudiadas por un comité todos los factores que se refieran a la decisión de fabricar o comprar. Dicho comité se integra por

el personal de los departamentos de producción, diseño, costos y compras. La decisión final va a depender de la posibilidad de la empresa de adquirir los componentes de un producto a un costo más bajo de lo que le costaría producirlos en su propia planta y por otra parte se considerará la capacidad real y la tecnología de que se disponen para adecuarse a las necesidades de calidad, cantidad y tiempo en que se requerirán los productos.

Si la alternativa seleccionada por el comité es la de adquirir los componentes, el departamento de compras deberá regirse por los mismos criterios que regulan la adquisición de las materias primas, que consiste en obtener del proveedor un precio tal que permita mantener el costo de fabricación en niveles competitivos, ajustarse a las especificaciones de calidad que han sido predeterminadas para ese producto, y contar con las cantidades adecuadas en el tiempo oportuno de acuerdo a la demanda del proceso de producción.

La adquisición de materiales implica también proveer a los diferentes departamentos de la empresa de diversos artículos o productos que le permitirán realizar sus actividades, éstos productos para consumo interno deberán ser proporcionados a los requisitantes en cantidades suficientes y en forma oportuna.

### 1.2.3 Materiales para Comercializar.

En el proceso económico de los productos, que se inicia con su elaboración en la planta industrial y que finaliza con la adquisición por parte de los consumidores finales, existen canales de distribución más o menos complejos cuya función es hacer que los bienes se encuentren disponibles en el lugar y en el momento en que se deseen.

Para las empresas dedicadas a la distribución de artículos ya sea como mayoristas o al menudeo la función de compras es vital, puesto que su principal actividad consiste en comprar los bienes, almacenarlos y venderlos.

Una vez que es tomada la decisión del producto o la línea de productos que se manejarán es importante considerar el factor costo, además de la cantidad óptima de artículos que se tendrá almacenado ya que existe un alto riesgo de obsolescencia que repercute directamente en las utilidades de la empresa.

Por otra parte el no satisfacer apropiadamente la demanda de la --  
clientela deteriora sensiblemente la imagen de la organización.



## UNIDAD 2. Estructura Organizacional del Departamento de Compras.

### 2.1 Integración del Departamento de Compras.

### 2.2 Nivel jerárquico dentro de la empresa.

El Departamento de Compras debe ser entendido como un departamento de servicio que permitirá a la organización operar eficientemente.

Debido a lo trascendente de la función de abastecimiento de materiales, y a efecto de establecer una coordinación armónica con las políticas generales de la Dirección, será necesario que la Gerencia o el ejecutivo de más alto nivel designe a una persona en quien delegará la responsabilidad y autoridad completas para que realice la función de adquisiciones.

Dicha persona deberá responder a la amplia confiabilidad otorgada, exigiendo el cumplimiento honesto y eficiente de sus subordinados.

Algunas de las condiciones que se ven favorecidas al hacer depender al Jefe de compras, en forma directa de la Gerencia General son:

- a) Las de contar con información oportuna acerca de las políticas que se relacionan con la función de adquisiciones.
- b) Comunicación fluida con los demás Gerentes de Area.
- c) Establecer una cooperación, sinérgica con los otros departamentos de la empresa.

De acuerdo a la magnitud y características especiales de las empresas, el Departamento de Compras puede estar estructurado en forma centralizada o descentralizada.

"La connotación más común del término centralización lleva implícito el control central de compras, ordinariamente en las oficinas generales - aunque haya diversas fábricas en distintos lugares, dirigidas por gerentes de división. Por el contrario, se dice que un departamento es descentralizado cuando hay varios grupos independientes de compras que reportan a los gerentes de las plantas individuales en vez de reportar a un jefe de compras general" (1).

### Ventajas de la Centralización:

1. Mejores contratos de compras debido al volumen de los requerimientos.
2. Especialización de los compradores que reporta ventajas sensibles a la organización.
3. Procedimientos uniformes y adecuado control.
4. Simplificación de las relaciones comerciales.
5. Los materiales del inventario pueden transferirse para solucionar problemas de faltantes.
6. Planificación general del abastecimiento.

### Ventajas de la Descentralización:

1. Permite abastecerse en las fuentes originales de suministro, es decir, - realizar transacciones con fabricantes en forma directa.
2. Posibilidad de que se intercambie información técnica actualizada entre los diversos establecimientos.
3. Mayor rapidez en la entrega de materiales, debido a que se adquieren en los lugares cercanos a cada establecimiento.
4. Las decisiones pueden ser tomadas con mayor flexibilidad ya que no es necesario referir a una oficina central.
5. Proporciona reducción de costos en el transporte de materiales.

Los factores que van a determinar la centralización, descentralización o una combinación de ambas, pueden ser: la disposición y ubicación de los diversos establecimientos de la empresa así como de los productos o procesos que utiliza; la disponibilidad de equipo de procesamiento de datos que facilite la centralización; y en última instancia el estilo gerencial con el que opere la dirección de la empresa.

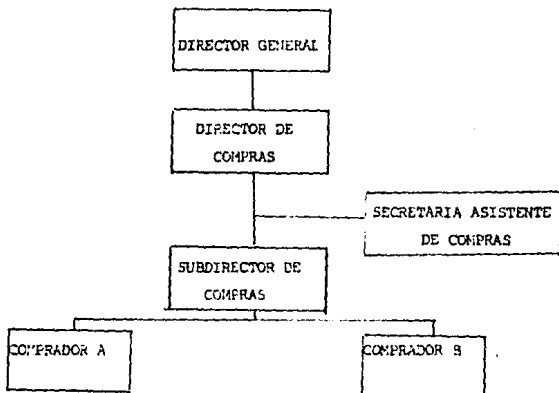
### INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

La organización interna del Departamento de Compras estará determinada por:

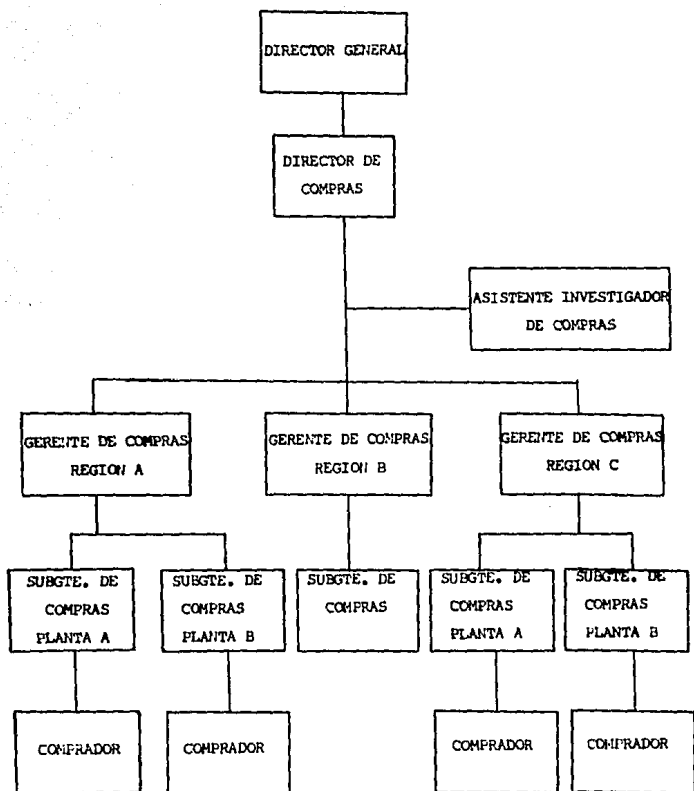
1. La importancia del área de compras para la dirección de la empresa debido a la actividad a que ésta se dedique.

2. El tipo de estilo gerencial que se seleccione para desarrollar la función de adquisiciones, siendo factible la modalidad centralizada y la descentralizada.
3. El volumen de las compras y de la diversidad de materiales que se requieren en la empresa.
4. Las condiciones del mercado nacional y extranjero y los problemas con algunos aprovisionamientos.
5. Los programas de producción y el sistema de control de inventarios.
6. Las perspectivas de desarrollo de la empresa y el grado de organización alcanzado hasta ese momento.

A manera de proposición de una integración típica del servicio o departamento de compras, se esquetimizan a continuación dos organigramas. En el primero se presenta una estructura centralizada y el segundo pertenece a una empresa con diversas unidades de producción ubicadas en zonas diferentes por lo que se hace necesario una organización descentralizada del departamento de compras.



Cuadro 2.



DESCRIPCION DE PUESTOS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

TITULO: Director de Compras.

FUNCION BASICA:

Responsable ante el Director General de la actividad de compras de la empresa, de acuerdo con las políticas generales de la misma.

OBJETIVO BASICO:

Conseguir los requerimientos de materias primas, piezas, equipo y suministros de operación de la compañía al costo más bajo posible de acuerdo a las normas aceptadas de calidad y servicio.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

1. Políticas y programas.

- Presentar recomendaciones al Director General en cuanto a políticas generales de compras y programas de acuerdo con su pronóstico económico y tendencias de los precios en los mercados nacionales y extranjeros.
- Fijar los procedimientos para el control de las compras.
- Localizar nuevos materiales que sean de interés presente y futuro para la compañía.
- Fomentar la estandarización de todas las compras.

2. Organización.

- Desarrollar y mantener una organización de compras que cumpla adecuadamente con las necesidades de la compañía.
- Aprobar las descripciones de los puestos de todos los subalternos inmediatos.
- Aprobar la contratación, ascenso o cambios en la remuneración y otros movimientos de personal en la organización.

3. Negociaciones y adquisiciones.

- Entablar negociaciones para los materiales que representen contratos por períodos prolongados.

4. Fuentes de suministro.

- Encargarse de la consecución de fuentes de suministro adicionales.

les o sustitutas para los materiales importantes.

- Dirigir al gerente de compras y al subgerente de compras en actividad semejante.
- Fomentar, en colaboración con el departamento de ingeniería, cualesquiera fuentes de suministro para materiales nuevos y mejorados.
- Disponer que se lleve una lista de proveedores aceptables, un registro de compras y un registro de precios y condiciones de compra.

#### 5. Relaciones con los proveedores.

- Fomentar y mantener buenas relaciones entre la compañía y los — proveedores principales.
- Dirigir al gerente de compras y al subgerente de compras en actividad semejante.

#### 6. Contratos.

- Firmar convenios que tengan carácter contractual para la compra de materias primas, piezas compradas, equipo y suministro de operación, después de que hayan sido presentados a la consideración del consejero legal de la compañía.

#### 7. Pronósticos de compras y presupuestos.

- Preparar, en colaboración con el departamento de contraloría, — los pronósticos de compras y presupuestos de gastos para aprobación y decisión del Director General.
- Presentar reportes de las actividades y planes futuros del departamento de compras, cuando el Director General los solicite.
- Colaborar con el departamento de contraloría para fijar normas — de precios de compra.
- Revisar, junto con el gerente de compras y el subgerente de compras, los estados mensuales de variación de los precios de materiales que les sean presentados por el departamento de contraloría, y recomendar el curso correcto a seguir.

#### Limitaciones de la Autoridad:

1. Operar dentro de los límites presupuestales establecidos.

2. Llevar a cabo los cambios principales en la política de compras una vez obtenida la aprobación del Director General.
3. Firmar convenios de carácter contractual para la compra de materias primas, equipo y suministros de operación.
4. Firmar pedidos de compra por artículos de equipo de capital que excedan de la cantidad fijada por la empresa al recibir las debidas autorizaciones.
5. Aprobar las recomendaciones que haga el gerente de compras respecto a empleo, ascensos o cambios en la remuneración del personal del departamento.
6. Aprobar los gastos del gerente de compras y del subgerente de compras.
7. Limitar su línea de autoridad a sus subalternos inmediatos.

#### Relaciones con otras personas:

1. Se responsabilizará directamente ante el Director General por el cumplimiento de todos los deberes antes citados.
2. Se responsabilizará de cooperar con todos los ejecutivos de la compañía en la coordinación de las actividades del departamento de compras con otras unidades de la compañía.

#### Medición del desempeño:

El desempeño de las funciones de director de compras se medirá por el grado efectivo en que cubra los requerimientos de materias primas, piezas compradas, equipo y suministros de operación de la compañía, al precio más bajo posible, compatible con las normas establecidas de calidad y servicio; y en el grado en que al Director General satisfaga el cumplimiento de sus deberes.

TITULO: Subgerente de Compras.

#### FUNCION BASICA:

Responsable ante el director de compras por la adquisición de materias primas y piezas compradas que se usen en la manufactura de los productos de la compañía.

#### OBJETIVO BASICO:

Cubrir los requerimientos de materias primas y piezas compradas que se utili

cen en la manufactura de los productos de abastecimiento de la compañía, al costo más bajo posible compatible con las normas aceptadas de calidad y servicio, y de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos tanto en la planta central o sucursales foráneas.

#### DEBERES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

##### 1. Compras.

- Comprar aquellos artículos y materiales de los que es responsable.
- Encargarse de las reclamaciones como consecuencia de mercancía dañada o defectuosa que se reciba de los proveedores.
- Negociar la venta de chatarra y equipo excedente, así como subproductos y remanentes de materia prima para lo cual deberá contar con la aprobación del director de compras.

##### 2. Fuentes de suministro.

- Cooperar al desarrollo de fuentes de suministro adicionales o sustitutas.
- Fomentar, en colaboración con el departamento de ingeniería, las fuentes de suministro de materiales nuevos o mejorados.
- Llevar una lista de proveedores aceptables, un registro de las compras y un registro de precios y condiciones de compra.

##### 3. Relaciones con los proveedores.

- Fomentar y mantener buenas relaciones entre la compañía y los proveedores.

##### 4. Reportes y recomendaciones.

- Presentar los reportes que pueda requerir el director de compras acerca de las actividades de que es responsable.

#### Limitaciones de la Autoridad:

1. Fincar pedidos de compra de acuerdo a los programas establecidos.

#### Relaciones con otras personas:

1. Responsabilizarse directamente ante el director de compras por el cumpli



miento de los deberes antes mencionados.

2. Responsabilizarse de colaborar con todos los departamentos de la compañía, a fin de cumplir efectivamente con sus requerimientos y el logro de sus objetivos básicos.

#### Medición del desempeño:

El desempeño de las funciones de subgerente de compras se medirá por el grado efectivo en que cubra los requerimientos de materiales y piezas que se empleen en la manufactura de los productos de abastecimiento de la compañía, - al costo más bajo posible compatible con las normas aceptadas de calidad y - servicio; y por el grado en que al director de compras le satisfaga el cumplimiento de sus deberes.

TITULO: Secretaria del Gerente de Compras.

Superior inmediato: Gerente de Compras.

Desempeñar todo el trabajo para el mantenimiento permanente de la oficina -- del gerente de compras, cuyo trabajo abarca las responsabilidades siguientes:

- Manejo de toda la correspondencia del superior inmediato, que incluye correspondencia pendiente, recibo y envío, teletipos y telegramas.

#### Archivo:

- Conservar los expedientes personales, según se le indique.
- Procesar los pedidos de compra, las autorizaciones de embarque y las notificaciones de cambios, según se requiera.
- Preparar los reportes especiales según lo requiera el superior inmediato.

#### Evaluación:

- Se hará un reporte formal de su desempeño, de acuerdo a las apreciaciones de su jefe inmediato.

**TITULO:** Comprador.

**FUNCION BASICA:**

Responsable ante el Gerente de compras de la realización de los trámites y procedimientos administrativos a partir de su iniciación, autorización y seguimiento para asegurarse de la entrega oportuna de los materiales.

**OBJETIVO BASICO:**

Tramitar los requerimientos de materiales, materias primas y piezas necesarias para las operaciones de la compañía.

**DEBERES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**

- Verificar que la Orden de Compra contenga la información mínima necesaria para tramitar las autorizaciones definitivas.
- Elaborar un reporte diario y secuencial de las requisiciones de materiales que recibe el departamento de compras.
- Solicitar a los posibles proveedores información técnica sobre productos nuevos, sustitutos, catálogos y muestrarios.

**1. Fuentes de suministro:**

- Visitar selectivamente a los proveedores que el Gerente de compras le indique, para conocer la calidad de sus procesos así como los aspectos que puedan impactar su función de abastecimiento.

**2. Reportes y recomendaciones:**

- Elaborar los reportes periódicos de las ordenes de compra que no fueron tramitadas por falta de información.
- Sugerir mejoras o modificaciones a los procedimientos establecidos.

**Limitaciones de Autoridad:**

1. Sujetarse a los procedimientos establecidos por la gerencia de compras.

**Relaciones con otras personas:**

1. Responsabilizarse ante el Gerente de compras por el cumplimiento de los deberes antes mencionados.

2. Colaborar con todos los departamentos de la empresa a fin de cumplir efectivamente con sus requerimientos y el logro de sus objetivos básicos.

**Medición del desempeño:**

El desempeño de las funciones del comprador se medirá por el grado en que cubra efectivamente las funciones antes descritas siguiendo las políticas establecidas por la empresa y a consideración del propio departamento.

**TITULO:** Asistente Investigador de Compras.

**FUNCION BASICA:**

Responsable ante el Director de Compras de analizar las operaciones de las divisiones de compras y preparar estudios de técnicas mejoradas, sistemas y controles.

**OBJETIVO BASICO:**

Diseñar y proponer programas para la ejecución y evaluación de las funciones de adquisición.

**DEBERES Y RESPONSABILIDADES:**

- Colabora con la dirección de compras en la planeación de programas de adquisiciones en base a la información proveniente de todas las áreas de la empresa con el propósito de aumentar la eficiencia y reducir los gastos y costos de la compañía.
- Auxilia a la Dirección de compras en las actividades de investigación de proveedores, analizando exhaustivamente todos los aspectos financieros, capacidad, producción, tendencias de precios y servicios que permitan elaborar estudios de los materiales que existen en el mercado en relación a las necesidades de la compañía.
- Elabora estudios tendientes a lograr la mejor utilización de los bienes y servicios comprados.
- Mantener actualizadas las informaciones acerca de los aspectos legales y aspectos relacionados con el área de compras.

### Medición del desempeño:

El desempeño de las funciones del asistente investigador de compras se medirá por el grado en que satisfaga las necesidades de información del departamento de compras que le permitan incrementar su eficiencia.

### 2.3 Condiciones especiales de la función de compras en las empresas de Servicio.

Las empresas de servicios como pueden ser escuelas, hospitales, — instituciones de asistencia, e instituciones gubernamentales, al constituirse como tales persiguen un objetivo diferente a las empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de bienes, éstas tratarán de lograr la obtención de utilidades a través de reducir sus costos; mientras que las empresas de servicio buscarán satisfacer una necesidad social por medio de la prestación de servicios de diversos profesionales. En su actividad no se requiere en muchos casos, la adquisición constante de insumos, como sucede en las escuelas, hospitales y asilos, por lo que la función de adquisiciones, no obstante que se encuentre plenamente diferenciada, no requiere la creación de un Departamento especializado sino que es frecuente encontrar que es una sóla persona, casi siempre el Administrador o Director es quien se encarga de realizar las compras. En algunos casos es auxiliado por un comité cuando se trata de adquisiciones especiales, y frecuentemente cuenta con la colaboración de otros Departamentos.

Sin embargo, dicho grupo o persona deberá realizar en forma eficiente la función de adquisición ya que un ahorro en las compras permitirá un incremento en los fondos de las instituciones lo que hará posible proporcionar mejores y mayor número de servicios.

En instituciones gubernamentales (oficiales) cuya organización exige la formación de un grupo de personas que en forma específica se encarguen de administrar las adquisiciones ya sea integradas como dirección o como un departamento, la función de abastecimiento de materiales tendrá como objetivo proporcionar oportunamente los artículos requeridos cuidando en forma fundamental cumplir el objetivo de la institución y en forma menos rígida se vigilará el factor costo.

### UNIDAD 3. Objetivos y Políticas del Abastecimiento de Materiales en empresas industriales, comerciales y de Servicio.

Sabemos que toda entidad económica es la respuesta a una necesidad detectada en la sociedad, la cual se pretende satisfacer a través de la generación de bienes o servicios.

Es importante mencionar que las empresas o entidades económicas — las encontramos constituidas por capitales privados en forma exclusiva, o — bien pueden haber sido creadas con fondos del Estado en el caso de las empresas públicas, o existen en virtud de una participación mixta de capitales en la que predomina generalmente la participación del Estado.

Una característica determinante que nos sirve para distinguir a — las empresas privadas de las empresas públicas es la finalidad que persiguen:

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social (1).

La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo o no, obtener beneficios (2).

Como se puede observar la finalidad de las empresas estará profundamente diferenciada por la forma como se haya constituido su patrimonio, — asimismo encontraremos que sus políticas dependerán de las actividades que desarrollen, y como éstas son a tal punto diversas que lo mismo encontraremos unidades productoras complejas como lo sería una siderúrgica, que nos encontramos con una institución tan específica como lo es una escuela.

Para facilitar el análisis de las actividades empresariales, han — sido clasificadas en tres grandes sectores:

"El sector primario abarca las actividades que se ejercen próximas a las bases de recursos naturales (agropecuarias y extractivas). El sector secundario reúne las actividades industriales mediante las cuales los bienes son transformados, les son adicionadas características correspondientes a — distintos grados de elaboración" (3).

Aunque en el concepto anterior está implícita la idea de que los bienes producidos deberán hacerse llegar a los consumidores, nosotros consideramos que la fase de distribución ha generado la creación de entidades comerciales con características muy diferenciadas que para los fines de este trabajo serán tratadas por separado de las empresas puramente industriales.

Por último, en el sector terciario, se agrupan las empresas que desarrollan actividades cuyo producto no tiene expresión material.

Considerando que las empresas que pertenecen al sector primario -- presenten características muy particulares y que serían objeto de otro tipo de estudio, nos enfocaremos al establecimiento de los objetivos y las políticas de las empresas cuyas actividades pertenecen a los sectores secundario y terciario, las cuales, para facilidad de análisis, desde el punto de vista del abastecimiento de materiales, clasificaremos en tres tipos de empresas: Industriales, Comerciales y de Servicio.

### 3.1 Industriales.

Las empresas industriales dedican el esfuerzo de sus integrantes a la transformación de insumos en productos terminados o en partes y accesorios utilizables en otros procesos industriales.

### 3.2 Comerciales.

Las empresas comerciales constituyen un eslabón necesario entre -- las entidades dedicadas a la producción de bienes y los consumidores finales que demandan dichos bienes en diversos lugares.

### 3.3 De Servicio.

Las empresas de servicio son un tipo de entidades que han sido -- creadas para satisfacer las necesidades de índole social como por ejemplo: -- la educación, la salud, la seguridad pública, la impartición de justicia, la vivienda así como la cultura y las actividades recreativas enfocadas al desarrollo integral de la población. No obstante que corresponde al Estado la -- realización de estas actividades puede delegar en los particulares la responsabilidad de resolver las necesidades sociales en cuyo caso vigilará estre-

chamente el funcionamiento de las empresas que se formen para prestar esos servicios.

## OBJETIVOS Y POLITICAS DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES EN EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIO.

Las principales condiciones de la planeación administrativa de una empresa o de algunos de sus departamentos son: el establecimiento de objetivos y políticas.

### Concepto de Objetivos:

Son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, representan los logros que se pretenden alcanzar con la planeación y dirigen las fases del proceso administrativo. Al establecerse los objetivos departamentales estos deberán estar en coordinación con el objeto general de la organización.

No obstante que objetivos y metas se usan en forma indistinta; frecuentemente el concepto de meta se refiere al establecimiento de fines específicos cuantitativos o cualitativos.

### Concepto de Políticas:

Las políticas son guías de comportamiento en la toma de decisiones, sirven para delimitar los elementos de juicio que van a ser considerados en una decisión administrativa y aseguran que la decisión esté en concordancia con los objetivos prefijados.

Tienen como característica la flexibilidad y la selección de la alternativa idónea para lograr el cumplimiento tanto del objetivo departamental como el que ha sido establecido para la empresa en general.

A continuación se enuncian algunos de los principales objetivos y políticas del Área de Abastecimiento de Materiales en diferentes tipos de empresas.

## OBJETIVOS

E  
M  
P  
R  
E  
S  
A  
S  
  
I  
N  
D  
U  
S  
T  
R  
I  
A  
L  
E  
S

Adquirir y administrar los artículos necesarios para la producción buscando favorecer los aspectos de costo, calidad y cantidad de los productos que se elaboran.

El Departamento de Compras debe realizar una función de servicio de abastecimiento de la empresa para que éstos puedan dedicar su tiempo a las funciones que los corresponden.

Vigilar las existencias de materiales en los almacenes para conocer niveles adecuados.

## PO.LITICAS

El departamento de compras posee la autoridad para rechazar todo material que no cumpla con los requisitos de calidad que puedan afectar los intereses de la empresa.

Contar con la información que permita adquirir cantidades idóneas de artículos al precio más adecuado.

Desarrollar un sistema de información que permita seleccionar el grupo de proveedores de la empresa en base a su capacidad técnica y económica (competitiva).

Las requisiciones de compra de todos los departamentos deberán dirigirse oportunamente al departamento de abastecimiento de materiales que es el único que puede gestionar las requisiciones.

En el caso de que se manejen varios almacenes facilitar la transferencia de éstos para evitar compras innecesarias.

En el programa de compras deberán identificarse los materiales en base a su carácter repetitivo, esporádicos y extraordinario.



## OBJETIVOS

E  
N  
P  
R  
E  
S  
A  
  
I  
N  
D  
U  
S  
T  
R  
I  
A  
L  
E  
S

Colaborará en la obtención de utilidades para la empresa a través de la administración eficiente de las adquisiciones.

## POLITICAS

Toda solicitud de requisición deberá ser autorizada en base al análisis de valor.

Elaborar presupuestos semestrales y anuales de adquisiciones de acuerdo a las políticas financieras de la empresa y ejercer un control periódico.

Encargarse de que los materiales dañados, obsoletos o desechados sean puestos a la venta para reducir las posibles pérdidas.

## OBJETIVOS

La actividad de compras enfocará su esfuerzo a allegarse productos a los diferentes mercados - considerando la reducción de costos como el medio para lograr la obtención de utilidades.

Conservar una rotación de inventarios congruente con las metas financieras de la empresa.

Mantener una actualización constante de los nuevos artículos que surjan en el mercado susceptibles de ser incluidos dentro de la mixtura de - productos.

## POLITICAS

Realizar un análisis de proveedores considerando los aspectos de calidad, precio, condiciones de pago y descuentos por volumen.

Diseñar un sistema de información que permita - disponer oportunamente de datos acerca de las - existencias reales de los productos de mayor de manda, demanda media y demanda esporádica.

Manejar líneas de productos atractivas a los - consumidores y que favorezcan la imágen de la - empresa.

Establecer una comunicación periódica con los - proveedores actuales y potenciales por medio de visitas, correspondencia y folletería.

Disponer de información acerca de las empresas de la competencia a efecto de establecer jui- cios comparativos.

E  
N  
P  
R  
E  
S  
A  
  
C  
O  
M  
P  
R  
I  
S  
I  
O  
S

## OBJETIVOS

- E  
M  
P  
R  
E  
S  
A  
S  
D  
E  
S  
E  
R  
V  
I  
C  
I  
O
- Adquisición y utilización racionales de los bienes que requiere la institución o empresa para realizar sus funciones.
- Procurar la adecuada utilización de los fondos de la institución destinados a adquisiciones ya que ello evitará afectar otras partidas del presupuesto que pueden deteriorar sensiblemente la prestación del servicio.
- Proporcionar a las demás áreas de la empresa o institución los artículos o servicios que demandan para realizar sus funciones.
- Cuidar la imagen de la institución ante la comunidad usuaria de los servicios y el resto de la sociedad, por medio de políticas y programas de adquisiciones en los que se refleje un ideario de calidad y oportunidad de los servicios prestados así como de la utilización adecuada de los recursos.

## POLITICAS

- { Estrecha coordinación con la Dirección General y con los ejecutivos de las demás áreas para establecer programas de control del uso de los bienes y servicios adquiridos.
- { Establecer procedimientos que permitan obtener de los proveedores las mejores alternativas de adquisición tanto de bienes como de servicios.
- { Realizar periódicamente auscultaciones del mercado de proveedores para conocer mejores opciones de compra.
- { Mantener un suministro adecuado de bienes y servicios, que impida la interrupción de las actividades de algún departamento, para evitar que se afecte la función global de la institución.
- { Actualizar periódicamente los procedimientos de compras buscando mejorar los factores de costo, calidad, entrega y utilización de los bienes y servicios que se adquieran.

En la medida en que el jefe de compras de una empresa, conozca y - se identifique con la misma, le permitirá desempeñar su actividad en forma - responsable, buscando cumplir con los objetivos establecidos para su departa -  
mento.

#### UNIDAD 4. Principales Técnicas Aplicables a la Función de Compras.

##### 4.1 Técnicas de Información.

###### 4.1.1 Análisis de Valor y Reducción de Costos.

###### 4.1.2 Investigación de Compras.

a) Información del Mercado.

b) Actualización de Índices de Precios.

c) Predicción de Tendencias.

###### 4.1.3 Evaluación de Precios y Negociación.

##### 4.2 Técnicas Matemáticas.

###### 4.2.1 P.E.R.T. Técnica de Valuación y Revisión de Programas.

###### 4.2.2 Lote Económico de Compras.

###### 4.2.3 Punto de Reorden.

###### 4.2.4 Control de Inventarios ó Existencias.

Quienes realizan la función de compras en las empresas, ya sea — dirigiendo la actividad en el puesto de más alta jerarquía o bien colaborando a nivel operativo, constantemente toman decisiones acerca de qué comprar, donde comprar, cuánto comprar, y como negociar, de tal manera que se cumpla con el objetivo del Departamento de Compras de coadyuvar en el logro de utilidades de la empresa o de colaborar a la satisfacción de la necesidad social para la que fué creada la institución.

A efecto de que los compradores puedan tomar decisiones disminuyen de los factores de riesgo, son utilizadas técnicas específicas derivadas de aplicaciones matemáticas a la función de compras, que han sido desarrolladas en años recientes.

También son de gran utilidad las técnicas de información que se — aplican para conocer aspectos relacionados con el acto de comprar que representan un comportamiento predecible y que deben ser consideradas por el comprador para orientar sus decisiones.

##### 4.1 TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.

###### 4.1.1 ANÁLISIS DE VALOR.

El concepto de "VALOR" en términos económicos es la valfa, utili-  
dad o la importancia relativa de un producto, de cualquiera de sus componen-  
tes o de la función que se propone cumplir.

El Análisis de Valor es el estudio sistemático aplicado a cualquier artículo utilizado en la producción y su objetivo es mantener la calidad ade-  
cuada, pero a un costo menor. Esta técnica se empezó a utilizar en 1949 por  
Laurence D. Miles de la General Electric Co., para reducir el costo de los -  
motores eléctricos y sus componentes.

En las empresas en las que se aplica el Análisis de Valor, es nece-  
saria la formación de grupos integrados por especialistas de compras, inge-  
nería, producción y finanzas que en forma conjunta investigan datos y apor-  
tan ideas acerca de como mejorar la función ó utilidad de un servicio, pro-  
ducto o componente del mismo, de tal manera que represente una reducción de\_  
costos para la empresa.

Este grupo de analistas procede primero a identificar la función -  
del artículo motivo del estudio, posteriormente compara la función con su --  
costo para determinar si son compatibles y por último, propone alternativas\_  
viables para disminuir el costo del artículo sin alterar su función.

#### Plan de Trabajo para el Análisis de Valor.

Para llevar a cabo el Análisis de Valor, es necesario formular un\_  
plan de trabajo que consiste en las siguientes fases:

##### I.- COMPRENSION.

En esta fase se va a definir que es lo que se va a analizar. -

Ejemplo:

- Describa el artículo en forma exacta.
- Defina su función (¿Para qué sirve?, ¿Qué función hace?).

##### II.- INFORMACION.

Los analistas tratarán de obtener la información más amplia po-  
sible acerca de costos, cantidades, vendedores, especificacio-

nes, métodos de manufactura, muestras, dibujos y planos de los artículos sujetos a valoración.

### III.- ANALISIS.

Este es el momento en el que se va a determinar el costo real del artículo, así como su utilidad o función, estableciendo una comparación entre ambos y elaborando juicios críticos acerca de la correlación costo-utilidad. Por ejemplo:

- ¿Cuánto cuesta el artículo?
- ¿Cuál es la utilidad de cada elemento de artículo?. Dicho elemento, parte o función, ¿Vale lo que cuesta?.
- ¿Existe algún material sustituto que pueda proporcionar la misma función a menor costo?

En esta fase es muy importante la participación de todo el grupo de analistas que aportarán ideas nuevas acerca de como ahorrar, sin afectar la función del artículo.

Se buscará seleccionar la mejor combinación de material y función que proporcione el menor costo.

### IV.- EJECUCION.

El mejor programa de ahorro se pondrá en ejecución bajo la supervisión del grupo de especialistas.

En conclusión, la Técnica de Análisis de Valor, va a consistir en un estudio lo más exhaustivo posible acerca de un artículo, sus componentes, un proceso ó una operación, cuya finalidad será la obtención de ahorros que podrán obtenerse mediante una combinación óptima de lo que se adquiere y el uso que se le da.

Por lo tanto, el Análisis de Valor no solamente puede ser aplicado en empresas industriales, sino que es también de gran utilidad en empresas comerciales y de servicios, ya que permite evaluar las adquisiciones en base al uso o utilidad que representan.

## TECNICA DE ANALISIS DE COSTOS.

La reducción de costos es un objetivo que está implícito en el desarrollo de las funciones de cada departamento de la organización y todos — los integrantes del mismo deberían colaborar para lograrlo, sin embargo, corresponde al Departamento de Compras el determinar si un artículo vale lo — que cuesta o si puede obtenerse en forma más económica produciéndolo en la — propia empresa en lugar de adquirirlo con un proveedor.

Para esto es necesario partir del análisis del costo del artículo\_ o producto, identificando todos los factores que lo integran, desde la materia prima hasta el producto terminado, incluyendo calidad, servicio, almacenaje, empaque, transporte, mano de obra y coeficiente de Gastos Generales — que le corresponde.

Una vez que se conoce como se integra el costo del artículo, se podrán tomar alternativas respecto al empaque, transporte, calidad o servicio\_ que al modificarse puedan aportar una reducción de costos a la empresa compradora.

Las alternativas más usuales para lograr la reducción de costos — son: la estandarización, la simplificación y la sustitución de artículos.

### ESTANDARIZACION:

Se le llama norma o estandar a la regla que se fija para medir la\_ cantidad, el peso, la extensión, el valor y la calidad de los artículos. Las normas pueden ser fijadas por una compañía, un grupo o asociación comercial, por el gobierno e inclusive por la costumbre.

En la función de compras, la estandarización representa ventajas — importantes, ya que los artículos estandar son más fáciles de conseguir, de\_ especificar y de inspeccionar, pero sobre todo, pueden comprarse a un precio más bajo que los artículos especiales o hechos a la orden.

La estandarización favorece la reducción de costos:

- 1.- Disminuyendo el costo por unidad, los gastos de herramientas y modelos de prueba y los de instalación de maquinaria especial.



#### 4.1.2 INVESTIGACION EN COMPRAS.

Es el estudio y análisis sistemático de cualquier artículo comprado o del procedimiento de adquisición, con el objeto de mejorar la eficiencia de las compras o de reducir costos aumentando las utilidades de la compañía.

La investigación en compras puede ser realizada por el Gerente del Departamento, pero debido al tiempo que se requiere para recopilar información, es frecuente que se delegue esta actividad en alguna otra persona del Departamento o bien se puede tener un puesto específico que cubra las funciones de asesoría e investigación en compras.

Esta actividad se empezó a desarrollar a fines de 1940, pero ha venido incrementándose considerablemente sobre todo en empresas que cuentan con Departamentos Especializados de Compras, en los que se asigna a una parte del personal para que desempeñen funciones de investigación.

La experiencia ha demostrado que en la medida en que el personal de investigación posea mejor información y preparación técnico-científica, los resultados de su actividad, serán mejores.

Los aspectos más importantes de la tarea de investigación son: información general del mercado, datos para la negociación con los proveedores, métodos para mantener índices de precios, predicciones de las tendencias comerciales, estudios para fabricar ó comprar, análisis de precios y análisis de costos.

#### 1) INFORMACION DEL MERCADO.

La principal responsabilidad del personal de investigación es mantener actualizado al Departamento de Compras en relación a los nuevos productos que se introducen al mercado y que pueden ser susceptibles de convertirse en bienes de consumo para la empresa. Asimismo puede obtenerse información a través de folletos, catálogos o boletines que se turnarán a los departamentos de Ingeniería de Fabricación, Desarrollo de Nuevos Productos y Mercadotecnia.

## b) ACTUALIZACION DE INDICES DE PRECIOS.

Un índice es una cifra o porcentaje que se obtiene al comparar las fluctuaciones de precios de artículos similares en un período determinado.

La utilidad de establecer índices de precios está representada por la facilidad de hacer comparaciones más válidas por grupos diferentes de artículos en períodos anteriores.

Algunos factores económicos como la oferta y la demanda, la competencia y las condiciones cambiantes del mercado, ejercen una influencia directa en los precios de los bienes y servicios. Por lo tanto, para realizar una mejor labor de compras es necesario conocer los cambios de precios que han afectado a un artículo o grupo de artículos en un período determinado.

La investigación aplicada al análisis de precios, incluye varios procedimientos entre los que destacan:

- a) La comparación de cotizaciones de precios de artículos iguales o parecidos, con las de un período inmediato anterior.
- b) Estandarización de medidas para artículos iguales o parecidos. Por ejemplo: Precio del kilogramo, precio del metro, en dólares ó en moneda nacional según lo requiera el caso.
- c) La comparación de cotizaciones de precios de distintos proveedores en un período específico.
- d) Comparaciones del artículo fabricado por la empresa así como su costo estimado, con el precio al que puede ser adquirido con un proveedor.

Con esta información se pueden determinar los porcentajes de incremento o decremento de los precios de los distintos proveedores, para conocer cuál es la mejor época para adquirir los artículos.

## c) PREDICCIÓN DE TENDENCIAS.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la toma de decisio—

nes de la Gerencia de Compras, es el relacionado con las compras por adelantado, debido a que parte de la planeación de actividades del Departamento de Compras debe referirse a la adquisición anticipada de materias primas, artículos de consumo, componentes y partes, para asegurar el suministro adecuado tanto para la producción como para la venta.

El jefe de compras tiene la responsabilidad de conocer en todo momento las condiciones y tendencias en los precios de los artículos que precisa la compañía.

Aunque debido a que las tendencias en los precios son influidas -- por factores naturales ó políticos y éstos son en ocasiones difíciles de prever, el conocimiento de las tendencias acerca de la disponibilidad y el precio futuro de una mercancía, es el elemento más importante que se utiliza al efectuar compras por adelantado.

Para lograr ese conocimiento es recomendable mantener una relación adecuada con los vendedores, los cuales aportarán información valiosa respecto a la situación actual y futura de los precios.

Para facilitar la predicción económica respecto a una mercancía, -- debe recurrirse a fuentes de información tales como agencias privadas, publicaciones mercantiles y oficinas de gobierno, en las que se podrán obtener estadísticas diversas, pronósticos económicos y predicciones por ramas industriales y agrícolas.

La información obtenida puede ser muy abundante, sin embargo no debe olvidarse que lo que pretendemos es ayudarnos en la toma de decisiones, -- por lo que es conveniente tamizar los datos y concentrarnos en el análisis -- de los siguientes indicadores:

#### PRECIO.

Se revisarán las condiciones pasadas así como las condiciones subyacentes que motivaron los cambios para tratar de predecir el comportamiento futuro. Este comportamiento sólo puede considerarse en términos de magnitud

y dirección de las oscilaciones de los precios. Nos permitirá conocer si los cambios serán erráticos, suaves, violentos, inflacionarios o deflacionarios\_ y se tratará de estimar cuantitativamente el cambio futuro.

#### OFERTA Y DEMANDA.

Estos dos fenómenos tienen una influencia directa en el precio. Es recomendable conocer la capacidad de producción y consumo de toda la industria, la abundancia de los recursos naturales de donde proviene el artículo\_ y la investigación que se realiza en relación a futuros sustitutos del artículo.

#### NÚMERO Y DOMICILIO DE LOS PROVEEDORES.

La ubicación y el número de las empresas proveedoras influye en la decisión sobre compras futuras. Si existieran muchos proveedores en áreas cercanas al comprador, no será necesario adquirir grandes cantidades de artículos para períodos prolongados. También debe considerarse el tamaño y la estabilidad financiera de esos proveedores.

#### CONDICIONES LABORALES.

Si la mercancía que se pretende comprar proviene de una industria afectada por frecuentes conflictos obreros, será necesario considerar posibles interrupciones de actividades, y deberán adquirirse cantidades que cubran cualquier emergencia.

#### TRANSPORTACION.

Debe analizarse la posibilidad de que la forma de transportar las mercancías sufra afectaciones en determinados períodos del año, y decidir comprar anticipadamente para evitar demoras importantes.

#### ACCIONES DEL GOBIERNO.

En ocasiones, al iniciarse los períodos gubernamentales se dictan medidas que modifican la reglamentación de importaciones y exportaciones.

Otros factores complementarios a considerar, son el costo de almacenamiento, primas de seguros y la eventualidad de que la mercancía comprada con mucha anticipación pueda deteriorarse.

Para efectuar la predicción de Tendencias Económicas, es necesario considerar que existe una teoría clásica en Economía que establece que el curso de los negocios se mueve en ciclos, por lo que si analizamos históricamente los factores o indicadores anteriores encontraremos cierto ritmo, sin embargo, deberá tenerse en cuenta que conforme avanza el tiempo la actividad económica es más complicada.

La apreciación de los cambios que a futuro puedan sufrir los indicadores, así como la forma en que éstos puedan interrelacionarse, constituye la parte fundamental de la predicción de tendencias.

Dependiendo del tipo de predicción que va a realizarse, ya sea del precio de la mercancía o de su disponibilidad, se seleccionarán los indicadores más adaptables al tipo de pronóstico; el paso siguiente será examinar la composición de los datos usados en el indicador: su origen, confiabilidad de las fuentes e influencias directas sobre el indicador.

Una vez que se ha establecido la eficacia del factor o indicador, el siguiente paso es examinar su oportunidad con relación al pronóstico que se va a efectuar.

Quando ya se ha seleccionado, examinado y probado el grupo de indicadores o factores, es recomendable someterlos a un análisis de sensibilidad ante diferentes influencias externas, tales como situaciones políticas, situaciones laborales, clima y aspectos legales.

Una vez realizada esa prueba de sensibilidad, se estará en posibilidad de realizar la predicción: analizando las tendencias, estableciendo las interrelaciones y considerando las influencias externas se podrá llegar a predecir con cierta exactitud y se podrán tomar decisiones con menor riesgo.

#### 4.1.3 EVALUACION DE PRECIOS Y NEGOCIACION.

El profesional dedicado a las compras se enfrenta a los retos más importantes de su actividad al realizar la fase de negociación con proveedores.

La negociación es el arte de llegar a un compromiso o acuerdo satisfactorio tanto para el vendedor como para el comprador de bienes o servicios, por medio de otorgar concesiones recíprocas en relación al precio, tiempo de entrega y condiciones de pago de lo que se pretende adquirir.

El comprador debe decidir en primer lugar la calidad que requiere el artículo que va a adquirir y luego debe buscar el mejor precio para ese artículo.

Para que pueda tomarse una decisión adecuada con respecto al precio, es necesario conocer la forma en que fijan los precios las compañías vendedoras.

En términos generales existen dos criterios para establecer los precios de venta; uno está basado en los costos verdaderos más los gastos generales y una ganancia justa; el otro criterio se basa en la fijación del precio de acuerdo a al máximo que tolera el mercado.

El comprador debe detectar ante cuál de las dos situaciones se encuentra para saber dentro de qué límites puede manejar su negociación.

De manera particular debe obtener información del vendedor que le permita evaluar si el precio del artículo obedece a factores de prestigio o está reflejando en forma justa el costo de fabricación del artículo.

El Gerente de Compras debe tener información actualizada de las tendencias del mercado, para estar en condiciones de discutir cualquier aumento que no tenga una base justa.

Cuando se dispone de información acerca de los factores que influyen en la fijación de precios de los artículos que se pretenden comprar, se

estará en posibilidad de hacer negociaciones más adecuadas.

Aceptar la continuación de precio más bajo no es la postura más adecuada, sino que el comprador deberá iniciar las negociaciones a partir del momento en que se han recibido los precios.

Existen diferentes clases de negociación, tales como suscribir un contrato a un precio determinado, proponer los precios que se ajustan a nuevos costos, discutir garantías contra el alza de precios, calidad de los materiales empleados, ajuste de mano de obra por cambios en los convenios laborales, métodos de fabricación, descuentos por pronto pago, descuentos acumulativos por volumen de compra y pago anticipado, así como condiciones de cancelación.

Las tres categorías principales de los contratos que se utilizan son:

#### CONTRATOS DE PRECIO FIJO.

Son los de uso más común, en ellos se estipula un precio fijo por unidad de mercancía, tienen una vigencia limitada y generalmente se establece el volumen total de mercancías que amparan.

#### CONTRATOS DE COSTO ADICIONABLE.

Se utilizan para contratos de construcción, de servicios o de artículos de fabricación especial, donde el comprador no está seguro de lo que se requerirá hasta que el trabajo esté avanzado.

El pago al proveedor puede fijarse mediante honorarios fijos o estableciendo un porcentaje sobre los costos totales.

Es conveniente incluir en el contrato el derecho que tiene el comprador para auditar la totalidad de costos y gastos.

#### CONTRATOS DE ORDEN ABIERTA.

Es un convenio general con reglas básicas, sin que se especifique

cantidad alguna. El comprador coloca una orden de compra por artículo con vigencia anual. Posteriormente el material se pide por medio de despachos individuales que llevan la información exacta.

Las ventajas principales de éste tipo de contratos son la posibilidad de lograr precios más bajos ya que se obtienen descuentos por volumen; aseguran un suministro ininterrumpido de los artículos de demanda constante y simplifican los procedimientos administrativos de compra.

#### 4.2 TECNICAS MATEMATICAS.

A partir de los años sesentas se inició la incorporación de técnicas matemáticas aplicadas a aspectos administrativos, a efecto de resolver los problemas cuantitativos desde una perspectiva más científica.

A continuación se analizarán las principales técnicas aplicables a la función de compras.

##### 4.2.1 PERT.-TECNICA DE EVALUACION Y REVISION DE PROGRAMAS.

Para facilitar la planeación y coordinación de adquisiciones, la Gerencia de Compras puede auxiliarse utilizando la técnica de P.E.R.T.

Es un enfoque sistematizado que sirve para controlar las secuencias de los acontecimientos mediante los cuales se planea adquirir o elaborar un producto, realizar un proyecto ó verificar un evento, a fin de determinar adelantos del programa, el tiempo para completar cada actividad y el resultado final.

Se ha considerado de gran ayuda para proyectar contratos de compras.

El "CAMINO CRITICO" es la ruta de los eventos que requieren mayor tiempo para llegar al término de un proyecto.

Para determinar el camino crítico se enlistan primero las actividades



des o fases del proyecto, representándose en una gráfica mediante símbolos - unidos con flechas que indican los diferentes caminos o rutas para lograr la terminación del proyecto.

Se marcan asimismo los tiempos de realización de las diferentes fa  
ses.

La ruta óptima será aquella que requiera mayor tiempo para reali--  
zar las actividades, y queda diferenciada en la gráfica mediante flechas de\_  
color contrastante.

La siguiente fórmula determina el tiempo necesario para que se con-  
plete un evento en un programa complejo donde los cálculos son difíciles de\_  
sacar.

$$te = \frac{to + 4 tm + tp}{6}$$

DONDE:

- te = tiempo estimado
- to = tiempo optimista
- tm = tiempo más probable
- tp = tiempo pesimista

Una vez obtenidos los tiempos estimados se marcan en la gráfica re  
ticular que representa redes de actividades subordinadas.

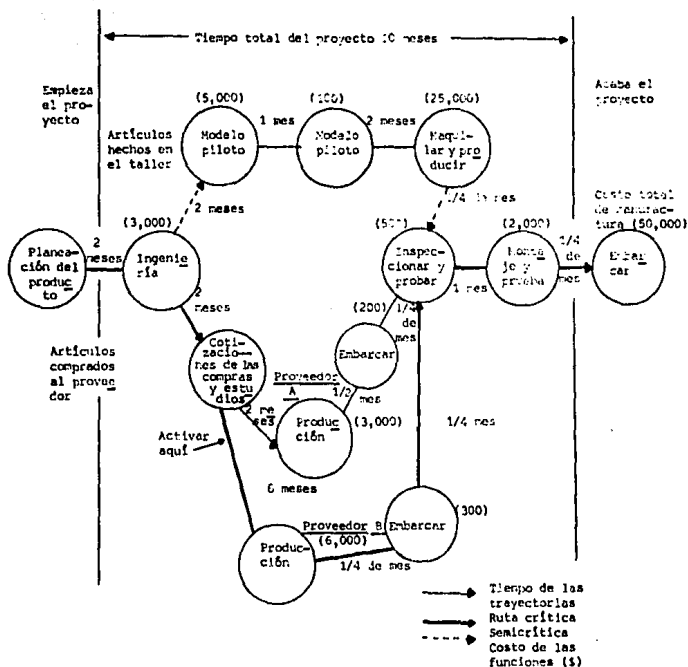
La identificación del camino crítico (más largo), permitirá al Ge-  
rente de Compras tomar medidas preventivas en las fases en las que exista --  
"embotellamiento" en las actividades.

Algunas de éstas medidas pueden ser la utilización de mano de obra  
adicional, así como la obtención de una expedición oportuna en alguna ges-  
tión, que permitan la obtención de materiales o servicios en un tiempo razo-  
nable.

Elaborar y presentar a la Gerencia General la gráfica P.E.R.T. ayudará al Gerente de Compras a apoyar ante sus superiores las fundamentaciones de la toma de decisiones.

A continuación se presenta una aplicación de ésta técnica en la -- que se manejan las alternativas de fabricar o comprar partes para un artículo, que pueden ser suministrados por dos proveedores diferentes.

GRAFICA PERT



El camino crítico incluye al proveedor B, puesto que necesita 11 3/4 meses para entregar, o sea, 1 3/4 meses más de lo proyectado.

El camino de tiempo del proveedor A está 8 meses dentro de los 10 meses programados para completar el proyecto. El camino de tiempo de fabricación es de 8 1/2 meses. La gráfica del PERT revela que tienen que tomarse medidas para reducir el tiempo de entrega del proveedor B. Compras puede activar las operaciones, autorizar tiempo extra o tomar otras medidas correctivas.

#### 4.2.2 LOTE ECONOMICO DE COMPRA.

Es un método que se utiliza para determinar el tamaño óptimo del pedido y el número de veces al año en que hay que efectuarlos.

Se aplica solamente cuando se conocen los requerimientos, cuando los precios son estables, cuando las entregas requieren de un período de tiempo corto y que además sean seguras.

Las decisiones acerca de las cantidades de adquisición deben cumplir tres objetivos:

- a) Reducir al nivel mínimo el valor total del inventario.
- b) Evitar faltantes de materiales.
- c) Disminuir los gastos de adquisición y de almacenamiento.

La determinación del Lote Económico de Compra se da en el momento en que el costo del pedido y el costo del almacenamiento son iguales.

Para calcular el L.E.C. pueden emplearse las siguientes técnicas:

- a) Técnica de Tabulación a un sólo Precio Unitario.
- b) Técnica de Tabulación con descuentos por Volumen de Compra.
- c) Técnica de Gráfica.
- d) Técnica de Obtención mediante Fórmula.

#### a) TECNICA DE TABULACION A UN SOLO PRECIO UNITARIO.

Permite determinar el tamaño del Lote Más Económico y la frecuencia ó número de veces que hay que efectuar el pedido, Consiste en tabular varios tamaños de lotes y diversas frecuencias para encontrar el lote (L) más económico.

Para efectuar la tabulación se requieren los siguientes datos:

D = Demanda total del artículo.

Cu = Precio Unitario.

Cp = Costo de ordenar.

Ca = Costo de Almacenamiento.

L = Tamaño del Lote.

CT = Costo Total.

Se elabora una matriz en la que el primer renglón contiene las diferentes alternativas que proponemos: 1,2,3,4,5,6 y 12 veces al año.

En el segundo renglón aparecen los tamaños de los lotes en unidades, para cada columna de frecuencia al año, el tamaño del lote se obtiene dividiendo la demanda total entre los números de pedidos que se proponen en esa columna:  $\frac{D}{1}$  , .....  $\frac{D}{12}$

El tercer renglón representa el Inventario Promedio, que es la mitad de la cantidad de cada lote:  $\frac{L}{2}$

En el cuarto renglón se anota el costo promedio de almacenamiento, que es el producto del costo de almacenamiento por el inventario promedio:

$$Ca \times \frac{L}{2}$$

En el quinto renglón aparece el costo de preparación o de hacer una orden de compra (Cp). Este se obtiene multiplicando el costo de un pedido por el número de veces que se ordena al año.

En el sexto renglón se anota la suma de los dos costos: el de efectuar la orden de compra más el de almacenamiento, lo que nos proporciona el

costo Total Incremental.

La solución de éste método se obtiene de la comparación de los cos tos totales de cada columna, seleccionándose aquélla que arroje el costo menor. Ver Modelo I.

MODELO I.- CALCULO DE LOTE ECONOMICO DE COMPRA CON PRECIO UNITARIO FIJO MEDIANTE TABULACION.

Datos : demanda (D); 120,000 unidades; precio unitario (Cu): \$5.00;  
 costo de ordenar (Cp): \$400.00 por pedido; costo de almacenamien-  
 to (Ca): \$0.20 por unidad; tamaño del lote (L); cos-  
 to total (CT).

1.- Veces al año	1	2	3	4	5	6	12
2.- Tamaño del lote (L) en Unidades.	120,000	60,000	40,000	30,000	24,000	20,000	10,000
3.- Inventario Promedio $\frac{L}{2}$	60,000	30,000	20,000	15,000	12,000	10,000	5,000
4.- Costo Promedio de Almacenamiento $Ca \times \frac{L}{2} = 0.20 \times \frac{L}{2}$	12,000	6,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,000
5.- Costo de pedido (Cp)	480	960	1,440	1,920	2,400	2,880	5,760
6.- Costo Total Incremental (CT)	12,480	6,960	5,440	4,920	4,800	4,880	6,760

Fuente: Enfoques Prácticos para Planeación y Control de Inventarios.- Alfonso García Cantú.  
 Ed. Trillas.- México 1981.

b) TÉCNICA DE TABULACION CON DESCUENTOS POR VOLUMEN DE COMPRA.

Este modelo es igual al anterior hasta la obtención del Costo Total Incremental (Ca + Cp); a éste costo ha de agregarse el valor de cada pedido de acuerdo con las alternativas de los distintos precios unitarios ofrecidos por el proveedor.

En el renglón segundo, se anotan los precios unitarios para cada tamaño del lote. Los renglones tercero a séptimo son los mismos del Modelo I.

En el noveno renglón se presenta el valor de cada pedido: demanda (D) X precio unitario (Cu); en cada columna éste valor es el producto de la demanda anual (120,000 unidades), por el precio unitario correspondiente a cada lote. Ejemplo:

$$120,000 \times \$ 4.30 = \$ 516,000.00$$

El décimo renglón: es la suma de valores de los renglones séptimo y noveno, es decir, el costo incremental más el valor del pedido, obteniéndose así el COSTO TOTAL de cada lote.

$$\text{Ejemplo: } 12,480 + 516,000 = 528,480$$

Una vez obtenidos los costos totales de todas las columnas, se comparan para determinar el tamaño del lote más económico, que será aquél cuyo costo total sea menor (\*). Ver Modelo II.



MODELO II.- CALCULO DE LOTE ECONOMICO DE COMPRA CON DESCUENTOS POR VOLUMEN DE COMPRA.

Datos: demanda anual (D): 120,000 unidades a \$5.00 por unidad en compras de 10,000 unidades y con descuentos por cantidades mayores; costo por pedido de compra (Cp): \$ 400.00; costo de almacenamiento: Cu x Ca: 4% del costo unitario por el inventario promedio, o sea 4% del costo unitario; \$0.20 por unidad.

1.- Veces al año	1	2	3	4	5	6	12
2.- Precios Unitarios	\$4.30	\$4.35	\$4.35	\$4.40	\$4.45	\$4.50	\$5.00
3.- Tamaño del Lote (L)	120,000	60,000	40,000	30,000	24,000	20,000	10,000
4.- Inventario Promedio	60,000	30,000	20,000	15,000	12,000	10,000	5,000
5.- Costo de almacenamiento \$0.20 x inv. prom.	12,000	6,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,000
6.- Costo de pedido	400	800	1,440	1,920	2,400	2,000	5,760
7.- Costo incremental (Ca + Cp)	12,400	6,800	5,440	4,920	4,800	4,800	6,760
8.- Lote económico							
9.- Valor de pedido (D x Cu)	516,000	522,000	522,000	528,000	534,000	540,000	600,000
10.- Costo Total	528,400	528,800	527,440	532,920	538,800	544,800	606,760
11.- Lote económico con Descuento							

\* El lote económico calculado a un sólo precio corresponde a 5 pedidos al año.

\*\* El lote económico fué calculado con escala de descuento por volumen.

Fuente: Enfoques Prácticos para Planeación y Control de Inventarios.- Alfonso García Cantú,- Ed. Trillas.- México 1981.

c) TÉCNICA DE GRAFICA.

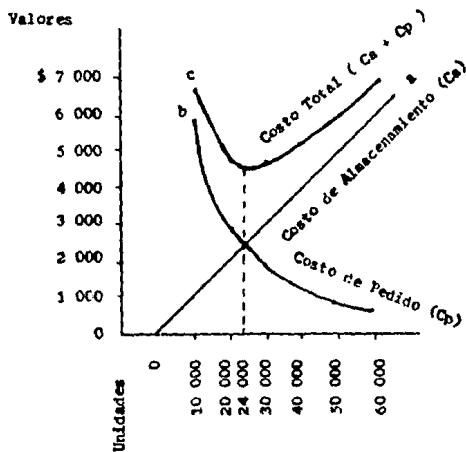
Esta técnica consiste en una gráfica que muestra la relación de — costos para distintas cantidades de compra. La tabulación del Modelo II sirve para la representación de ésta gráfica que consiste en un eje vertical, o sea la ordenada de la "Y" que contiene una escala de costos de \$1,000 a — \$7,000; y un eje horizontal o sea la abscisa de la "X", marcando con una escala de diversos valores los tamaños de los lotes de compra de \$10,000 a — \$60,000.

- La recta "a" representa el costo de almacenamiento, ( $C_a$ ), que au  
menta en la medida de que el lote es mayor.
- La curva "b" representa el costo del pedido ( $C_p$ ), cada punto de la  
escala horizontal de tamaños de lotes corresponde a un punto de  
costo en la escala vertical.

La curva "b" muestra que a mayor tamaño de lote, el costo es me-  
nor.

Ver Modelo III

MODELO III.- GRAFICA DE LOTE ECONOMICO DE COMPRA SEGUN TABULACION EN EL MODELO II.



En la gráfica se aprecia lo siguiente:

1.- En la intersección de las curvas "a" y "b" se encuentra el punto óptimo de compra; si se traza una línea vertical de ese punto hacia abajo y se toca la escala horizontal de tamaños de lotes, encontramos la cantidad del Lote Más Económico.

2.- El mismo punto corresponde a un costo de \$2,400 en la escala vertical; y a un tamaño de lote de 24,000 unidades.

3.- El punto de intersección confirma la regla de que cuando el costo del pedido es igual al costo de almacenamiento, se cuenta con el punto óptimo para determinar el lote económico de compra.

- La curva "c" representa el costo incremental (Costo de almacenamiento + Costo de pedido). Los puntos de la curva corresponden a los valores del renglón séptimo del Modelo II.

Nótese que la curva comienza a bajar desde el costo más alto (6,760) hasta llegar al costo más bajo (4,300) y allí comienza a subir nuevamente.

El punto más bajo de la curva corresponde verticalmente al punto donde se intersectan "a" y "b", y confirma el tamaño del lote más económico, que es de 24,000 unidades.

El método gráfico tiene la ventaja de señalar visualmente el margen que tiene el comprador para efectuar la compra más económica, que en este caso sería entre 20,000 y 30,000 unidades.

La tabulación del Modelo II facilita la construcción de esta gráfica, pues basta con señalar los puntos de costo correspondientes a cada tamaño del lote y luego unirlos. Lo mismo se hace con los puntos de la curva "c" de costo incremental.

d) TECNICA DE OBTENCION MEDIANTE FORMULA.

Quando en una compañía se tiene perfectamente, en base a los registros contables, el costo del pedido ( $C_p$ ) y el costo de llevar el inventario ( $C_m$ ) expresado como un porcentaje del valor del inventario, es relativamente fácil la obtención del lote económico de compra a partir del conocimiento de la demanda anual ( $D$ ) del artículo y el precio unitario ( $C_u$ ).

La fórmula es:

$$L = \frac{2 \times D \times C_p}{C_u \times C_m}$$

$D$ = La demanda anual del artículo se obtiene del programa de producción o del pronóstico de ventas.

$C_p$ = Costo de Pedido: Se refiere al costo de cada embarque recibido y no al costo promedio de expedir una Orden de Compra. Para calcular el costo de pedido se incluyen funciones como: preparación de las requisiciones, selección de fuentes, recepción e inspección de materiales, registro de inventarios, pago de factura y aplicaciones contables. En éstas funciones se consideran tanto el costo de los salarios como los demás gastos administrativos.

$C_u$ = Es el precio por unidad del artículo que va a comprarse.

$C_m$ = Costo anual de llevar el inventario expresado en porcentaje.

Para obtener éste dato, se suman los porcentajes anuales que del valor total de inventario representan los siguientes elementos: interés de la inversión, cargo por espacio ocupado, cargos por manejo, seguros, depreciación de mobiliario y deterioro de materiales.

Utilizando los datos del problema resuelto mediante tabulación y con la gráfica, tenemos la siguiente aplicación de la fórmula:

$$L = \frac{2 \times D \times C_p}{C_u \times C_m} = \frac{2 \times 120\,000 \times 480}{15,00 \times 0,04} = \frac{115\,200\,000}{5\,0,20}$$

$$= \frac{576\,000\,000}{24\,000 \text{ unidades}}$$

Resolviendo mediante fórmula el número de veces al año que ha de pedirse tenemos:

$$N = \frac{D \times (C_u \times C_m)}{2 \times C_p} = \frac{120\,000 \times 0,20}{2 \times 480} = \frac{24,000}{960}$$

$$= 25 = 5 \text{ pedidos al año}$$

La fórmula para determinar el costo total anual de la compra de un artículo es:

$$\text{Costo Total Anual} = D \times C_u + \frac{D \times (C_u \times C_m)}{2} + C_p \times N$$

Aplicando la fórmula tenemos:

Valor de la compra Anual  
120 000 unidades x \$ 5.00 = 600,000.00

Costo de Almacenar

120 000 x 0.20 = 12,000.00

2

Costo de 5 Pedidos  
\$ 460.00 x 5 = 2,400.00

COSTO TOTAL ANUAL DE COMPRAS = \$ 614,400.00

Cualquier fórmula debe ser interpretada y aplicada con sentido común, y la fórmula del Lote Económico de Compra no es una excepción. Los Gerentes de Compras interesados en el Control de Inventarios mediante la aplicación de esta fórmula, deben utilizarla, solamente para artículos que constituyen erogaciones importantes y que son de uso constante, es decir, que haya suficiente dinero en juego para que merezca el esfuerzo invertido.

#### 4.2.3 PUNTO DE REORDEN.

El PUNTO DE REORDEN es definido como la cantidad suficiente para la duración del reabastecimiento, más una reserva.

Es decir, es una cantidad de existencias de un determinado material, que ha disminuido en un límite prefijado como mínimo y que es la condición que indica al Departamento de Compras que debe formular una Orden de Compra al Proveedor.

Debido a que resulta oneroso para cualquier tipo de empresa carecer de algún material para la producción o para la venta, así como mantener

almacenadas grandes cantidades para evitar imprevistos, se considera de gran utilidad establecer una reserva adecuada que permita proseguir la operación, dando tiempo al proveedor para que resurta el material.

#### SISTEMA PARA DETERMINAR PUNTO DE REORDEN.

Fórmula:

$$Pr = S \times Ta + ( S \times Ta \times 0.7 \times D )$$

Pr = Punto de Reorden.

S = Consumo o promedio mensual de salidas de almacén durante el tiempo de adquisición.

Ta = Tiempo de adquisición, en días, semanas o meses. Se toma en cuenta desde la elaboración de la orden hasta la entrega en el almacén de lo ordenado.

0.7 = Factor constante para todos los casos.

D = Demora en porcentaje estimado de tiempo de posible tardanza en el abastecimiento.

EJEMPLO:

Consumo	Tiempo de Adquisición	Demora (Por ciento)	Punto de Reorden
200	2.5	0.25	587.50 = 588 unidades.
200 x 2.5 =	500		
	500 x 0.7 = 350		
	350 x 0.25 = 87.50		
	500 x 87.50 = 588 (Redondeando 587.50)		

El sistema de Punto de Reorden es conveniente cuando la incertidumbre de los consumos de las existencias y las entregas de proveedores son inciertas, cuando el promedio de órdenes mensuales es alto ó errático o cuando



do los tiempos de adquisición son erráticos o desconocidos.

#### 4.2.4 CONTROL DE INVENTARIOS O EXISTENCIAS.

En algunas compañías el Departamento de Compras se encarga de realizar el control de inventarios de mercancías y materiales, sin embargo, aun que ésto no ocurra en todos los casos, es importante que se tenga suficiente información acerca de la planeación y control de inventarios.

El Control de Inventarios es la función de mantener cantidades adecuadas de existencias, poseídas bajo diferentes formas dentro de un negocio, para satisfacer de la manera más apropiada los requerimientos de dicho negocio.

El objetivo del control de inventarios es producir el mayor rendimiento posible de la inversión total de la compañía. Desde el punto de vista financiero es recomendable mantener niveles de inventario rentables.

Algunos efectos de mantener inventarios excesivos o insuficientes, se presentan en el siguiente cuadro:

EFFECTOS DE LOS INVENTARIOS

AREA DE COSTO APECTADA	SITUACION A INVENTARIO EXCESIVO	SITUACION B INVENTARIO INSUFICIENTE
<u>I.-Costo de Materiales</u>	<p>I.-Mayor riesgo de pérdida debido a:</p> <p>a)Devaluación de la mercancía por cambio de precio o costo de fabricación.</p> <p>b)Obsolescencia.</p> <p>c)Deterioro o daño en el almacén.</p>	<p>I.-Precios y costo de fabricación más altos, - debido a pedidos urgentes en pequeñas cantidades.</p>
<u>II.-Costo de Fabricación</u>	<p>II.-Aumento de costos de fabricación debido a:</p> <p>a)Incremento en el costo de almacenamiento.</p>	<p>II.-Aumento de costos de fabricación por:</p> <p>a)Interrupciones en el trabajo.</p> <p>b)Despidos y readmisiones de personal.</p> <p>c)Operaciones de urgencia en la producción.</p>
<u>III.-Gastos Generales</u>	<p>III.-Aumento de Gastos Generales debido a:</p> <p>a)Mayor costo de seguros.</p> <p>b)Intereses por préstamos.</p> <p>c)Renta de bodegas ó almacenes.</p> <p>Pérdida de dinero disponible para Inversiones que produzcan ingresos.</p>	<p>III.-Aumento en Gastos Generales debido a:</p> <p>a)Incremento en gastos administrativos por pedidos chicos continuos.</p> <p>b)Aumentos por traslado de materiales.</p>

Debido a la importancia del control de inventarios, la gerencia general de la compañía, establece o supervisa las políticas de inventarios en forma periódica.

Uno de los sistemas de inventarios más utilizados, es el que se conoce como Sistema ABC, mediante el cual el inventario se clasifica por grupo de artículos:

- A - De alto valor. Representan el 70% del valor del Inventario total.
- B - De mediano valor. (20 %)
- C - De poco valor. (10 %)

En cuanto al número de artículos, generalmente el 15% se encuentra en la categoría A; alrededor de la mitad (50%) son artículos de poco valor y el 35% restante son artículos de mediano valor.

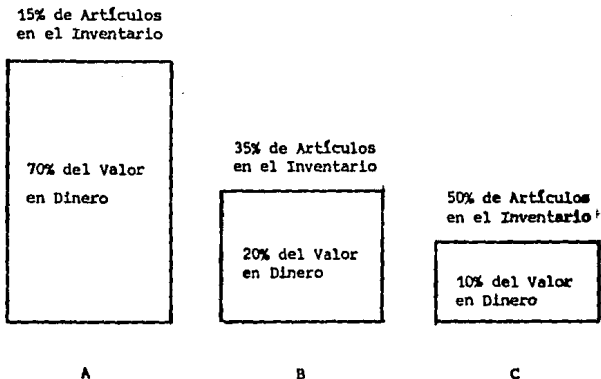
Las políticas más recomendables para mantener el control del inventario es comprar artículos "A" (de alto valor) en cantidades mínimas, según se vayan requiriendo, manteniendo controles estrictos y calculando la forma precisa de los requerimientos de materiales, ya que lo que se persigue con el control de éstos artículos es reducir la inversión financiera.

Los artículos "C" (de poco valor), pueden ser comprados en grandes cantidades, efectuándose pedidos con poca frecuencia, controles poco rígidos y calculando los requerimientos sobre la base del uso que hayan tenido anteriormente.

Las políticas referentes a este tipo de artículos, tiene por objeto mantener amplios inventarios de seguridad y ahorrar tiempo en los procedimientos de compra.

En relación a los artículos tipo "B" (de mediano valor), tanto el control como la determinación de cantidades de los pedidos, pueden ser menos estrictas que las de los productos tipo "A", ya que representan un 35% del número total de artículos del inventario.

DISTRIBUCION DE ARTICULOS EN EL INVENTARIO MEDIANTE EL SISTEMA ABC



En la medida en que los Departamentos de Compras, formulen pronósticos adecuados de las necesidades específicas de las empresas y utilicen técnicas matemáticas y de información como las descritas en éste capítulo, se podrá lograr una administración de compras más eficiente desde el punto de vista económico y operacional.

## UNIDAD 5. Proceso Operativo de la Función de Compras.

- 5.1 Procedimiento.
- 5.2 Principales Documentos.
- 5.3 Registros.
- 5.4 Informes.

Dentro de las organizaciones, cada uno de los departamentos que la integran requiere del establecimiento de una serie de actividades ordenadas secuencialmente que permitan la realización eficiente de su función y el logro del objetivo para el cual han sido creados, a esta serie de actividades se le conoce como proceso operativo.

En el proceso operativo del área de compras, la actividad más importante es el establecimiento de un procedimiento de adquisición que asegure el abasto de los materiales apropiados que se necesiten, en cantidades suficientes para mantener el ritmo de trabajo, el cumplimiento de las obligaciones, sin incrementar la inversión más allá de lo necesario y manteniendo un factor razonable de seguridad.

Además de la realización uniforme de los procedimientos que permiten el logro de la función de compras, es necesario valerse de registros diversos que sirven de apoyo al personal en el desempeño de su actividad.

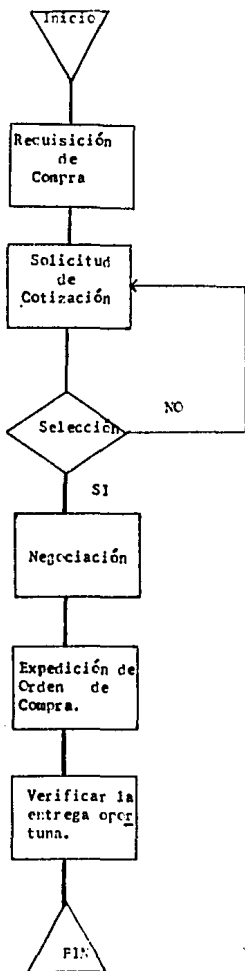
También son importantes durante el proceso operativo de compras, los diversos informes que realiza la gerencia, así como el demás personal y que se refieren tanto a las actividades realizadas como a los logros y gestiones durante períodos determinados de trabajo.

### 5.1 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.

Es importante establecer procedimientos estandarizados para la realización de las compras.

Dichos procedimientos deben incluir el plan general de la operación las fuentes de abastecimiento, período que será cubierto y otros factores relacionados con la obtención de mercancías y servicios.

Figura # 1. FLUXOGRAMA TÍPICO DE UNA OPERACIÓN DE COMPRA.



Las fases más comunes en el procedimiento de compras son:

- 1.- Iniciación del ciclo de compra, por medio de una Requisición - de Compra, del departamento de la empresa que necesita la mercancía.
- 2.- Determinación de qué y cuánto comprar.
- 3.- Realización de un estudio de las condiciones del mercado para encontrar el momento y lugar favorables para la compra.
- 4.- Preselección de las fuentes de abastecimiento en base a registros de abastecedores del Departamento de Compras, así como el uso de catálogos, directorios ó auscultación directa del mercado.
- 5.- Selección de un proveedor específico mediante investigación de cotizaciones, licitaciones, subastas, concursos, descuentos ó posturas de un precio y condiciones favorables.
- 6.- Negociación de las relaciones contractuales con el vendedor y expedición de la Orden de Compra.
- 7.- Verificación de que el proveedor entregue las mercancías solicitadas.
- 8.- Recepción e inspección real de la mercancía y entrega de la misma al almacén o departamento que la solicitó.
- 9.- Confrontar y completar la transacción verificando:
  - Los informes de recepción en cuanto a cantidad y calidad recibida.
  - Los contratos de compra en lo relativo al precio.
  - Las facturas en relación al aspecto de las exenciones de impuestos.
  - Hacer los ajustes de cualquier discrepancia en la calidad, - cantidad, precio y realizar devoluciones o cambios.

La figura # 1 muestra un fluxograma típico de una operación de compra.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

DEPARTAMENTO SOLICITANTE O ALMACEN	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	DEPARTAMENTO DE FINANZAS	VENDEDOR
1.-Formula Requisición de Compras de acuerdo a sus necesidades de materiales.	2.-Recibe Requisición de Compras, formula Solicitud de Cotización, o solicita precios por teléfono.		3.-Recibida la Solicitud de Cotización de Precios, facilita el mejor precio y devuelve el impreso.
	4.-Tabula las ofertas recibidas y redacta Orden de Compra al vendedor que ofrece la mejor postura. Distribuye copias de la Orden de Compra.	5.-Recibe copia de Orden de Compra, la carga a la cuenta del Departamento solicitante. Firma la copia de la Orden de Compra y la devuelve al Departamento de Compras notificando disponibilidad de fondos.	
	6.-Recibe Orden de Compra firmada. Remite original al Proveedor.		7.-Recibe Orden de Compra. Entrega Mercancía.
8.-Comprueba la entrega de mercancía. Elabora informe de Mercancías Recibidas que remite al Departamento de Compras.	9.-Comprueba informe de Mercancías Recibidas y lo envía al Departamento de Finanzas.		10.-Elabora Factura con copias y las envía al Departamento de Finanzas.
		11.-Recibe Factura, entregando Contrarecibo. Envía copia de Factura al Departamento de Compras.	
	12.-Coteja Factura con Orden de Compra e Informe de Mercancías, y la envía al Departamento de Finanzas.	13.-Comprueba datos de la Factura, la coteja con Informe de Mercancías. Prepara el Pago.	



## 5.2 PRINCIPALES DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN EN EL AREA DE COMPRAS.

Aunque sabemos que tanto el procedimiento como los documentos que se utilizan en la realización de una compra o gestión de abastecimiento, pueden ser diferentes en las empresas, existe un común denominador en cuanto a los documentos que se utilizan, siendo éstos:

- Requisición de Compra.
- Solicitud de Cotización.
- Orden de Compra ó Pedido.

### REQUISICION DE COMPRA.

Es el documento con el que se inicia el ciclo del procedimiento de compra.

**OBJETIVO.-** Sirve para solicitar al Departamento de Compras ó comprador, la adquisición de materiales, partes, implementos, equipo o servicios.

**ORIGEN.-** Es formulada en cualquiera de los departamentos de la empresa. Generalmente la elabora algún miembro del personal del departamento solicitante, siendo autorizada por el jefe del mismo.

Es frecuente que el Almacén General o las unidades especiales de almacenamiento, formulen la Requisición de Compras en el momento en que los encargados se percaten de que los niveles de existencia de los materiales de uso repetitivo, están aproximándose a su mínimo.

**CONTENIDO.-** Una Requisición de Compra, esencialmente deberá contener:

- Fecha en que se formula.
- Departamento que la formula.
- Número de requisición.
- Descripción completa del material, mercancías o servicios, con el número de especificación de referencia o número de catálogo, a fin de que el pedido no sea mal interpretado.
- Fecha en que el departamento interesado requerirá el material.

- Aviso de entrega especificando planta, departamento o persona que recibirá el material.
- Número de Catálogo de cuenta contable y número de autorización a que se cargará, cuando lo exijan las normas de la compañía.
- Antecedentes de empaque u otra información especial cuando existan diferencias con los procedimientos normales o standard.

Algunas compañías usualmente incluyen en la Requisición de Compra una guía adicional para el departamento de compras que consiste en información acerca de características técnicas del material que se requiere, incluyendo folletos, catálogo o notas aclaratorias elaboradas por el Departamento de Ingeniería o de Producción.

Aunque no existe uniformidad acerca del número de copias que deberán elaborarse, se recomienda que las requisiciones formuladas por el almacén se hagan por lo menos con una copia que quedará en el almacén para su registro y seguimiento, siendo el original el que será enviado al Departamento de Compras; cuando se trata de cualquier otro departamento de la empresa se harán dos copias, una para el archivo del departamento solicitante, enviando se el original con una copia adjunta al Departamento de Compras. La copia puede ser anexada al archivo de compras y el original servirá para formular la Orden de Compra o Pedido.

Es importante mencionar que de solicitarse alguna adquisición de material, equipo o trabajo para proyectos especiales, es conveniente elaborar una copia adicional de la Requisición con el objeto de que el ejecutivo de compras la someta al criterio y autorización de quien ejerza el control de las erogaciones de la empresa.

En la figura # 2 se reproduce una Requisición de Compra.



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### SOLICITUD DE COTIZACIÓN.

**OBJETIVO.**- Es el documento que sirve para transmitir a diversos vendedores o proveedores, las especificaciones, cantidades y calidad de materiales, equipo o servicios que el comprador se propone ordenar.

**ORIGEN.**- Tiene su origen en el Departamento de Compras bajo la supervisión o dirección de la persona que fué designada para realizar dicha compra.

Existen 3 formas de solicitar cotizaciones: verbales, por escrito y mediante formas para concursar.

Las verbales se utilizan para compras menores, consisten en entre vistas personales o telefónicas con los vendedores a fin de obtener información acerca de precios y condiciones de los artículos que se pretenden adquirir. La información obtenida la anota el comprador en la Requisición de Compra.

Cuando se conoce previamente al proveedor y se va a hacer una compra importante, lo adecuado es hacerle llegar por escrito una solicitud para que nos informe mediante otra comunicación formal, el precio, condiciones y tiempo de entrega de los materiales que necesitamos comprar.

Por último, cuando existen múltiples proveedores del mismo artículo y se desea obtener el mejor precio y condiciones, se puede convocar a varias personas o empresas para que concursen ofreciendo sus mejores posturas en una fecha determinada y bajo condiciones específicas se elegirá al mejor proveedor. Para realizar este procedimiento se les hace llegar previamente Formas especiales para concursar. Este procedimiento es utilizado por el sector público.

**CONTENIDO.**- La Solicitud de Cotización debe ser un formato estandarizado para todos los proveedores. Se expide normalmente por duplicado, la copia queda para el archivo del departamento de compras y el original se envía al proveedor potencial.

El documento debe disponer de espacio para la siguiente información que llenará el Departamento de Compras.

- Fecha de la solicitud.
- Número de la solicitud.
- Fecha para presentar la proposición.
- Nombre del comprador.
- Cantidad y descripción de los materiales.
- Información adicional que pueda afectar la cotización del vendedor, como son los requisitos para el pago anticipado de transportación, fecha requerida para entrega o algún tipo especial de empaque.
- Debe contener en lugar visible la indicación de que "NO ES UNA - ORDEN DE COMPRA".

También deberá contar con espacio para que el vendedor proporcione la siguiente información:

- Precio unitario del artículo.
- Precio total de los requerimientos.
- Punto de embarque.
- Punto de L.A.B.
- Tiempo requerido para llevar a cabo el embarque.
- Términos de pago y condiciones de descuentos por pagos al contado.

La figura # 3 nos muestra un tipo básico de Solicitud de Cotización.

COMPANIA X, S.A.

SOLICITUD DE COTIZACION

No. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

(Empresa)	<u>IMPORTANTE</u> ESTA NO ES UNA ORDEN DE COMPRAS.  Al contestar enviar a: DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
(Domicilio)	
(A la At'n. de)	

Favor de proporcionar toda la información requerida y enviar la presente Cotización para: (Fecha) \_\_\_\_\_

Cantidad	DESCRIPCION	Precio Unitario	Descuento	Precio Neto

- 1.-Conserve una copia de la presente.
- 2.-Podemos aceptar su oferta toda o - en parte.
- 3.-Sujeta a impuesto \_\_\_ exenta \_\_\_
- 4.-No se aceptan cargos por embarque a menos que se especifiquen en la presente cotización.
- 5 -L.A.B. \_\_\_\_\_
- 6.-Descuento por pronto pago \_\_\_\_\_
- 7.-El embarque puede hacerse dentro de \_\_\_\_\_ días.
- 8.-Entregas parciales en \_\_\_\_\_

Vendedor asignado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Debido a que la solicitud de cotización servirá de base para la — realización de la compra, es conveniente que se solicite por lo menos a tres vendedores o proveedores las cotizaciones de los materiales o servicios re— queridos para poder analizar y comparar bajo los criterios de calidad, canti— dad, costo y tiempo de entrega, seleccionando la mejor alternativa.

Para facilitar el análisis de las cotizaciones puede prepararse un Resumen de Cotizaciones, que consiste en listar los aspectos más importantes que interesan al comprador, contando con varias columnas para registrar los\_ datos aportados por los diferentes proveedores.

La figura # 4 ejemplifica este formato.

COMPANIA X, S.A.

RESUMEN DE COTIZACIONES

Fecha \_\_\_\_\_

Proyecto No. \_\_\_\_\_

Artículo \_\_\_\_\_

Especificación \_\_\_\_\_

PREPARADO POR: DEPTO. DE COMPRAS		DESCRIPCION		
DEPTO. DE . . . . .		COSTO ESTIMADO	FECHA REQUERIDA DE ENTREGA	
COMPANIA				
Cumplimiento con Especificaciones				
Precio Base				
Extras o deducciones				
Flete				
Impuestos				
Precio total de Compra				
Costo de Instalación				
Condiciones de pago				
Otros Conceptos				

OBSERVACIONES:

PROVEEDOR RECOMENDADO

BASE PARA SUGERIRLO

FIRMAS

FECHA

APROBADO POR



## ORDEN DE COMPRA O PEDIDO.

**OBJETIVO.**- Es el documento de compras más importante. Es la forma esencial de contrato y el documento básico para establecer un compromiso de compra. Se tendrá sumo cuidado al preparar la Orden de Compra a fin de que resulte clara y precisa exponiendo exactamente los mate riales o servicios que se requieren, haciendo mención a todos los aspectos establecidos en las negociaciones efectuadas por escrito o verbalmente y que se relacionen con la gestión de compra.

**ORIGEN.**- La elabora el Departamento de Compras dirigiendo el original al vendedor, con dos copias o más a fin de informar a los departamentos involucrados que pueden ser Contabilidad, Almacén o Recepción de Materiales, así como el propio Departamento de Compras.

En el Departamento de Compras se deberá llevar un registro secuencial de todas las órdenes de compra emitidas.

El Departamento de Contabilidad debe verificar que la factura por la mercancía esté de acuerdo a la Orden de Compra.

El Almacén o Sección de Recepción de Materiales, utilizará la copia para verificar la mercancía que se recibe.

**CONTENIDO.**- El diseño de la Orden de Compra debe representar adecuadamente a la empresa, llevando impresos en forma atractiva el nombre, domicilio y teléfonos de la compañía. Su formato debe incluir espacio su ficiente para anotar los siguientes datos:

- Nombre y domicilio del vendedor.
- Fecha de la orden.
- Número de la Orden de Compra.
- Número de Requisición de Compra de referencia.
- Destino.
- Punto de L.A.B. y punto de embarque en caso de que no sea el mismo.
- Condiciones de pago.

- Instrucciones sobre rutas si es necesario.
- Sujeto a impuesto o exento.
- Programa de embarque.
- Cantidad o Unidades.
- Descripción del material ordenado.
- Precio unitario y descuentos.
- Instrucciones para facturación.
- Términos o condiciones especiales o generales.
- Firma del responsable del área de compras.

Un diseño típico de una Orden de Compra se observa en la figura # 5.



Una vez que la Orden de Compra o Pedido ha sido entregada al proveedor, el Departamento de Compras hará un seguimiento de la misma hasta que la mercancía sea entregada.

Por otra parte, el Departamento de Contabilidad será el encargado de verificar que los datos del Aviso de Recepción de Materiales, al que generalmente se acompaña la factura del proveedor, coincidan con lo establecido en la Orden de Compra correspondiente. Si no existen errores, se procederá a programar su pago; en caso de que no coincidan, Contabilidad recurrirá al Departamento que generó la Orden de Compra para que adicione o modifique el pedido o gestione con el proveedor, la devolución o el cambio de la mercancía y/o realice las aclaraciones pertinentes.

### 5.3 REGISTROS.

Con el objeto de efectuar un control del procedimiento de compras, es necesario que se disponga de información sistematizada que puede agruparse en tres tipos de registros.

#### REGISTRO DE ESPECIFICACIONES DE MATERIALES.

Es un archivo o catálogo de las especificaciones de los materiales de usos continuos que se requieren en la empresa. Este registro debe estar organizado en forma tal, que permita una rápida localización de los datos.

#### REGISTRO DE PROVEEDORES.

Una herramienta de gran utilidad en el Departamento de Compras es el Archivo de Tarjetas que en orden alfabético registran los nombres de los proveedores, datos de localización, nombres de los gerentes de ventas y vendedor asignado a la empresa, el punto de entrega, términos de descuentos por pronto pago e instrucciones de envío.

Esta información es indispensable para solicitar cotizaciones, colocar pedidos y hacer el seguimiento de los mismos.

Este Archivo de Tarjetas de Proveedores puede ser substituído por una carpeta de hojas desprendibles y ambos registros podrán organizarse separadamente si se trata de proveedores nacionales y extranjeros.

#### REGISTRO DE COMPRAS.

Para formar este archivo se elaboran tarjetas para cada parte, artículo o material de uso regular.

En lugar visible aparece el nombre del artículo, el número de catálogo, descripción y especificaciones del mismo, a continuación se enlistan los proveedores de quienes se ha obtenido o se puede obtener el suministro.

Esta información se utiliza para elaborar las Solicitudes de Cotización que al ser analizadas permitirán tomar la decisión adecuada para elaborar la Orden de Compra o fincar el Pedido.

En forma complementaria, puede llevarse un Registro de Contratos, que se integra por las obligaciones contractuales de compra que establece la empresa.

Cuando se maneje un número pequeño de contratos, no es necesario llevar un registro aparte, basta con archivar en un expediente de contratos, que cuente con un índice para su rápida localización.

El Departamento de Compras, de acuerdo a las necesidades de la empresa, podrá elaborar otros registros necesarios para el buen desempeño de sus operaciones.

#### 5.4 INFORMES.

Las actividades realizadas por el Departamento de Compras deberán resumirse en un Informe Mensual a la Gerencia General, en el cual se comuniquen datos acerca de las cargas de trabajo, las condiciones del mercado, organización y personal del Departamento, así como información de interés para la empresa captada por los compradores.

A continuación se sugiere el contenido de un Informe de Actividades.

COMPAÑIA X, S.A.  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES.

MES \_\_\_\_\_

FECHA DE ELABORACION \_\_\_\_\_

**A.- CONDICIONES GENERALES.**

Condiciones generales de trabajo tanto físicas como ambientales y su efecto en el Departamento de Compras.

**B.- MERCADO Y ENTREGAS.**

- 1.- Materias Primas.
- 2.- Otros Materiales de Producción.
- 3.- Abastecimiento de artículos para mantenimiento y reparación.
- 4.- Artículos más problemáticos.

**C.- PRECIOS.**

- 1.- Incremento y reducciones de precios reportados por los proveedores.
- 2.- Ahorros totales logrados este mes y acumulados hasta este período.

**D.- VISITAS A LOS PROVEEDORES.**

(Enlistar el nombre del proveedor, domicilio, producto que elabora, fecha de la visita y personas que realizaron la visita).

**E.- OTRAS ACTIVIDADES.**

Asistencia a juntas de Comités, asociaciones y otras organizaciones.

**F.- CARGAS DE TRABAJO.**

- 1.-A.- Número de Ordenes de Compra emitidas.  
B.- Número de Ordenes de Compra enviadas para autorización especial.  
C.- Total del concepto A y B.
- 2.- Total del valor de las compras del mes.
- 3.- Valor de las facturas recibidas en el mes para su pago.

**G.- ORGANIZACION Y PERSONAL.**

- 1.- Empleados al inicio y al final del mes.

**H.- PROYECTOS.**

- 1.- Enunciar los proyectos para el próximo mes, de acuerdo al Plan Anual de Compras.

**I.- OTROS COMENTARIOS Y SUGESTIONES.**

(Tales como nuevas fuentes, sustituciones, mejoramiento de operaciones - que favorezcan a la planta).

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO

## INFORME O REPORTE DE AHORRO.

Algunas empresas cuya organización y desarrollo en el área administrativa lo permiten, establecen como rutina la elaboración mensual de un Reporte de Ahorro en aquéllos materiales de alta demanda en la empresa o bien en la compra de equipo.

En el Reporte de Ahorro, se evalúan cuantitativamente las operaciones realizadas por el Departamento de Compras detallando las ganancias reportadas a la empresa debido a:

- Precios más bajos obtenidos al desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento.
- Reducciones importantes de precios obtenidos mediante negociación con los proveedores.
- Ahorros que resultan del uso de artículos o tamaños estándar, comparados con compras especiales realizadas previamente.
- Ahorros por las negociaciones de mejores descuentos por pronto pago, por volúmenes y otras condiciones como pueden ser tipo de empaque ó diferente medio de transporte.
- Ahorros hechos a través del salvamento de materiales sobrantes u obsoletos.
- Ahorros efectuados por la compra de componentes ó artículos terminados a través de procedimientos más adecuados de compra ó costos más bajos de la operación del propio Departamento de Compras.
- Ahorros debido a la fabricación de artículos que antes tenía que comprar la empresa.

El Reporte de Ahorro lo elabora cada comprador y lo envía al Director de Compras en el momento en que se logra el ahorro y sólo al realizarse la primera compra.

Cuando son conocidos los volúmenes totales de productos que se adquirirán en un período, los Reportes sirven para estimar el ahorro total anual que va a tener la compañía en cada producto.

Por otra parte, permiten evaluar la eficiencia del Departamento de Compras y conocer las fluctuaciones existentes en el mercado.

Ver la figura # 6.

COMPANIA X, S.A.  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
REPORTE DE AHORRO

FECHA \_\_\_\_\_ AGENTE \_\_\_\_\_

SECCION \_\_\_\_\_ ARTICULO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROVEEDOR ANTERIOR \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROVEEDOR ACTUAL \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL MATERIAL:

RAZON DEL CAMBIO DE PROVEEDOR:

(Establecer si fué material sustituto, estandarización, aumento de calidad, negociación, recomendación de algún conocido. Si no existió cambio de proveedor, explicar a que se debe la revisión y cambio de condiciones).

REPORTE DEL AHORRO:

Precio anterior	\$
Precio de esta orden.	\$
Ahorro por Unidad	\$
Cantidad de esta orden.	\$
Ahorro en esta orden.	\$

CANTIDAD ESTIMADA DE COMPRAS ANUALES

Ahorros anuales estimados para este Artículo \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Responsable de Compras

C.c.p. Gerencia General.  
C.c.p. Archivo Depto. de Compras.  
C.c.p. Depto. Financiero.



Tanto el establecimiento del procedimiento de compras, como el diseño de los documentos que se manejen en el departamento, deberán adecuarse a las necesidades específicas de la empresa, atendiendo a la estructura de su organización, así como al grado de control interno que prevalezca en su administración.

UNIDAD 6. Selección de Fuentes de Abastecimiento y Evaluación de Proveedores.

- 6.1 Identificación de las compras en base a:
  - 6.1.1 Disponibilidad comercial del artículo.
  - 6.1.2 Clasificación de las industrias que lo producen.
  - 6.1.3 Propósito de la compra.
- 6.2 Investigación de las fuentes de abastecimiento.
- 6.3 Criterios de Selección de Proveedores.
  - 6.3.1 Compra original o de primera vez.
  - 6.3.2 Compra repetitiva.
- 6.4 Evaluación periódica de los proveedores.
- 6.5 Factores vitales para la empresa que influyen en la selección del proveedor.
  - 6.5.1 Capacidad financiera.
  - 6.5.2 Control de calidad.
  - 6.5.3 Capacidad tecnológica.
- 6.6 Aspectos clave a considerar en las compras en el extranjero.
  - 6.6.1 Consideraciones preliminares.
  - 6.6.2 Organización de las compras.
  - 6.6.3 Términos usuales (Incoterms).
  - 6.6.4 Procedimientos.

El elemento esencial de una buena compra es localizar la fuente de abastecimiento adecuada.

La fuente de abastecimiento para el comprador, puede estar representada por una empresa productora o bien de alguna entidad que se dedique a la distribución de los artículos objeto de la compra, esto dependerá en ocasiones del volumen que se requiere comprar ó de la modalidad bajo la cual se coloque en el mercado el ó los artículos que se van a adquirir.

La búsqueda de proveedores idóneos constituye un reto constante para el Departamento de Compras, ya que las decisiones acertadas al elegir las fuentes de abastecimiento, se traducen en un funcionamiento eficiente tanto del propio departamento como de las demás áreas de la empresa.

Para lograr un nivel adecuado de eficiencia, es necesario establecer un procedimiento conveniente que facilite la elección de la empresa con la que se tendrá una relación comercial posiblemente por un período prolongado.

El procedimiento de Selección de Fuentes de Abastecimiento, incluye:

- 1.- Identificación del tipo de compra que se va a efectuar.
- 2.- Investigación de Fuentes de Abastecimiento.
- 3.- Selección del Proveedor.
- 4.- Evaluación periódica de los proveedores.

#### 6.1 Identificación de las Compras.

Cuando al Departamento de Compras le es solicitada la adquisición de un artículo determinado, es necesario identificar primeramente los siguientes aspectos:

##### 6.1.1 Disponibilidad comercial del artículo.

Consiste en verificar con el requisitante si el artículo solicitado posee características especiales ó si se puede adquirir en forma estandarizada en el mercado.

A partir de ésta información se procederá a investigar qué empresas fabrican la línea de productos a la que pertenece el artículo solicitado ó que otras entidades están en posibilidad de procesar pedidos especiales.

##### 6.1.2 Clasificación de industrias que lo producen.

Conociendo el material de que está hecho el artículo o el uso al que está destinado, se le podrá identificar con una rama indus-

trial específica, simplificando así el proceso de la investigación de fuentes de abastecimiento, ya que en ocasiones se podrán consultar directorios clasificados, en los que se obtendrá la localiza—ción y el número de empresas que fabrican el artículo.

### 6.1.3 Propósito de la Compra.

El comprador deberá identificar si se trata de un artículo que se—rá requerido repetitivamente ó si es un material o producto que se comprará una sola vez.

En el primer caso puede tratarse de materiales que forman parte de la fabricación de un producto de la empresa compradora, de materia—les que son utilizados en las operaciones propias de la empresa ó de artículos destinados a la comercialización.

En el segundo caso, puede tratarse de bienes de capital tales como maquinaria ó equipo, en cuyo caso la compra reviste gran importan—cia, pero es posible que se trate de algún artículo complementario que no se volverá a comprar en mucho tiempo, o tal vez nunca.

## 6.2 Investigación de las Fuentes de Abastecimiento.

Es recomendable que dentro de la función de compras se lleve a ca—bo una investigación de las fuentes de abastecimiento con el fin de seleccionar adecuadamente a los futuros proveedores de la empre—sa tanto de bienes como de servicios.

En la investigación se utilizan diferentes auxiliares documenta—les. Estos auxiliares documentales son diferentes impresos entre los que se encuentran:

### DIRECTORIOS TELEFONICOS CLASIFICADOS.

Son utilizados cuando se busca rapidez en la adquisición de artícu—los ya que permiten identificar fácilmente artículos y servicios disponibles localmente.

### GUIAS DE COMPAÑEROS.

Se encuentran divididas por ramas industriales. Son registros que —

están disponibles en las Cámaras industriales y asociaciones de -- productores.

#### ARCHIVOS DE REGISTROS.

Son documentos internos de la empresa compradora, lo constituyen -- tarjetas o listados con datos sobre los diferentes proveedores de -- la empresa, organizados en forma alfabética de acuerdo al nombre -- del proveedor, artículo que venden a la empresa o por país. En -- todos los casos, dichos listados deberán contener, además de los -- datos de localización del proveedor y la rama industrial a la que -- pertenece, una enumeración detallada de todos los artículos que -- producen o distribuyen, ya sea en su propia planta o en otras em-- presas de su mismo grupo.

### 6.3 Criterios de Selección de Proveedores.

Una vez que se dispone de la información acerca de las diferentes -- empresas que fabrican o distribuyen el artículo que se va a adqui-- rir, es necesario establecer los criterios sobre los cuales se ba-- sará la selección del proveedor idóneo. Dichos criterios varían si -- se trata de compras de primera vez o de compras repetitivas.

#### 6.3.1 Compra Original o de Primera Vez.

Si se trata de una compra original o de primera vez, debido a la -- trascendencia de dichas adquisiciones, deberán establecerse cuida-- dosamente los criterios para aceptar a los posibles proveedores.

Como ya lo hemos mencionado, en éste tipo de compras pueden in-- cluirse, materiales para la producción, artículos para la reventa, -- maquinaria ó equipo, así como productos de naturaleza especial que -- se utilizarán en nuevos proyectos.

Quando va a seleccionarse por primera vez a un proveedor, es nece-- sario considerar los siguientes aspectos:

#### A.- Aspecto Financiero:

Precio. - Es la base de referencia para comparar los otros factores

que caracterizan a cada proveedor, como pueden ser la calidad y servicio que ofrecen.

El precio no se analiza aisladamente, sino que debe relacionarse con el valor que representa el artículo, es decir, no se seleccionará al proveedor que ofrezca el precio más bajo, sino que deberá evaluarse en forma global cuál ofrece mejor precio, calidad y servicio.

Este factor es el más susceptible a ser negociado por parte del comprador y del vendedor, ya que está integrado por varios elementos:

Costo Unitario del Producto.

Costo de transporte.

Costo de instalación.

Impuesto que origina la venta, etc.

También conviene analizar los términos de pago y la protección de los precios ofrecidos por cada posible proveedor, ya que puede ocurrir que al ser surtido el artículo no se respete el precio que fué ofrecido con anterioridad.

#### B.- Calidad del Producto:

Al seleccionar el proveedor en base al criterio de calidad, se debe tener en cuenta lo importante que es la adecuación del producto que nos ofrece el proveedor, con las características que de antemano han sido establecidas por los requisitantes, es decir, por el concepto de calidad no deberá entenderse el que se adquiriera un producto cercano a la perfección, sino más bien aquél que coincida con los requerimientos de la Orden de Compra.

El criterio de calidad debe analizarse en base a los siguientes aspectos:

#### 1.- Especificaciones y Diseño.

Conjuntamente con las cotizaciones de precio, deberán examinarse los catálogos y literatura de los proveedores a fin de comparar las especificaciones y diseño de los artículos.

Resulta de gran utilidad tabular las ofertas, así como discutir — con los agentes vendedores, los aspectos importantes relativos a materiales, tamaños, presentación, color, peso, y todo lo concerniente a diseño y especificaciones.

## 2.- Demostraciones ó muestras.

Para la adecuada evaluación de un producto, es recomendable, que — siempre que sea posible, se le inspeccione visualmente y se pruebe su funcionamiento, por lo que es deseable que el proveedor proporcione muestras físicas cuando nos ofrece sus productos ó elabore — un prototipo lo más aproximado a la realidad que sea posible cuando se trate de algún producto de fabricación especial.

## 3.- Reputación.

La imagen y el arraigo que un producto tiene en el mercado son factores que indican su nivel de competitividad y pueden favorecer al producto final al cual se va a integrar ó a los demás productos — que van a comercializarse.

Para poder valorar este criterio en forma correcta es necesario — que el comprador tenga una amplia información del mercado.

## C.- Perspectiva de Servicio del Proveedor;

El factor de servicio puede ser apreciado por el comprador a partir del primer contacto que tiene con el proveedor, en base a la — puntualidad, rapidez y presentación del agente de ventas, así como la forma y oportunidad en que se presentan las cotizaciones y muestras físicas. Posteriormente su formalidad para manejar la orden — de compra, la eficiencia al entregar la mercancía, el empaque de los bultos, la ruta ó transporte elegido, la facturación, así como la gestión de cobranza, aportan al comprador elementos de juicio — acerca de lo adecuado del servicio del proveedor.

## D.- Relaciones de Trabajo;

El ambiente laboral que priva en la empresa proveedora permite que

el comprador pueda confiar en un abastecimiento seguro y carente - de interrupciones debido a huelgas ó conflictos.

Aunque éstos eventos son imprevisibles, una empresa con historial limpio de fricciones obrero-patronales, ofrece mayores garantías - al comprador.

#### E.- Reciprocidad:

Una política que debe tener en cuenta un Departamento de Compras, al seleccionar a sus proveedores, es la de ofrecer las mismas oportunidades a aquéllos que ofrecen productos similares y que compiten por ser seleccionados, ya que practicar el favoritismo irracional, perjudica el crecimiento de la empresa y anula la razón de ser del Departamento de Compras.

#### 6.3.2 Compras Repetitivas.

En las empresas industriales, comerciales y de servicio, existen - un sinnúmero de artículos o productos que debido a que permiten la realización de las operaciones de la empresa ó porque son materiales de utilización constante, deben ser resurtidos continuamente - por los proveedores.

En este caso los criterios que se sugieren para elegir a un proveedor al que ya se le ha comprado en alguna ocasión y al que se le harán compras subsecuentes o repetitivas son:

##### 1.- Examinar la actuación pasada del proveedor.

Cuando existe una experiencia pasada con un proveedor se debe evitar dejarse influir por prejuicios o favoritismos, al hacer la selección para una nueva compra.

Es necesario revisar la actuación pasada de los diversos proveedores del artículo basándose en datos objetivos y efectuando comparaciones que permitan hacer una elección afortunada.

Para efectuar dicha revisión, Victor H. Pooler (1), sugiere una - Lista de Cotejo de los Compradores para evaluar a los proveedores,



que incluye los principales aspectos de referencia entre proveedores y que permiten auscultar el desempeño anterior de la empresa.

A continuación se reproducen los principales aspectos a evaluar:

## LISTA DE COTEJO DE LOS COMPRADORES PARA VALUAR A LOS PROVEEDORES

### A.- CONFIANZA.

- 1.- ¿Es el proveedor una compañía de reputación, estable y de capacidad económica?
- 2.- ¿Han sido demostradas en ocasiones anteriores la habilidad y la integridad del proveedor?
- 3.- ¿Está el proveedor proporcionándome ahorros y mejorando los productos?

### B.- CAPACIDAD TÉCNICA.

- 1.- ¿Prestará el proveedor ayuda en los diseños?
- 2.- ¿Puede el proveedor ocuparse de las necesidades y los diseños especiales?
- 3.- ¿Contribuye el proveedor al progreso general mediante la investigación básica?
- 4.- ¿Aportará el proveedor conocimientos técnicos que ayuden a efectuar mejoras en la eficiencia en los procesos básicos?

### C.- SERVICIO DESPUES DE LA VENTA.

- 1.- ¿Tiene el proveedor una organización de taller de servicio adecuada?
- 2.- ¿Dispone de servicio de urgencia?
- 3.- ¿Podré obtener piezas de repuesto cuando las necesite?

### D.- DISPONIBILIDAD.

- 1.- ¿Garantiza el proveedor las entregas a tiempo?
- 2.- ¿Es la ubicación del proveedor una ventaja para el cliente?
- 3.- ¿Puede confiarse en el proveedor para que suministre el flujo continuo de productos o materiales que se requiere?

### E.- CONVENIENCIA DE ADQUISICION.

- 1.- ¿Empaca el proveedor su producto en forma conveniente para su uso?
- 2.- ¿Tiene el proveedor un agente de ventas local?. ¿Está calificado el proveedor para ayudar al cliente en aspectos de asesoría?
- 3.- ¿Ayudará el proveedor a recortar los costos de adquisición tales como las visitas calificadas, las llamadas telefónicas, las pruebas de laboratorio, las inspecciones de artículos entregados, los artículos desperdiciados y dañados, los rechazos y las quejas?

F.- AYUDA EN LAS VENTAS.

- 1.- ¿Ayuda el proveedor a desarrollar los mercados mutuos?. ¿Recomendará nuestros artículos?
- 2.- ¿Mejorará la apariencia y funcionamiento del artículo del proveedor la de mi propio producto?

## 2.- Efectuar Valuaciones de los Proveedores.

Existen también otras técnicas para valuar a los proveedores entre las que se pueden mencionar:

- **EL PLAN CATEGORICO.**- Que consiste en valuar a los diferentes proveedores de acuerdo a su actuación pasada. De los resultados que arroje esa valuación serán clasificados como proveedores **PREFERENTES, NEUTRALES e INSATISFACTORIOS.**

Esta clasificación es elaborada mensualmente por los compradores del Departamento de Compras y reportada a la Gerencia. Esta técnica se fundamenta en algunos hechos objetivos, pero principalmente se deriva de la impresión personal que tenga el comprador.

- **EL PLAN DE PUNTOS PONDERADOS.**- Es una técnica que consiste en -- realizar una valuación cuantitativa de dos o más proveedores.

En la primera fase de ésta técnica, la persona encargada de realizar la valuación, asigna un valor a escala de 100 a las características de precio, calidad y servicio, obteniendo porcentajes que permitan comparar: las diferencias de precio unitario, las cantidades de unidades rechazadas y el cumplimiento en fechas de entrega de los proveedores que se están evaluando. Una vez que se han calificado las actuaciones de los diferentes proveedores, se elegirá al que acumule mejor puntaje en los tres factores -- evaluados.

La aplicación de estas técnicas implica contar con un grupo de -- personas adiestradas que se encarguen de la recopilación de los -- datos y su análisis, de tal manera que el comprador no ocupe su -- tiempo en esta labor, descuidando otros aspectos más importan-- tes.

### É.4 Evaluación Periódica de los Proveedores.

No obstante que se haya elegido un buen proveedor, cuando se trata de entidades con las que se estará en contacto por tiempo prolongado, debido a la naturaleza de las compras que efectuamos, es neces-

sario hacer una revisión ó evaluación de nuestros proveedores en forma periódica, para lo cual pueden utilizarse tanto las Listas de Cotejo como las otras técnicas mencionadas.

Comentar en forma positiva con los agentes proveedores el resultado de dichas evaluaciones, ayuda a corregir deficiencias y a evitar fallas mayores, que pueden perjudicar a la empresa compradora.

El proveedor que se siente evaluado en forma periódica, tendrá interés en mejorar su relación con la empresa compradora, y así conservar a su cliente.

#### 6.5 Factores Vitales para la Empresa que Influyen en la Selección del Proveedor.

Como ya se ha mencionado, la selección de fuentes de abastecimiento requiere de un estudio constante debido a que la relación con los proveedores puede llegar a afectar las operaciones de la empresa.

Cuando se van a efectuar compras de importancia, es conveniente analizar a los posibles proveedores bajo los aspectos de:

- Estabilidad financiera.
- Control de calidad.
- Capacidad Técnica.

El analizar estos aspectos permitirán al comprador obtener un adecuado nivel de seguridad en relación a los artículos que le van a ser suministrados.

##### 6.5.1 Capacidad Financiera.

En relación a la estabilidad financiera, podrán obtenerse datos de los vendedores que en ocasiones incluso podrían presentar Estados Financieros, (Balances, Estado de Resultados y Estados de Origen y Aplicación de Recursos), de la empresa que representan. Sin embargo, aún en el caso de obtenerse, deberán evaluarse con reservas ya

que sólo representan una "instantánea financiera" de la empresa y en el caso de compras importantes en las que en ocasiones se acostumbra anticipos a cuenta de pedidos, es necesario saber cual es la posición financiera de la empresa y compararla con el importe que nuestras compras representarían para dicha compañía.

#### 6.5.2 Control de Calidad.

Otro aspecto fundamental para seleccionar un proveedor lo constituye el control de calidad de sus productos.

La calidad de un artículo no es un aspecto aislado como podría ser la duración de éste, sino el grado en que cumple con los requerimientos del comprador inmediato, del fabricante intermediario, ensamblador, distribuidor ó consumidor final.

Los aspectos que se involucran en la calidad son: dimensión, peso, análisis químico, propiedades físicas, características de vida y actuación, acabado, apariencia, diseño y valor por el precio.

Las especificaciones de calidad deben incluirse en las órdenes de compra y en caso de tratarse de artículos especiales es conveniente proporcionar una muestra física que facilite la labor del comprador.

Durante la etapa de la selección de proveedores, el comprador deberá investigar el grado en que cada uno de los posibles proveedores vigila ó controla la calidad de sus artículos, ya que de ello depende evitar rechazos de mercancía, retrasos en la producción y desde luego deterioro en la calidad del producto final, que van a traducirse en incrementos de costo y problemas complejos para la empresa compradora.

El Control de calidad es responsabilidad en cierto grado de todas las funciones y departamentos de la empresa que están en relación directa con el producto, entre éstos se pueden mencionar: Ventas, Ingeniería, Producción, Control de Calidad, Compras, Almacenes y Embarques.

### 6.5.3 Capacidad Tecnológica.

Un factor complementario a evaluar en los proveedores potenciales es la capacidad técnica que han desarrollado dentro del ramo industrial al que pertenecen. Para tal efecto, el comprador solicitará datos del representante acerca de la procedencia de la tecnología que se utiliza en los procesos productivos, así como de la maquinaria y equipos instalados y los programas de mantenimiento a que están sometidos.

Asimismo es importante conocer si existe personal dedicado a la investigación y desarrollo que en un futuro pudiesen colaborar con la empresa compradora en proyectos sobre nuevos productos.

Cuando no es posible obtener información por medio de los representantes ó vendedores, conviene efectuar una visita a las instalaciones del posible proveedor, lo que permitirá apreciar sus locales, equipo instalado, personal empleado, así como otros aspectos para inferir su capacidad técnica y su control de calidad.

Por parte del comprador, es necesario elaborar una agenda anticipadamente para incluir entrevistas con personas específicas de la administración, a quienes se les preguntará aspectos concretos que interesa conocer y que permitirán controlar la visita, es decir, dirigirla evitando ser dirigido a conveniencia del vendedor.

Posteriormente se deberá elaborar un reporte formal acerca de las informaciones obtenidas y observaciones efectuadas durante la visita de evaluación.

Los puntos que pueden incluirse tanto en la Agenda de Visita como en el Reporte Formal son:

1.- Accesibilidad de la planta y datos relacionados con su ubicación.

2.- Adecuación y mantenimiento de la planta y el equipo.

- ¿Es una planta anticuada, modernizada ó nueva?
- ¿Cuál es el tiempo promedio para surtir un pedido?
- ¿Cuál es la capacidad de producción del artículo que requerimos?
- ¿Tiene establecidos programas de mantenimiento de su maquinaria y equipo?
- ¿Las características de las instalaciones denotan experiencia — y/o creatividad en el campo?

3.- Limpieza y mantenimiento del orden.

- ¿Existen zonas delimitadas y ordenadas tanto en la planta como en las oficinas?

4.- Conocimiento Técnico y Comercial.

- ¿Existen en todos los niveles conocimientos e información sobre aspectos técnicos, administrativos y comerciales, así como destreza al aplicarlos?

5.- Control de Calidad.

Quando sea necesario el comprador deberá hacerse acompañar por algún miembro del personal de Ingeniería Industrial ó de Producción que le ayude a valorar este aspecto en el que se deberá investigar:

- Existencia de procedimientos de control de calidad.
- Existencia de aparatos ó instrumentos que verifiquen el nivel de calidad de los artículos, así como registros ó tablas de verificación para establecer estándares de calidad.
- Inspección de materiales antes, durante y al final de la línea de producción.
- Capacidad técnica para aplicar medidas correctivas y mejorar la calidad.

6.- Moral de la Organización Total.

- ¿Se puede inferir que hay relaciones adecuadas entre la administración y el personal, así como con los clientes?



7.- Competencia de la administración actual.

Los puntos anteriores permitirán la evaluación de éste aspecto en forma complementaria.

## 6.6 Aspectos clave a considerar en las compras en el extranjero.

### 6.6.1 Consideraciones Preliminares.

El desarrollo tecnológico de los países industrializados ha promovido la comercialización de productos internacionalmente, haciendo prácticamente inexistentes las fronteras geográficas, lingüísticas y políticas, por lo que actualmente observamos que aún países ubicados en lugares muy distantes establecen intercambios comerciales tanto de materias primas como de productos terminados.

Con el objeto de establecer normas de comercio y de simplificar los intercambios, existen diversas agrupaciones de países como son la Asociación Europea de Libre Comercio, la Asociación Latino Americana de Libre Comercio y un sinnúmero de pactos y Uniones entre los países.

Nuestro país como muchos otros en vías de desarrollo, depende tecnológicamente de países con mayor potencial industrial que le proveen de artículos que la industria nacional no produce por carecer de insumos adecuados así como de equipo y procedimientos idóneos.

El comprar internacionalmente involucra en forma fundamental aspectos legales y financieros que requieren de la formación de un Departamento ó Comité especializado en este campo, sin embargo, cuando éste no es posible, algunos miembros del Departamento de Compras deberán recibir adiestramiento adecuado para realizar compras en el extranjero.

### 6.6.2 Organización de las Compras.

Existen organismos a los que se puede recurrir para obtener información ó asesoría acerca de proveedores extranjeros. Los Departamentos comerciales de las diferentes embajadas generalmente poseen datos actualizados de las industrias existentes en sus respectivos países.

Los organismos gubernamentales como el Instituto Mexicano de Comer

cio Exterior y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, están en capacidad de proporcionar asesoría relativa a los procedimientos y tramitaciones legales para efectuar intercambios comerciales.

El Gobierno Mexicano impone ciertos controles a la importación de mercancías y maquinaria extranjeras, impidiendo la entrada de artículos semejantes a los que se producen en el país a efecto de proteger la industria nacional y cobrando derechos de importación sobre la mayor parte de las mercancías procedentes del exterior, aunque existen algunas que están exentas de este pago de acuerdo a las Leyes Aduanales.

Los derechos de Importación son de varias clases:

AD VALOREM.- Se cobra un porcentaje del valor total de las mercancías.

ESPECIFICOS.- Se cobra una cantidad específica por unidad de peso ó de medida.

COMPUESTOS.- Son una combinación de impuestos ad valorem y específicos sobre un mismo artículo.

Una vez determinados los derechos que corresponden a las mercancías de importación, ya en el momento de su aplicación, pueden cubrirse derechos completos a las tarifas especificadas, ó preferenciales, gravados a un porcentaje determinado de la tarifa completa según el país de origen y libres de derechos cuando son artículos procedentes de países favorecidos por tratados o convenios comerciales.

Existen en diversos países Zonas Libres o Puertos Libres en las que pueden realizarse maniobras de carga y descarga, desempaqué y empaque, clasificación, almacenaje y manejo de cualquier mercancía extranjera sin pago de derechos, ni intervención de vista aduanal. En nuestro país son consideradas Zonas Libres Coatzacoalcos, Ver. y Salina Cruz, Oax.

A continuación se mencionan algunos puntos a verificar al hacer adquisiciones en el extranjero.

#### SISTEMA LEGAL.-

Conviene conocer las implicaciones legales que afectan el contrato de compra - venta, así como la delimitación de responsabilidades - del comprador y del vendedor que permitan resolver cualquier conflicto posterior. Es recomendable contar con asesoría legal si se considera necesario, previa a la firma del contrato.

#### LENGUAJE.-

Tanto los pedidos como los contratos deberán ser perfectamente comprendidos por las partes que intervienen en la negociación, por lo que deberá contarse con traducciones exactas de todos los documentos involucrados en la transacción. Es frecuente que se utilice el idioma Inglés como lenguaje comercial.

#### FORMA DE PAGO.-

En este aspecto generalmente prevalecen las condiciones que estipula la parte vendedora.

En ocasiones solicitan que el pago se efectúe después de un plazo específico a partir de que se recibe la mercancía, pero la mayor - parte de las veces habrá que liquidarse mediante Carta de Crédito (revocable ó irrevocable), en la que intervienen instituciones ban carias como intermediarias de las empresas negociadoras.

#### TIPO DE MONEDA.-

Además de establecerse de común acuerdo la moneda que se utilizará en la transacción, se determinarán las contingencias resultantes - de las variaciones en el tipo de cambio que puedan afectar al com prador o al vendedor.

#### IMPUESTOS Y DERECHOS.-

Es necesario considerar que independientemente del precio que debe rá pagarse, existen erogaciones importantes por concepto de dere chos, impuestos y tarifas arancelarias.

#### TRANSPORTE.-

Los servicios de un agente aduanal facilitan los procedimientos para transporte de los artículos desde el local del proveedor hasta su lugar de destino.

#### PRECIO.-

El precio total del producto se integra por el precio unitario del artículo, el costo de transporte, seguros, embarques, costo financiero debido a tramitaciones especiales para realizar el pago, así como pérdidas por riesgo cambiario, impuestos y gastos diversos — por daño o deterioro de los productos.

#### TIEMPO DE ENTREGA.-

Deberá tomarse en cuenta la demora en las tramitaciones y la recepción de los artículos, como consecuencia de incorrecciones u omisiones en la documentación ó bien a causa de huelgas, clima inclemente que obstaculice la transportación y retrasos en la Aduana.

### 6.6.3 Términos Usuales.

Es de gran importancia que se señale quien es el responsable del pago de seguros, fletes y de los daños o pérdidas en diversas etapas, asimismo, se deberá determinar el momento a partir del cual el comprador se convertirá en el propietario legal de los bienes.

Diversos términos conocidos como incoterms, se han utilizado a partir de 1953, para determinar estos aspectos. Son establecidos a partir de que se formulan las cotizaciones y se mencionan en todos los documentos relativos a la compra.

Dichos términos son:

C.I.F. (cost, insurance, freight) Costo, Seguro y Flete.

En esta venta el vendedor se obliga a contratar el transporte hasta el lugar pactado para la recepción de las mercancías por el com

prador, es decir, el lugar de destino, así como a contratar y pagar a favor del comprador o de la persona que éste indique la prima de seguros sobre las cosas vendidas y por último, entregar los documentos al comprador.

La responsabilidad de las mercancías pasa del vendedor al comprador en el momento en que son entregadas al porteador.

F.O.B. (Free on board) Libre a Bordo.

Esta cláusula indica que el vendedor se obliga a poner las mercancías vendidas a bordo del vehículo que las transportará. Los riesgos de las mercancías se trasladan del vendedor al comprador, en el momento en que el primero hace la entrega a bordo.

F.A.S. (Free along side the ship). Significa que la mercancía deberá entregarse al costado del vehículo que lo va a transportar.

C.F. Costo-Flete.

Este tipo de venta se reglamenta igual que la venta C.I.F., con la excepción de que el seguro es pagado por el comprador.

L.A.B.E. Libre a Bordo Estibado.

Esta venta implica embarques de mercancías a granel, en donde el vendedor se obliga a estibar y poner la mercancía a bordo.

#### 5.5.4 Procedimientos.

Al efectuar compras en otros países, se debe contar con una preparación específica acerca de los procedimientos que deben efectuarse previamente en los organismos gubernamentales.

Estos procedimientos están actualizándose periódicamente, por lo que habrá que acudir a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para obtener información detallada de las reglamentaciones existentes en relación a los permisos de importación.

Asimismo, se deberán conocer una serie de documentos que conjuntamente con los Fermisos de Importación, se utilizan para comprar internacionalmente:

#### DOCUMENTOS MAS USUALES EN TRANSACCIONES INTERNACIONALES.

A diferencia de las transacciones nacionales, cuando se realizan compras al extranjero se requieren documentos especiales tanto para el pago como para la internación de la mercancía en el país.

#### CARTA DE CREDITO.

Son el método más común de financiar y arreglar pagos por importaciones. Son emitidas por bancos que intervienen en el comercio internacional y pueden ser revocables e irrevocables. Una carta de crédito revocable, después que la ha emitido el banco, puede ser cancelada ó modificada por el comprador en la forma que desee antes de que se efectúe el pago, lo que es ventajoso para el comprador, representando desventajas para el vendedor.

Por el contrario, una carta de crédito irrevocable, otorga ventajas al vendedor únicamente, ya que puede presentar la documentación de crédito en el banco emisor y requerir el pago, independientemente de la situación financiera del comprador, quien no podrá cancelarla ó modificarla a pesar de que se encuentre en dificultades económicas. Otra ventaja para el vendedor ó exportador es que puede usarla en su propio país como respaldo crediticio para obtener otros préstamos.

La carta de crédito irrevocable es la más usada actualmente.

Cuando existe conocimiento de la solvencia del comprador, el pago de mercancía puede realizarse mediante letras de cambio a la vista ó a plazos diversos que el vendedor descuenta en un banco de su localidad.

#### CONOCIMIENTO DE EMBARQUE.

Es un documento emitido por la compañía de navegación ó transporte en donde acepta el embarque y se describe el artículo, cantidad y

las medidas de las mercancías que se van a transportar.

#### CERTIFICADO DE ORIGEN.

Es una declaración donde se certifica el país de origen de las mercancías, es necesario presentarla en el momento que entran las mercancías en las aduanas del país importador, sobre todo en donde existen restricciones ó controles especiales ó para esclarecer la identidad del país de origen de las mercancías, que por los transbordos en el camino pueden confundirse.

#### CERTIFICADO DE PESO.

Este certificado sirve como base para determinar la cantidad embarcada y puede ser determinada por una oficina de gobierno, un pesador independiente autorizado ó algún particular.

Al comprador en ciertos casos puede bastarle con el certificado de peso que emite el vendedor, sin necesidad de que una agencia independiente lo certifique.

#### CERTIFICADO DE ANALISIS.

Existen contratos de compra que para llevarse a cabo, debido a la naturaleza de las mercancías que se están adquiriendo, requieren de análisis químicos ó especificaciones de calidad. En éstos casos un certificado de un analista, ensajador oficial ó comercial será la base para determinar la calidad para aceptación.

#### CERTIFICADO DE INSPECCION.

Cuando el comprador ó el banco desean tener la seguridad de que las mercancías que serán embarcadas son exactamente las que aparecen en el contrato de compra, entre otros documentos, pueden solicitar un certificado de inspección que generalmente es elaborado por un inspector de carga y consiste en examinar las mercancías en base a las especificaciones, peso, cantidad, marcas y especialmente de calidad que se hayan autorizado como análisis genérico ó meta-lúrgico y extender un certificado afirmando que las mercancías son como se han especificado.



Este servicio es pagado por el comprador, salvo que el convenio de compra disponga otra cosa.

#### POLIZA O CERTIFICADO DE SEGURO.

Todos los embarques de importación deben tener su póliza o certificado de seguro, con un valor asegurado adecuado.

El tipo de seguro y su importe se harán de acuerdo con lo convenido por el comprador y el vendedor. Deberán especificarse los riesgos cubiertos en la transacción de que se trate y aquéllos inherentes a los términos generales ó costumbres comerciales.

El comprador de materiales importados, podrá hacer uso de diferentes canales de importación, la selección de ellos dependerá del tamaño y capacidad de la empresa, naturaleza del negocio, métodos y prácticas comerciales, así como su estructura financiera.

## UNIDAD 7. ASPECTO LEGAL DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

### 7.1 En las Empresas Privadas.

Las relaciones que se establecen entre dos empresas con el objeto de realizar intercambios comerciales de bienes o servicios constituyen en su esencia relaciones legales ya que se establecen obligaciones y derechos que en la mayor parte de los países están legislados por parte de la rama del derecho mercantil.

En el presente capítulo se tratará de conocer los principios fundamentales de la legislación mercantil aplicables a todas las circunstancias corrientes de la práctica comercial sin pretender realizar un análisis jurídico exhaustivo, que correspondería a investigadores de otras disciplinas.

Es importante que el personal del departamento de compras esté familiarizado con los aspectos legales sobre los que fundamenta la realización de las operaciones de compra-venta, ya que de esta manera se evitarán los malos entendidos o confusiones entre las partes, previniéndose conflictos futuros por violaciones a los contratos y a las reglamentaciones relacionadas con éstos.

La legislación mexicana considera como acto de comercio todo acto de explotación, organización o traspaso de una empresa comercial y todas aquellas cosas que formen parte de una actividad mercantil.

El artículo 75 del Código de Comercio enumera en forma enunciativa una lista de lo que considera actos de comercio.

Los contratos mercantiles son un acto de comercio y por tanto adquieren una categoría jurídica formal.

### CONTRATOS

Es un documento en el que tanto compradores como vendedores se obligan a cumplir determinadas responsabilidades establecidas en un cláusula de que contiene los términos y condiciones que regularán la operación de compra-venta.

Es utilizado en los casos en los que una orden de compra de la compañía adquirente es insuficiente para detallar las particularidades bajo las cuales se efectuará la compra.

Las principales características de un contrato son:

1. Identificación de las partes que van a suscribir el contrato y de las personas físicas que representan a instituciones, empresas o personas morales.
2. Cada cláusula del contrato debe ser lo suficientemente clara - que impida cualquier confusión.
3. Deberá prevenir cualquier contingencia futura que altere los términos y condiciones originales así como la forma en que se podrá resolver.
4. Cualquier documento al que se haga referencia en el contrato - deberá anexarse y formará parte de las condiciones del mismo.
5. Se podrán hacer adiciones o revisiones al texto original y serán válidos siempre que sean firmados por ambas partes.

## TIPOS DE CONTRATOS

A- Contratos a Largo Plazo.

B- Contratos para compras programadas.

### A- Contratos a Largo Plazo:

Los materiales de producción que requieren un suministro constante generalmente son adquiridos mediante contratos a plazo relativamente largo - casi siempre de un año, para asegurar el aprovisionamiento, ventajas en el precio así como una calidad estandarizada.

Estos contratos cubren grandes cantidades o requerimientos usualmente a precios fijos, estableciéndose entregas periódicas a conveniencia - del comprador reduciendo la inversión en inventarios.

En épocas de inflación se determinan en el propio contrato incrementos de precio basándose en los aumentos oficiales a los salarios o bien fijando una tasa determinada de acuerdo a las proyecciones de precios que elabora la empresa vendedora.

Este tipo de contrato representa ventajas para el vendedor al reducirle sus gastos de venta y mantener su producción en una operación continua. También favorecen a la empresa compradora al eliminarse los procedimientos correspondientes a varios contratos pequeños u órdenes de compras.

#### B- Contratos para compras programadas.

Son contratos cuyo objetivo es prevenir los faltantes de materiales que formando parte del proceso de producción no tienen una utilización continua, pero su uso puede ser planeado o programado para un período determinado.

Utilizando estos contratos el comprador se asegura de que podrá contar con los artículos o piezas especiales en el momento en que se necesitan; para asimismo negociar el precio con antelación lo cual resulta benéfico para la empresa.

El contrato bajo programa es recomendable cuando existen escasas fuentes de abastecimiento del artículo requerido.

#### Contrato Adjunto a la Orden de Compra.

Son usados al comprar materiales utilizados repetitivamente, contienen condiciones y cláusulas aclaratorias que no están establecidas en la orden de compra en la que se registra el precio del artículo y cantidades requeridas así como el número de contrato que corresponde a esa orden.

En ocasiones pueden existir varios contratos que cubren el mismo material.

En la orden de compra se puede adicionar la siguiente cláusula: "Las entregas y todos los términos están de acuerdo y se rigen por el contrato número.....".

## Contratos de Venta Condicional.

Son aquellos que se refieren a mercancías que son compradas bajo la situación de que el comprador se compromete a pagar por ellas de acuerdo a las condiciones previamente establecidas. Lo característico de estos contratos es que el vendedor retiene su título de propiedad de la mercancía hasta que ésta ha sido totalmente pagada. Aunque también se puede aplicar a la situación mediante la cual el comprador asume responsabilidad con respecto al vendedor en forma de prenda o hipoteca.

Los contratos de ventas condicionales están concebidos para proteger los intereses del vendedor, esta protección queda definida en las cláusulas del propio contrato pero el comprador también resulta protegido en el sentido de que el contrato no puede ser rescindido y la mercancía retirada por decisión unilateral del vendedor, sino únicamente cuando se quebranten las cláusulas básicas del contrato y en el caso de que exista incumplimiento en el pago.

Es frecuente la utilización de este tipo de contratos cuando se adquiere maquinaria o equipos industriales.

### Términos y Condiciones de los Contratos.

Precio: Se pueden fijar los precios en los contratos mediante una cifra de terminada y fija.

En otras ocasiones se puede establecer que el precio de la mercancía será el que esté vigente en el mercado en el momento del embarque, estableciéndose previamente cual será el método para determinar el precio del mercado. Otra forma consiste en aceptar el precio que otorga el vendedor como un precio máximo, responsabilizándolo de proporcionar al comprador todas las bajas de los precios de la mercancía que se verifiquen en el mercado durante el tiempo del contrato.

Cuando el vendedor se reserva el derecho de aumentar los precios, el comprador deberá establecer una cláusula de protección a fin de que los aumentos sean notificados con 30 días de anticipación, previendo inclusive -

la rescisión del contrato en caso de inconformidad con respecto al precio.

Algunos proveedores establecen una cláusula escalatoria que permite efectuar un aumento o disminución de los precios debido a ciertas contingencias, como pueden ser las condiciones del mercado o la declinación de los costos de manufactura.

Sanciones: Es importante que ambas partes se reserven el derecho de cancelar el contrato o penalizar al comprador o al vendedor por su falta de cumplimiento.

Las excepciones deberán acordarse por ambas partes y quedar por escrito en el contrato.

Condiciones e instrucciones: Cualquier cambio a las condiciones e instrucciones respecto a las mercancías deberá ser autorizado por el jefe del departamento de compras antes de su inclusión en el contrato.

Cláusulas de tiempo: El comprador deberá establecer la fecha o período en el que la mercancía debe ser entregada. El tipo más favorable de contrato con respecto al tiempo es aquel que establece la entrega dentro de un determinado período conforme lo requiera el comprador. El establecimiento de tiempo de entrega es algo esencial dentro de un contrato de compra, debe incluirse una cláusula de cancelación o rechazo de la mercancía si ésta no es entregada dentro del período requerido.

El tiempo de vigencia del contrato debe quedar claramente estipulado también en términos de acciones a realizar por la parte proveedora.

Garantías: Las cláusulas de garantía en un contrato de compra representan una protección valiosa para el comprador.

Para que una garantía sea considerada como válida debe ser específica en cuanto a la falla y al artículo de que se trate, así como aparecer por escrito en el contrato, ya que existen deficiencias que no son apreciadas hasta que las mercancías son utilizadas o bien las máquinas son instaladas y puestas en marcha.

Es conveniente aclarar que las declaraciones hechas por un agente de ventas no deben ser tonadas como garantías a menos que la empresa se responsabilice o confirme la garantía ofrecida al cliente.

En las ventas de mercancía o equipo cuando aparece la cláusula "como estén" o "en el estado en que se encuentre" invalida cualquier garantía - tanto de calidad como de eficiencia.

Patentes: El comprador debe conocer si los productos que va a adquirir están protegidos por una patente, que equivale a un título ó documento que certifica la prioridad en el registro de un invento y que otorga al propietario el derecho a su explotación.

Por lo tanto el dueño de una patente es el único que tiene el derecho de hacer, utilizar y vender los artículos patentados y puede prohibir a cualquiera que comparta ese derecho.

Las personas o compañías que utilizan patentes sin permiso son demandadas por el fabricante.

La adquisición de imitaciones de artículos patentados previamente o bien de productos que ostentan la leyenda patente en trámite hacen difícil y riesgosa la continuidad en el suministro ya que pueden ser descontinuados o desaparecer del mercado abruptamente.

## 7.2 En las Empresas Públicas.

Las empresas que forman parte del sector descentralizado y paraestatal del gobierno federal funcionan a través de un marco jurídico que regula sus adquisiciones en forma muy detallada. A diferencia de las empresas - del sector privado en las que el control sobre las adquisiciones es interno, en el sector público, además del control que ejercen los órganos internos de la entidad, participan también los coordinadores como cabeza de sector y el propio gobierno federal a través del Poder Legislativo dictando normas y legislaciones específicas.

En el control de la empresa pública se incluye la adecuada utiliza

ción del presupuesto, las adquisiciones, la obra pública y la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Debido a que el objetivo de la empresa pública es de tipo social, es decir, se orienta a favorecer el interés nacional, su funcionamiento así como sus resultados son diferentes a los de una empresa privada.

#### 7.2.1 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles.

Como se ha mencionado las empresas del Sector Público efectúan sus adquisiciones de acuerdo a disposiciones jurídicas de carácter federal.

Corresponde al Congreso de la Unión el estudio y aprobación del articulado que forma parte de la Ley de Adquisiciones. Como antecedente inmediato sabemos que el 23 de diciembre de 1965 se aprobó la Ley de Adquisiciones que fué modificada por la Ley de Inspección de Adquisiciones del 6 de mayo de 1972.

Posteriormente el 26 de diciembre de 1979 se aprobó la Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal, misma que fué sustituida por la presente Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles que entró en vigor el 6 de febrero de 1985.

En el Título Primero referente a las disposiciones generales, se menciona que el objeto de la Ley es regular las acciones relativas a la planeación, presupuestación y control que, en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios relacionados con los mismos, realicen las dependencias y entidades del sector público, así como los actos y contratos que lleven a cabo y celebren en relación a adquisiciones, arrendamientos y servicios.

Establece en su artículo 3o. que el gasto de las adquisiciones, arrendamientos y servicios se sujetará a lo previsto en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como en los Presupuestos Anuales de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.



En las disposiciones generales hace mención a la condición de disponibilidad de saldo en el presupuesto específico de la dependencia o entidad pública para que puedan formalizarse pedidos y contratos relativos a bienes muebles.

El resto del artículo se refiere a las funciones de vigilancia e interpretación de la Ley que corresponde a las Secretarías de Estado, entre ellas a la Secretaría de la Contraloría, la de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Los sistemas y procedimientos que se requieran para la realización de los actos y contratos a que se refiere esta Ley quedan a cargo de los titulares de las dependencias y entidades, incluidos los de las secretarías de estado mencionadas en el párrafo anterior.

El Título II sobre las adquisiciones, arrendamientos y servicios consta de tres capítulos.

#### Capítulo I.- De la planeación, programación y presupuestación.

Vincula los actos y contratos en materia de adquisiciones a las prioridades y políticas determinadas por el Poder Ejecutivo. A través del Plan Nacional de Desarrollo, los presupuestos y programas de las dependencias se agrupan por sector de acuerdo a objetivos comunes. Atribuye al ejecutivo federal por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto las bases de integración y funcionamiento de Comités y Comisiones que se encargarán de optimizar los recursos destinados a las adquisiciones, arrendamientos y servicios. Y por último designa a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial como la encargada de determinar las compras directas y consolidadas que puedan representar mejores condiciones de precio y oportunidad a determinado sector.

#### Capítulo II.- Del Padrón de Proveedores.

Trata de los registros para que las empresas y Personas Físicas formen parte del Padrón de Proveedores del Sector Público, menciona la vigencia de su registro así como de la suspensión y cancelación del mismo. Esta-

dicen quienes quedan exceptuados de tramitar su registro en dicho padrón.

### Capítulo III.- De los Pedidos y Contratos.

A fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad en sus adquisiciones, este capítulo establece que deberán llevarse a cabo a través de licitaciones públicas. Se detalla tanto el procedimiento de convocatoria pública de proveedores como los requisitos a que estarán sujetas las proposiciones de los distintos proveedores y la forma en que se dictará la resolución para fincar el pedido o formalizar el contrato de arrendamiento y servicio.

En el articulado de este capítulo está apoyada la Norma de Concursos para la adquisición de mercancías, materias primas y bienes muebles en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que habiéndose expedido en base a los artículos 7o. y 8o. de la Ley de Adquisiciones de 1979, regula el procedimiento de licitación pública a que se refiere la Ley vigente.

En el Título III referente a la información y verificación, establece que la fase de control de las adquisiciones de bienes muebles la ejerce la Secretaría de la Contraloría a la que todas las dependencias deben remitir información acerca de los pedidos y contratos que efectúen para que dicha Secretaría realice verificaciones periódicas tanto del precio y calidad de los bienes adquiridos como de la justificación de los contratos celebrados por la dependencia.

El Título IV que se refiere a las infracciones y sanciones, establece multas y sanciones que se aplican a los proveedores, a los servidores públicos y a quienes directa o indirectamente intervengan en las adquisiciones.

En relación a los proveedores, fija el monto de las multas (de 10 a 1000 días de salario mínimo), que impondrá la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y los criterios para aplicar las sanciones que pueden llegar hasta la cancelación o suspensión del registro en el Padrón de Proveedores.

Para los servidores públicos que infrinjan la Ley de Adquisiciones, la Contraloría aplicará las sanciones de acuerdo a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

En el Título V de la Ley de Adquisiciones se establece que el recurso de revocación a las infracciones y sanciones aplicadas debe presentarse en un término de quince días hábiles acompañando pruebas documentales y periciales.

Es de la competencia de las Secretarías de la Contraloría y de Comercio el solicitar información complementaria, desahogar las pruebas presentadas y dictar resolución en un plazo que no excederá a 30 días hábiles.

El carácter obligatorio de esta legislación que regula las adquisiciones en el Sector Público, tiene como objetivo principal la realización de planes generales que llevados a cabo bajo procedimientos uniformes procuren el control y aprovechamiento de los recursos existentes. Así por ejemplo en cada dependencia o entidad del Sector Público deberá integrarse un Comité de Compras con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos que se destinen a la adquisición y arrendamiento de bienes muebles y a la contratación de servicios coadyuvando a que se cumplan las metas que se tengan establecidas.

En base a la Ley de Adquisiciones vigente la Secretaría de Programación y Presupuesto ha elaborado un Instructivo para la integración y funcionamiento de los Comités de Compras de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal del cual se mencionarán los aspectos sobresalientes:

Definición.— Para la aplicación del instructivo son dependencias: La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, el Departamento del Distrito Federal y la Procuraduría General de la República.

Tienen el carácter de entidades: los Organismos Descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas y los Fideicomisos.

Integración.- El Comité de Compras de las dependencias deberá integrarse --  
por:

- El Oficial Mayor, que fungirá como presidente.
- El responsable directo de las adquisiciones, quien fungirá como Secretario Ejecutivo.
- Los representantes de cada Subsecretaría, quienes serán los vocales conjuntamente con responsables directos del área financiera, planeación y de otras áreas relacionadas con la función de adquisiciones.
- La Secretaría de Programación y Presupuesto nombrará un representante que fungirá como asesor.

En el caso de entidades, el Comité de Compras lo deberán integrar:

- El Subdirector Administrativo, quien fungirá como presidente.
- El responsable directo de las adquisiciones, quien fungirá como Secretario Ejecutivo.
- Los responsables directos del área financiera, del área técnica, del área de planeación y del área de producción y otras áreas relativas a la función, quienes actuarán como vocales.
- En los casos que así lo requiera también formará parte del Comité de Compras, un representante del Sector del cual dependa la entidad, así como un asesor nombrado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### Funciones.-

Las funciones de los Comités de Compras cubren los aspectos más importantes relativos a las adquisiciones, desde la difusión y modificación de las normas y políticas a seguir, la organización de Comités Auxiliares (o subcomités), la programación y presupuestación de las adquisiciones, hasta la negociación de los casos importantes que requieran un trato especial.

Es parte vital de las funciones de los Comités de Compras vigilar

la aplicación de la Norma de Concursos para la adquisición de mercancías, materias primas y bienes muebles, así como normas complementarias en materia de adquisiciones.

Asimismo autorizará la celebración de Concursos Menores en lugar de Mayores y las adquisiciones fuera de concurso cuando exista causa justificada para ello.

Forman parte de las funciones de los Comités vigilar el control de calidad de los bienes adquiridos así como su adecuado almacenaje. Ampliándose su función de vigilancia y control a la verificación del cumplimiento del presupuesto de las áreas de la dependencia o entidad para lo cual existirán sistemas de información y comunicación adecuados.

La capacitación del personal, la utilización racional de los sistemas de cómputo son aspectos que deben ser estudiados en las sesiones de los Comités.

#### Operación.-

El Comité deberá sesionar, como mínimo 2 veces al mes y como máximo una vez a la semana en juntas ordinarias. Tanto para este tipo de sesiones como para las extraordinarias se hará llegar a los miembros la orden del día en forma anticipada.

Una vez instalado el Comité las decisiones se tomarán por mayoría de votos, levantándose acta de cada sesión celebrada, así como informes trimestrales y anuales de los logros obtenidos.

La documentación relativa a las juntas del Comité deberá conservarse por un mínimo de cinco años.

Cada dependencia o entidad podrá elaborar el Manual de Operación de su propio comité sometiénolo a la aprobación de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Por considerar de utilidad el procedimiento general para celebrar un concurso, a continuación se incluye el diagrama de flujo correspondiente.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA CELEBRAR UN CONCURSO.

Nota.- Este diagrama de flujo está elaborado respetando prácticamente todos los símbolos y convencionalismos establecidos al respecto; sin embargo, hay ciertas variaciones que fue necesario hacer, a fin de permitir una representación más simplificada, — que facilite la comprensión del procedimiento.

### FASES PREVIAS A LA CELEBRACION DE UN CONCURSO.

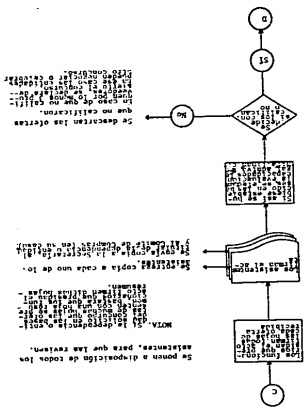
Previamente a la celebración de un concurso, las dependencias o entidades deben:

- + Elaborar los programas correspondientes a sus casos de adquisición.

Obtener las autorizaciones presupuestales que sean necesarias de la Secretaría de Programación y Presupuestos, relativas a sus adquisiciones.

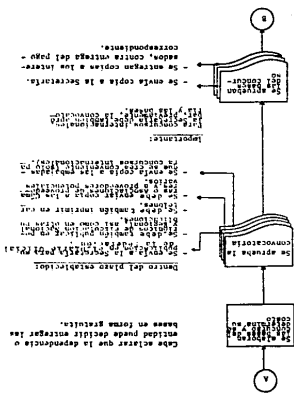
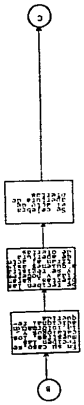
- + Obtener también, de la autoridad competente, las autorizaciones que se requieran para casos de financiamiento.
- + Efectuar las consolidaciones que sea posible, tanto a nivel dependencia o entidad, como a nivel sector.
- + Estudiar cuidadosamente las reglas contenidas en esta Norma, las cuales deberán aplicarse a cada caso.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA CERRAR UN CONGRESO.



Se ponen a disposición de todos los asistentes, para que las examinen. NOTA: Los expedientes que no se archiven, se archivan en el expediente de la sesión. Se entregan copias a cada uno de los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión.

Se entregan copias a cada uno de los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a cada uno de los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a cada uno de los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión.



Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión.

Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión. Se entregan copias a los señores miembros del Congreso en el momento de la reunión.







Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

C

F

Se desmonta el equipo de trabajo  
Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

NOTA: Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

E

C

SI

Se desmonta el equipo de trabajo

NO

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

A

2

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

opcion 1 (\*)  
opcion 2 (\*)

Se desmonta el equipo de trabajo

SI

Se desmonta el equipo de trabajo

NO

Se desmonta el equipo de trabajo

D

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo

Se desmonta el equipo de trabajo



El Estado, pendiente de que los recursos existentes se utilicen — adecuadamente, ha procurado que se ejerza un control sobre las adquisiciones que se hagan provenientes del extranjero, por parte de las entidades y dependencias del Sector Público.

Es por ello que complementando la legislación sobre adquisiciones, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación publicó en el Diario Oficial del 2 de mayo de 1985, las Normas Administrativas aplicables a las adquisiciones que por la vía de importación directa efectúen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

En dichas normas se establece que la Secretaría de la Contraloría es la encargada de revisar las adquisiciones que por vía de importación directa efectúen las instituciones del sector público, excepto las de participación minoritaria, con el objeto de comprobar que la calidad, la cantidad, el precio y demás circunstancias relevantes de la operación, son las adecuadas para el interés del Estado Mexicano.

Para llevar a cabo lo anterior, establece un procedimiento mediante el cual las dependencias y entidades deberán enviar a la Secretaría de la Contraloría, copia de los pedidos, contratos u ordenes de compra al día siguiente de que se haya formalizado la operación de compra cuyo monto exceda el límite fijado periódicamente por la propia Secretaría, siendo a la fecha de la publicación de las Normas de 10 millones de pesos o el equivalente en moneda extranjera.

De acuerdo al criterio de los funcionarios de la Secretaría de la Contraloría, serán revisadas las operaciones que así lo ameriten, notificando al proveedor, así como a la dependencia compradora acerca de la inspección, a efecto de que el Banco extranjero quede también avisado de que se están revisando las operaciones de compra.

Una vez efectuada la revisión e inspección de la operación de compra, si el resultado es satisfactorio, se expedirá un aviso de conformidad, que servirá de base al proveedor para cobrar el importe que expresamente se

Indique en dicho documento.

Cuando la revisión revele anomalías en calidad, cantidad, precio o cualquier otro aspecto de relevancia en la operación, se expedirá un aviso de no conformidad, que será notificado tanto a la dependencia o entidad compradora como al proveedor.

El titular de la dependencia o entidad decidirá bajo su responsabilidad, si acepta los bienes o rescinde total o parcialmente la operación, — sin responsabilidad para el organismo público.

Tal decisión deberá ser notificada por escrito y con la firma del titular de la entidad o la Secretaría de la Contraloría, así como al proveedor y al banco pagador.

Para que el procedimiento de revisión pueda verificarse, las dependencias y entidades deberán insertar avisos en todas las bases de concursos, pedidos, contratos u órdenes de compra a efecto de que los posibles proveedores sepan de antemano, que la adquisición puede ser objeto de revisión por parte de la Secretaría de la Contraloría y que dicha revisión puede ser practicada en los centros de producción, almacenes y puertos de embarque cuando ésto sea posible ó en los puertos de llegada, depósitos o lugares de recepción de bienes y mercancías, siendo en estos casos la dependencia compradora la que proporcionará a los inspectores la documentación relativa a la operación.

Los proveedores deberán otorgar facilidades para que se efectúe la revisión, facilitando a los inspectores documentos, muestras físicas, informes, realización de pruebas destructivas y comprobación de especificaciones; entendiéndose la negativa hacia dicha revisión como causa de un aviso de no conformidad.

Si el proveedor opta por realizar el embarque de bienes no obstante haberse emitido el aviso de no conformidad y sin que lo autorice el titular del organismo público, lo hará por su cuenta y riesgo.

El proveedor deberá obligarse a todo lo anterior en la cotización que presente a la dependencia o entidad así como en el contrato, pedido u orden de compra.

Posteriormente, el 20 de enero de 1986, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicó en el Diario Oficial el "Acuerdo que fija el procedimiento para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal obtengan la autorización previa para la adquisición de bienes de procedencia extranjera", ya sean mercancías que se adquieran mediante importación directa o compras de bienes de procedencia extranjera a terceros radicados en el país.

El mencionado acuerdo establece que solamente con autorización previa de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, podrán adquirirse bienes de capital y metal mecánicos que constituyan un gasto de inversión o vayan a formar parte del activo fijo de las dependencias o entidades; ya sea que requieran o no licitación y cuyo valor sea superior a 50,000 dólares de los E.U.A. Así como los bienes distintos a los mencionados cuya importación esté sujeta a previo permiso de la Secretaría, en cuyo caso el permiso hará las veces de autorización previa de la adquisición.

Las mercancías de procedencia extranjera que no correspondan a lo mencionado en el párrafo anterior, quedan eximidas del requisito de tramitación de autorización previa.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, otorgará la autorización previa solamente cuando no exista fabricación nacional o ésta sea insuficiente para satisfacer la demanda del bien de que se trate en términos de precio, calidad, plazos de entrega y cantidad.

En la misma fecha de publicación del acuerdo se incluyeron los formatos para solicitar autorización previa tanto para importación directa de bienes como para los de procedencia extranjera que se adquieran en el país y que no hayan recibido transformaciones esenciales dentro de éste. También se publicó el formato para anexar información descriptiva y cuantitativa a la

Solicitud de Autorización Previa que se vaya a tramitar.

Las dependencias y entidades deberán recabar la autorización previa antes de establecer compromisos de adquisición de bienes en el extranjero y en caso de considerar procedente la solicitud, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, expedirá un oficio de autorización, con el cual se podrán establecer los compromisos de adquisición. El oficio de autorización tendrá una vigencia de nueve meses prorrogables a solicitud expresa del organismo público comprador.

Como puede observarse, es preocupación constante del Gobierno Federal la vigilancia y control de las adquisiciones en las entidades y dependencias a su cargo, tanto en relación a las que se efectúan dentro del país como las que se realizan en el extranjero.

La emisión de normas y procedimientos persigue el fin de estandarizar las operaciones de adquisición y debido a los factores económicos que afectan el mercado y a la situación financiera del país, procurar la utilización óptima de los recursos disponibles y cuidar el interés nacional.

## UNIDAD 8. Aspecto Financiero del Abastecimiento de Materiales.

### 8.1 Repercusiones de la capacidad financiera de la empresa en la realización de la función de compras.

Hoy en día muchas de las decisiones y problemas cotidianos que debe afrontar un ejecutivo se refieren a la adquisición, conservación, distribución y control de materiales, equipo e instalaciones. Estos recursos representan entre el 20% y el 90% de los gastos generales de una organización, por lo tanto la eficiente utilización de los materiales constituye uno de los factores más importantes para el éxito de la misma.

Ninguna actividad administrativa puede llevarse a cabo sin una implicación financiera, la gerencia de finanzas tiene que ver con todas aquellas operaciones encaminadas a la utilización y uso correcto de fondos.

Por lo anterior el instrumento financiero útil tanto en la planeación económica como en la planeación administrativa es el "presupuesto".

Hasta hace algunos años el presupuesto era considerado solamente como la herramienta de control de los ingresos y egresos, y en la práctica presupuestaria de los departamentos de compras no se utilizaba, ya que en un gran número de empresas éstas debían realizarse en base a los programas de producción, sin embargo se ha comprobado que los presupuestos pueden tener aplicaciones más amplias fungiendo así como guías de acción de las empresas.

Se puede decir que un presupuesto es la formulación y adopción de un plan de actividades para un cierto período de tiempo, relacionando y entendiendo las actividades planificadas y aprobadas de acuerdo con un programa y a un costo acorde con los recursos disponibles.

En los organismos e instituciones públicas el presupuesto es un documento legal que permite que sistemática y anticipadamente, se calculen los ingresos y se autoricen los gastos que habrán de producirse en el Estado durante el año. De esta manera el presupuesto sirve como una guía general en la política de estabilidad y desarrollo económico de un país.

En la administración pública la preparación del presupuesto recé\_

en el ejecutivo, por ser él el jefe administrativo del país.

Las grandes empresas privadas que cuentan generalmente con un Director de Presupuestos, es responsabilidad de éste la preparación y presentación del presupuesto principal, que está formado por los presupuestos de cada departamento como son, el presupuesto de personal, de compras y de producción, entre otros, tantos como la complejidad del organismo lo requiera y siempre deben ser aprobados por el responsable del presupuesto principal.

En las empresas pequeñas alguno de los directivos se hace responsable dentro de sus actividades, de la dirección del presupuesto, formulándolo según las necesidades de la empresa e implantándolo en la forma más simple y práctica.

Generalmente los presupuestos se hacen por un año, aunque también los hay trimestrales y mensuales.

El elaborar presupuestos individuales no significa que los gastos serán restringidos, sino se busca responsabilizar a la gerencia de cada departamento sobre el dinero gastado.

Antes de pasar a examinar el presupuesto de compras es importante conocer otros presupuestos departamentales relacionados intrínsecamente con la función de compras.

#### PRESUPUESTO DE ABASTECIMIENTO O PRODUCCION DE BIENES O SERVICIOS.

Este presupuesto sirve para planificar y controlar las operaciones que se espera realizar durante el ejercicio presupuestario, como son los materiales, componentes, herramientas, inversiones en la fábrica y suministros de taller para el mantenimiento y operación de la fábrica.

La preparación de este presupuesto se basa en la siguiente información:

- Estimación de ventas.
- Duración del proceso de producción.
- Medios de producción.
- Situación actual y deseada del inventario.



- Determinación de costos unitarios mínimos.
- Posibilidad de combinar procesos en las operaciones.

La responsabilidad de este presupuesto corresponde al gerente de producción, proporcionándole el gerente de compras la información que sea necesaria.

#### PRESUPUESTO DE MATERIALES.

Las empresas cuyos productos finales conservan un diseño estable permiten la creación de un presupuesto de materiales como pueden ser los componentes del envase y los artículos para empaque. Basta con saber la calidad y cantidad necesarias de cada material (materiales consumidos directos) para llevar a cabo el programa de producción.

Este presupuesto proporciona grandes beneficios para la empresa, como son:

- Fijar con exactitud los materiales que se requieren para cumplir con los planes de fabricación.
- Conocimiento del costo de los materiales.
- Permite a finanzas el cálculo anticipado de las erogaciones por materiales futuros.

#### PRESUPUESTO DE SUMINISTROS.

El presupuesto de suministros controla los gastos por herramientas y componentes que aunque no forman parte directa del producto, son esenciales para su fabricación.

Se calculan en relación al volumen de trabajo y generalmente lo hace el jefe del departamento de producción.

#### PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Una vez que se han formulado los presupuestos de producción y materiales, es indispensable elaborar el presupuesto del departamento de com-

pras, que contempla tanto los costos de los materiales y suministros para la producción así como la satisfacción de los requerimientos de las áreas administrativas. Manteniendo en operación a toda la organización y previendo las inversiones de capital en maquinaria y equipo e instalaciones.

Algunos de los motivos por lo que debe existir un presupuesto de compras son:

- La adquisición debe llevarse a cabo con relación a un plan de cantidades y plazos. En este caso está estrechamente ligado al cumplimiento de los planes de producción.
- Conseguir el equilibrio y control de las adquisiciones. Se refiere a evitar pérdidas por comprar tanto grandes como pocas cantidades de un artículo dado, costo del inventario por materiales de movimiento lento y artículos inacabados por falta de elementos menores pero esenciales.
- Establecer normas de actuación en compras para proyectos o programas especiales.
- Evitar desviaciones de recursos.

Fuentes de información para la elaboración del presupuesto de compras:

- Información de los planes de fabricación y ciclos de manufactura.
- Previsión de precios. Debido a que el precio de venta de un producto está regulado por las condiciones del mercado, es decir, las leyes de la oferta y la demanda y la competencia, el comprador debe preocuparse por tener una información realista sobre precios futuros.
- Rotación del inventario. Independientemente de la responsabilidad directa o indirecta del comprador sobre el control del inventario, debe llevarse el cálculo del valor monetario del mismo. Ya que las políticas sobre inventarios tienen efectos directos sobre los precios y entregas de los artículos comprados.
- Estimación de ventas. Constituye para el comprador la fuente primaria de la información de ingresos.
- Experiencias pasadas, el criterio sobre las condiciones económi-

cas, registros sobre pasados requerimientos y copias de los presupuestos aprobados para materiales, entre otros.

Debido a que este presupuesto maneja factores económicos que están fuera del control del comprador es necesario traducir con precisión las necesidades materiales en cifras monetarias, por ejemplo: en el pronóstico de precios habrá que analizar registros pasados, tendencias de las fluctuaciones, estadísticas sobre disponibilidad de mercancías, firmas de contratos a largo plazo con cláusulas de garantía sobre alzas o bajas en los precios, buscando siempre obtener un bajo índice de riesgos para la compañía.

El jefe de compras es el responsable del presupuesto de su departamento y de las actividades administrativas que estén a su cargo.

El presupuesto es esencialmente una actividad financiera y como tal tiene relación con algunos criterios financieros como los costos de mano de obra directa, ventas facturadas, ingresos netos a la empresa, más esto no significa que no deban hacerse revisiones, ajustes y corrección de desviaciones ya que todos los presupuestos en el momento de ser formulados contemplan la flexibilidad de ejecución, entendiéndose por esto el ajuste de los presupuestos de acuerdo a las circunstancias económicas cambiantes.

Para finalizar, se ha demostrado que las grandes organizaciones independientemente de su giro ya sean públicas o privadas han logrado reducciones de costos, mejoras en el servicio e incrementos en sus niveles de productividad gracias a la implantación de políticas administrativas como el presupuesto.

## UNIDAD 9. Auditoría de la Función de Abastecimiento de Materiales.

El Departamento de Compras como cualquier otro departamento de una empresa se debe preocupar por evaluar o medir sus resultados.

La auditoría aplicada al Departamento de Compras, tiene como finalidad realizar la evaluación o medición de la eficiencia con que se efectúan las adquisiciones. El propósito de la Auditoría es verificar que los resultados obtenidos coincidan con los planes iniciales o más concretamente con las metas establecidas, así como, examinar y determinar la calidad de la ejecución del trabajo y por último proponer mejoras.

Es conveniente que se efectúe la auditoría en el departamento de -compras debido a que:

- Al comprar se comprometen los fondos de la empresa. Si no existe una planeación y fijación de objetivos podría presentarse la ruina económica.
- El departamento de compras es considerado el centro de ganancias de la empresa, ya que puede incrementar utilidades en virtud de la reducción de los costos de operación del departamento y de una brillante actuación en las compras.
- El área de compras puede ser el grupo clave para la coordinación de todas las demás áreas de la empresa.
- La compra es uno de los factores más importantes en el costo del producto. En ocasiones es considerada como una actividad improductiva, pero de no ser por la actitud competente y científica de la adquisición no se tendrían ganancias potenciales.
- La medición de resultados hace posible la fijación de objetivos alcanzables, la implantación de mejoras y el control y evaluación del progreso.

La auditoría de la función de abastecimiento de materiales se enfrenta al problema de la existencia de múltiples técnicas de evaluación, presentando fundamentalmente dos:

- 1.- Eficiencia de los resultados finales de una buena compra. Su enfoque está relacionado con inventarios, costos de materiales

presupuestos y todas las actividades tendientes a una compra eficiente.

- 2.- Eficiencia de las personas responsables de los resultados. Se orienta hacia la calidad de los profesionales de la adquisición.

Para obtener un diagnóstico adecuado de la situación es indispensable analizar ambos aspectos, de lo contrario la evaluación sería falsa.

Algunos factores que debe valorar la auditoría de la función de abastecimiento de materiales son:

- Conocer si el ambiente de trabajo del departamento de compras es agradable e interesante.
- Analizar si las líneas de autoridad y responsabilidad del departamento aparecen claramente delimitadas en el Manual de Organización.
- Verificar si la centralización de las compras esta siendo llevada a cabo como regla general de la empresa.
- Investigar si existe duplicidad de funciones, a partir del número de personas con las que cuenta el departamento y las funciones que cada uno desempeña.
- Evaluar el nivel de eficiencia del personal del departamento para detectar sus necesidades de capacitación.
- Conocer si el departamento de compras participa en actividades de la compañía y si mantiene comunicación con los demás departamentos.
- Comprobar la buena selección de proveedores analizando la calidad de los artículos, colaboración e información técnica y adecuadas condiciones de venta.
- Verificar que cumpla la continuidad de la operación en la planta observando el manejo sano de los inventarios.
- Comparar las compras realizadas a precios favorables con el esfuerzo del comprador, las condiciones del mercado y los beneficios para la empresa.
- Procurar que el departamento de compras efectúe sus actividades

al mínimo costo sin sacrificar su eficiencia.

Es preciso que los departamentos de compras acepten la auditoría - como un medio de control para localizar puntos débiles y fuertes en una función cuya actividad es difícil de medir y en donde una opinión ajena a la - del gerente de compras puede contribuir a mejorar la estructura de organización del departamento, sus sistemas y procedimientos y su personal.

A continuación se muestra una lista de comprobación para la auditoría del departamento de compras. (1).

Ejemplo de Lista de Comprobación para las auditorías administrativas:

Departamento: Compras.

Nombre del jefe del departamento:

Fecha:

Auditor:

A) Planes y objetivos

1. ¿Se han establecido planes y objetivos definidos para el departamento?
2. ¿Están los planes y objetivos del departamento de compras en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la compañía como un sólo programa?
3. ¿Se les ha asignado tiempo suficiente a las personas responsables para que preparen planes con vistas al futuro y estudien medios mejores para lograr los objetivos?
4. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en lo referente a su sensatez y factibilidad?
5. ¿Está por completo de acuerdo la gerencia ejecutiva con los planes y objetivos del departamento de compras?
6. ¿Cuáles puntos deben ser tomados en cuenta para lograr un mejoramiento de los planes y objetivos del departamento de compras?

B) Estructura de Organización

1. ¿Se cuenta con una gráfica de organización y se mantiene al día? (Si no se tiene, el auditor debe preparar una).
2. ¿Es sensata y efectiva la estructura de organización?
3. ¿Refleja la organización el programa y los objetivos?
4. ¿Están delegados de un modo apropiado y claramente definidos los deberes y responsabilidades?

5. ¿Son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
6. ¿No hay una sobreposición o duplicación de funciones?
7. ¿Se pueden eliminar algunos elementos de organización o funciones? ¿Podrán transferirse a otros departamentos?
8. ¿Pueden hacerse cambios en el cuadro de organización para obtener una mayor coordinación de las actividades?
9. ¿Es conveniente un balance entre las funciones asignadas al personal clave?
10. ¿Existe falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?
11. ¿Posee el personal afectado una suficiente comprensión de las responsabilidades y autoridad que les fueron conferidas?
12. ¿Qué pasos deben darse para aumentar la efectividad de la estructura de organización?
13. ¿Tiene el empleado común del departamento de compras un adecuado conocimiento y comprensión de la estructura de organización?
14. ¿Existe alguna disposición interna del departamento para que se realicen periódicamente revisiones de la estructura de organización?

C) Políticas, sistemas y procedimientos

1. ¿Cómo se determinan las políticas de compras?
2. ¿Constan por escrito dichas políticas?
3. ¿Reflejan las políticas de compras los objetivos básicos y las metas de la dirección?
4. ¿Son positivas, claras y comprensibles las políticas de compras?



5. ¿Se hacen del conocimiento del personal del departamento de compras las políticas?
6. ¿Qué provisiones se han tomado para asegurar la observancia de las políticas establecidas?
7. ¿Cuál es la política con respecto a la selección de proveedores?
8. ¿Está totalmente centralizada la función de comprar?
9. ¿Reflejan de una manera adecuada las requisiciones de compras las aprobaciones necesarias por el personal autorizado? ¿Hasta qué límites?
10. ¿Cuál es la política con respecto a los embarques excedidos que haga un proveedor?
11. ¿Cómo se manejan las reclamaciones a proveedores por artículos defectuosos?
12. ¿Se observan todas las políticas de compras?
13. ¿Cumple el sistema de compras con todos los requerimientos vigentes? — ¿Opera con eficiencia?
14. ¿Podría mejorarse la rutina general en la transición de documentos?
15. ¿Podrían realizarse mejoras en el sistema para lograr una reducción de costos?
16. ¿Están por escrito los procedimientos de compras?
17. ¿Se han establecido controles adecuados para el rechazo de materiales?
18. ¿Se ha dado suficiente consideración al control interno?
19. ¿Cuál es el estado general de los registros?
20. ¿Se han establecido procedimientos definidos para guiar la conducta de cada función?
21. ¿Se cumple al pie de la letra con los procedimientos?

22. Investigar si no se cumple con los reglamentos gubernamentales.
23. ¿Se ha solicitado consejo legal para los términos y condiciones de las órdenes de compras?
24. ¿Podrían eliminarse algunos registros?
25. ¿Cuáles procedimientos requieren estudio y revisión inmediatos?

D) Personal

1. ¿Cuáles son las políticas establecidas para la selección, entrenamiento y asignación del personal?
2. Revisar las condiciones de trabajo. ¿Qué mejoramientos pueden recomendarse?
3. ¿Se utiliza el personal al máximo? Si no, ¿Cómo puede lograrse eso?
4. Revisar las prácticas que se siguen para el manejo del personal, incluyendo especificaciones de trabajo, entrevistas, colocación, etcétera.
5. ¿Qué actividades se tienen implantadas para el desenvolvimiento del personal en vista a su adelanto y ascensos?
6. ¿Se da a los nuevos empleados la suficiente orientación y entrenamiento?
7. ¿Se utilizan especialistas en compras?
8. ¿Cuál es la moral del personal del departamento de compras y su actitud hacia la empresa?
9. ¿Cuál es la rotación de personal?
10. ¿Existen estudios previos para los puestos clave y de supervisión?
11. ¿En qué estado se encuentra el problema de ausencias, faltas al trabajo por enfermedad y peticiones de cambio de ocupación?

12. ¿Qué porcentaje de trabajo rutinario de escritorio es ejecutado por personal con tareas de supervisión?

E) Distribución y equipo de oficina

1. Preparar un diagrama general del espacio y equipo con que se cuenta en la oficina.
2. ¿Está distribuida la oficina de tal modo que se logre una máxima utilización de espacio y áreas de trabajo eficientes?
3. ¿Se ha destinado un lugar para recibir y entrevistar a los vendedores?
4. ¿En qué estado se encuentra el equipo de oficina?
5. Describir todo el equipo mecánico que esté en uso.
6. ¿Se utiliza al máximo la totalidad del equipo mecánico y de oficina? — (Anotar el tipo del que exceda).
7. ¿Está colocado o distribuido el equipo de tal modo que pueda utilizarse al máximo?
8. ¿Se tiene destinado un lugar acondicionado para almacenar artículos?
9. ¿Se revisan los archivos con regularidad para trasladar lo que convenga al lugar de almacenamiento? ¿Existe una retención de registros?

F) Operaciones y métodos de control

1. ¿Qué atención se le ha dado a la exactitud, claridad y oportunidad de los informes?
2. ¿Se observa en términos generales el sistema de previsión de plazos normales de entrega para lo que se compra?
3. Revisar los métodos establecidos para urgir a los proveedores.
4. ¿Qué salvaguarda existe contra posibles irregularidades?

5. ¿Qué se ha hecho para conseguir una mayor estandarización?
6. ¿Cuáles son las causas del trabajo en horas extras y qué se puede hacer para eliminarlo?
7. ¿Cuáles son los medios principales de control?
8. ¿Cómo pueden mejorarse las diversas operaciones?
9. ¿Se otorgan los pedidos tomando como base concursos de proveedores?
10. ¿Hasta qué punto se respetan las especificaciones solicitadas?
11. ¿Pueden eliminarse, simplificarse, combinarse o mejorarse algunas operaciones, cambiando su orden?
12. ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarlos?
13. ¿Se pueden o deben mecanizar algunas operaciones?
14. ¿Cuáles son los métodos establecidos para estimar la productividad?
15. ¿Se encuentran bien identificadas unas con otras las distintas unidades de trabajo y se han desarrollado patrones de uniformidad? ¿Se pueden alcanzar dichos patrones?
16. ¿Hay necesidad de proporcionar entrenamiento en simplificación del trabajo?
17. ¿Se tienen establecidas previsiones para las tendencias futuras?
18. ¿Existe un control presupuestal sobre todos los gastos?
19. ¿Presentan los informes comparaciones con períodos de tiempo anteriores?
20. ¿Existe algún medio de precisar el costo en las compras de materiales?
21. ¿Se encuentra establecido un programa de estimación del trabajo de oficina? Si lo está, ¿trabaja como debe ser?
22. ¿Qué controles de costos de oficina deberán implantarse? ¿Se requerirá ampliarlos?

23. ¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia en las compras?

24. ¿Qué puede hacerse para aumentar la calidad del trabajo que se ejecuta?

## UNIDAD 10. Aspectos Complementarios Relacionados con el Abastecimiento de Materiales.

- 10.1 Etica.
- 10.2 Comunicación.
- 10.3 Automatización.

En esta unidad se han considerado en forma agrupada tres aspectos que a nuestro juicio son importantes para mejorar la imagen y la eficiencia en el Departamento de Compras.

### 10.1 Etica.

La ética puede definirse como los principios básicos de la acción correcta. En términos generales, las personas que efectúan la función de abastecimiento o compras dentro de una empresa, han sido elegidos no solamente por su capacidad profesional, sino también debido a que poseen normas de conducta personal, así como lealtad a la compañía, que los hace merecedores de la confianza de los administradores.

Sin embargo debido a que el flujo de fondos de la compañía se canaliza principalmente a través del Departamento de Compras, los ejecutivos de ésta área, así como el resto del personal, deben percatarse de la importancia de proyectar una imagen de honestidad a toda prueba, ya que ésta se hará extensiva a toda la organización. Por tal motivo, quienes ejercen la función de compras, deben estar conscientes de que la lealtad hacia la empresa tiene diferentes manifestaciones siendo la principal el procurar que las decisiones que se tomen al comprar representen beneficios para la organización y nunca para el ejecutivo de compras.

Algunas empresas o sus vendedores utilizan diferentes medios para persuadir a los compradores, éstos varían desde los regalos personales hasta el soborno directo, mismos que deben ser rechazados por los compradores que tienen aprecio por su autoestima y su profesión.

El Gerente de Compras debe ejercer una supervisión adecuada de su personal, que le permita detectar oportunamente este tipo de problemas.

En la práctica de compras existen una serie de normas cuyo significado ético protege a los proveedores, y se refieren principalmente a la igualdad de criterios sobre los cuales serán evaluadas las cotizaciones presentadas, el preservar información técnica o económica referente a las compañías proveedoras, el otorgar información correcta sobre volúmenes factibles de compra, sin pretender engañar acerca de cantidades y condiciones de pago, ya que el proveedor generalmente contrae compromisos derivados de lo que el comprador le ofrece comprar.

Asimismo se debe evitar en lo posible informar a la competencia el precio al que se está comprando el artículo a nuestro proveedor.

Algunos autores consultados en la revisión bibliográfica para elaborar el presente capítulo, proponen Códigos de Ética del Comprador, ó bien reproducen normas de la práctica de compras en diferentes asociaciones extranjeras, sin embargo, nosotros consideramos innecesario proponer un artículo para que el comprador ejerza su función, más bien nos parece que son los valores personales, la preparación profesional y la eficiencia y el sentido común, los que deben ser los pilares sobre los cuales descansará su actividad.

## 10.2 Comunicación.

La comunicación es un intercambio de ideas entre dos o más personas. En la función de compras la comunicación es de vital importancia tanto en su carácter formal, que se realiza por medio de informes, reportes, boletines y memorandas; como a nivel informal, expresada en base a comunicaciones telefónicas o en entrevistas con proveedores y demás personas relacionadas con la función.

La eficiente comunicación, es decir, la que contiene mensajes oportunos y cuya interpretación es clara y precisa, debe partir del ambiente interno del propio departamento de compras y al realizarse como una condición constante entre los diferentes niveles jerárquicos que integran la estructura del Departamento, puede y debe efectuarse necesariamente de manera idónea con las demás áreas de la empresa.

Quando fallan la oportunidad y la precisión en la información que se proporciona o que se obtiene de otros departamentos, se mal interpretan políticas, procedimientos ó indicaciones de la Gerencia, se cometen errores costosos para la organización.

Debido a la interdependencia de las diversas funciones de la empresa, es necesario que se establezcan redes adecuadas de comunicación que permitan que todos los departamentos realicen sus actividades coordinadamente. La colaboración del departamento de compras en esta tarea de coordinación es doble, como emisor de mensajes oportunos y exactos en los informes que se dirigen a la Gerencia General y a otros departamentos; y como receptor adecuado de la información que proporcionan otras áreas y que servirá de base para la toma de decisiones.

Las comunicaciones más comunes en la práctica de compras son:

- Boletín Informativo de Compras.

La publicación y circulación de un boletín informativo por parte del departamento de compras, manifiesta el deseo de esta función de mejorar sus relaciones con los departamentos usuarios.

El contenido del boletín varía de acuerdo al interés y necesidades de información de sus lectores, así las empresas donde existen varios grupos de compras facilita el intercambio de información, conocimientos y experiencias entre sus miembros. Por lo general se publican trimestralmente con la participación de diferentes colaboradores del área tratando temas sobre técnicas de reducción de costos, sistemas de compras o productos nuevos que representan ahorros, calidad y servicio e informaciones de revistas nacionales o extranjeras de manera sencilla e interesante.

Con frecuencia estos boletines incluyen bibliografías de textos de compras y revistas industriales y comercio útiles a la empresa.

- Reportes a la Gerencia General.

Esta clase de reportes se presentan periódicamente a la Gerencia General con información resumida, objetiva, veraz y oportuna esencial en la



toma de decisiones.

El comprador ha de asegurarse que el reporte será leído procurando siempre presentar información bien estructurada e interesante.

Este reporte cumple con un doble propósito; primero, proporcionando datos sobre hechos determinados que deben ser conocidos por la alta gerencia para la toma de decisiones y evaluando el grado de eficiencia con que está operando una área específica de la empresa; segundo, permite al gerente de compras revisar la labor realizada y por lo tanto ejecutar los planes de acción para mejorarla.

Cabe hacer notar que los datos acerca de el estado del inventario, las predicciones de tendencias de precios, la información sobre la actuación del departamento de compras y los programas de ahorro en costos son aspectos que no deben faltar en todo reporte presentado a la Gerencia General.

### 10.3 Automatización.

Los avances tecnológicos de las últimas décadas en el proceso electrónico de datos dio origen a la aplicación de la computadora en las operaciones de las empresas.

Las primeras aplicaciones de las computadoras en los departamentos de compras estuvieron limitadas al control de inventarios debido a los grandes volúmenes de datos involucrados, posteriormente las gerencias de compras consideraron otras ventajas de la automatización como son: el ahorro de tiempo en el manejo de grandes cantidades de información con la obtención de reportes actualizados diarios, almacenamiento de información en espacios más pequeños y acceso directo a ésta en forma más rápida que en los tradicionales archivos, reducción de costos en órdenes de compras rutinarias o repetitivas e información estadística.

Como consecuencia de lo anterior, el comprador emplea menos tiempo a los trabajos de rutina y puede dedicarse a desarrollar otras funciones ad-

ministrativas, a establecer relaciones públicas y hacer de las compras una labor creativa y generadora de utilidades. Dispone además de un sistema de apoyo a la planeación y toma de decisiones a través del análisis, simulación y optimización de los datos.

Sin embargo el gerente de compras debe aportar sus conocimientos, experiencia y capacidad técnica a los especialistas en sistemas de manera que sus programas proporcionen información útil al departamento, ya que el valor de los resultados que proporciona la computadora dependerá de la exactitud y veracidad de los datos con que se le alimente.

La automatización del área de compras puede realizarse a través del uso de computadoras que ejecuten las siguientes funciones:

- Emitir las Ordenes de Compra por medio del dispositivo Impresor, archivando los datos que contiene y facilitando el seguimiento.
- Realizar control de inventario, emitiendo listados diarios, semanales o mensuales de existencias.
- Efectuar el registro de facturas por proveedor y de cuentas por pagar.
- Comparación de costos de los diferentes proveedores.

Aunque todavía un gran número de empresas no adaptan la computadora a sus departamentos de compras por temor a ser desplazados por las máquinas, podemos concluir que ninguna computadora puede reemplazar el juicio de los compradores y gerentes de compras, ya que son ellos los que en base a los servicios de los sistemas de cómputo mejoran su actividad y realizan una eficiente toma de decisiones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Del desarrollo del presente trabajo sobre la actividad de Abastecimiento de Materiales, concluimos:

- 1.- Es evidente que la función de compras ha adquirido una importancia creciente, siendo a partir de 1940 que se ha ido diferenciando de las demás actividades que se realizan en las empresas.
- 2.- En el concepto moderno de EMPRESA, se distinguen cuatro Areas Funcionales Básicas que son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas; que coordinadamente colaboran al logro del objetivo de la organización.
- 3.- En cada una de las Areas Funcionales, la actividad de compras o abastecimiento de materiales, reviste una importancia trascendental, por lo que es necesario considerarla como una área específica de conocimientos que deben ser proporcionados dentro de los Planes de Estudio de Administración.
- 4.- A fin de que los egresados de las Escuelas de Administración puedan aspirar a lograr un desarrollo profesional en el Area de Compras, se propone la impartición dentro del Sexto Semestre de la carrera, de un Curso de Administración de Abastecimiento de Materiales, que proporcione al alumno conocimientos sistemáticos que le permitan funcionar en empresas públicas y privadas.
- 5.- Para que se pueda realizar en forma eficiente la función de compras, es indispensable que se le ubique en los niveles superiores dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- 6.- La fijación de los objetivos y políticas del Departamento de Abastecimiento de Materiales, dependerá del tipo de empresa que se trate, ya sea Industrial, Comercial ó de Servicio.
- 7.- En las empresas industriales es de vital importancia el Departamento de

Abastecimiento de Materiales, ya que el área de Producción alcanza su eficiencia cuando se logra un suministro oportuno y continuo de materias primas y demás materiales que permitan el adecuado mantenimiento y la operación de la planta productiva.

- 5.- Las características propias de las empresas dedicadas a la comercialización de productos, hacen necesaria una estrecha vinculación entre las políticas de Mercadotecnia y las del Área de Compras, a fin de lograr que se mantenga un nivel de ventas que permita acrecentar la participación de la empresa en el mercado.
- 9.- En las instituciones y organismos que buscan satisfacer una necesidad social, la actividad de Compras realizada eficientemente, permite preservar el flujo de efectivo y canalizarlo hacia proyectos que mejoren el objetivo de servicio.
- 10.- El profesional en compras deberá conocer tanto las técnicas de información como las principales técnicas matemáticas que son aplicables a su actividad, mismas que le facilitarán la toma de decisiones.
- 11.- La investigación de fuentes de abastecimiento, es el punto de partida sobre el que descansa una elección acertada del proveedor, misma que propicie adecuadas relaciones comerciales.
- 12.- El control de las operaciones de compras sólo es posible si se establecen procedimientos estandarizados para comprar y si se utilizan documentos, registros e informes que faciliten el seguimiento de dichas operaciones.
- 13.- La función de Compras se encuentra delimitada por un marco legal, siendo éste más amplio si la actividad se lleva a cabo en el Sector Público, ya que existe una Legislación específica que rige las adquisiciones y que involucra la Planificación Federal y la participación de varias Secretarías de Estado, por considerarse a las Adquisiciones como de vital importancia para controlar el gasto público.

- 14.- El enfoque financiero de la función de Abastecimiento hace necesaria la planeación administrativa que se fundamenta en la elaboración del Presupuesto de Compras que facilita la revisión de Auditoría y que repercute en la eficiencia de la función.

#### RECOMENDACIONES.

- 1.- Con el objeto de mantener actualizado el contenido del curso que se está proponiendo, es necesario efectuar revisiones principalmente en las unidades que tratan lo referente a la Selección de Proveedores extranjeros y al aspecto legislativo de la función de compras, ya que son susceptibles de modificarse periódicamente.
- 2.- A fin de proporcionar al alumno un contacto más real con la actividad de compras, se sugiere asignar trabajos de investigación de campo, que le permitan aplicar prácticamente la teoría que paulatinamente va asimilando.
- 3.- Se hace necesario que en virtud de la situación de escasez de insumos que actualmente confronta el mercado nacional, se concientice a los alumnos de que deben poner en juego todas sus capacidades y su espíritu de innovación para que puedan coadyuvar a la adecuada marcha de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

### PRIMERA PARTE

- (1).- Pooler Victor H. Jr.- "El Gerente de Compras y sus Funciones".- México 1980.- Pág. 16.
  - (2).- Enciclopedia Salvat Editores.- Barcelona 1977.- Tomo III.- Pág.829.
  - (3).- Calimeri Michele.- "Las Compras".- Editorial Hispano Europea.- Barcelona 1979.- Pág. 1.
  - (4).- Enciclopedia Salvat Editores.- Barcelona 1977.- Tomo I.- Pág. 3.
  - (5).- Koontz Harold y O'Donell Cyril.- "Curso de Administración Moderna".- Editorial Mc Graw Hill.- México 1982.- Pág. 328
  - (6).- Arias Galicia Fernando.- "Administración de Recursos Humanos".- Tri  
llas.- México 1982.- Pág. 27.
- Furtado Celso.- "Teoría y Política del Desarrollo Económico".- Editorial Siglo XXI.- México 1967.- Capítulo III.
- Dale Ernest.- "Organización".- Editora Técnica, S.A.- México 1982.
- Reyes Ponce Agustín.- "Administración de Empresas".- Primera Parte.  
Editorial Limusa.- México 1983.
- Kotler Philip.- "Dirección de Mercadotecnia".- Editorial Diana.- Mé  
xico 1982.
- Heinritz F. Stuart.- "Las Compras".- Editorial Omega, S.A.- Barcelo  
na 1962.
- Aljian George.- "Manual de Compras.- Editorial Diana.- México 1981.

## SEGUNDA PARTE

### UNIDAD 1.

- Baily P.J.H.- "Administración de Compras y Abastecimientos".- Editorial CECSA.- México 1982.- Cap. I y II.
- Westing J.H., Fine I.V., Zenz G.- "Purchasing Management Materials in Motion".- John Wiley & Sons Inc.- U.S.A. 1976.- Chapter 13.

### UNIDAD 2.

- (1) - Pooler Victor H.- Op. Cit.- Cap. II.
- Aljian W. George.- Op. Cit.- Sección 2.
- Hedrick Floyd D.- "Administración de Compras".- Editora Técnica, S.A.- México 1981.
- Calimeri Michele.- Op. Cit.- Cap. II.

### UNIDAD 3.

- (1) - Reyes Ponce Agustín.- Op. Cit. Cap. IV.
- (2) - IBIDEM.
- (3) - De Castro y Lessa Antonio.- "Introducción a la Economía".- Editorial F.C.E.- México 1981.
- Aljian W. George.- Op. Cit.- Sección 2.
- Koontz y O'Donell.- Op. Cit.- Capítulos 7 y 10.

### UNIDAD 4.

- Aljian W. George.- Op. Cit.- Sección 11 y Sección 12.
- Pooler Victor H.- Op. Cit.- Capítulos 5 al 9.

- García Cantú Alfonso.- "Enfoques Prácticos para Planeación y Control de Inventarios".- Editorial Trillas.- México 1982.- Capítulos 2, 3 y 5.
- Heinritz F. Stuart.- Op. Cit.- Págs. 219 y 220.

#### UNIDAD 5.

- Galván Escobedo José.- "Tratado de Administración General".- Editorial México.- México 1976.- Cap. VII.
- Aljian W. George.- Op. Cit.- Secciones 3, 4 y 22.

#### UNIDAD 6.

- (1) - Pooler Victor H.- Op. Cit.- Cap. 10.
- Aljian.- Op. Cit.- Secciones 6 y 16.
- Cervantes Ahumada Raúl.- "Derecho Mercantil".- Editorial Herre-  
ro.- México 1982.- Páginas 536 y 537.

#### UNIDAD 7.

- Cervantes Ahumada Raúl.- Op. Cit.- Páginas 501 a 510
- Aljian W. George.- Op. Cit.- Sección 3.
- "Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles".- Presidencia de la República.- México 1964.
- "Instructivo para la Integración y Funcionamiento de los Comités de Compras de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal".- Secretaría de Programación y Presupuesto.- México 1983.
- "Norma de Concursos para la Adquisición de Mercancías, Materias Primas y Bienes Muebles en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal".- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.- México 1980.



- Diario Oficial del 2 de Mayo de 1985.
- Diario Oficial del 20 de Enero de 1986.

#### UNIDAD 8.

- Galván Escobedo José.- Op. Cit.- Cap. VII.
- Aljian W. George.- Op. Cit.- Sección 19.
- Heinritz F. Stuart.- Op. Cit.- Cap. XXIV.

#### UNIDAD 9.

- Pooler Victor H.- Op. Cit.- Cap. 13.
- Aljian George.- Op. Cit.- Sección 21.
- Heinritz F. Stuart.- Op. Cit.- Cap. XXV.
- Lazzaro Victor.- "Sistemas y Procedimientos".- Editorial Diana.- México 1979.
- (1) - Leonard P. William.- "Auditoría Administrativa".- Editorial Diana.- México 1979.- Cap. V.

#### UNIDAD 10.

- Dowst Somerby R.- "Guía Práctica para Compradores".- Editorial Diana.- México 1981.- Cap. 16.
- Bally P.J.H.- Op. Cit.- Cap. 4.
- Pooler Victor H.- Op. Cit.- Capítulos 4, 11 y 16.

## APUNTES

- Apuntes del Curso de "Planeación Educativa".- Universidad La Salle.- México, Noviembre 1984.
- Mejía Estañol Raúl.- Apuntes del Curso "La Función de Compras en la Empresa".- Universidad La Salle.- México, Noviembre — 1984.
- Sánchez Javier.- Apuntes del Seminario de Instrumentos de Petróleos Mexicanos.- "Procedimiento de Adquisición de Materiales de la Empresa Pública en México".- México 1984.