

**UNIVERSIDAD SALESIANA, AC**

---

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
CLAVE: 3156-02

**LA FUNCION DE COMPRAS Y LAS  
IMPORTACIONES EN EMPRESAS  
MEXICANAS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA: DAVID QUIMIRO RINCON  
ASESOR: PROF. JUAN CARLOS CASTILLO DELGADO

MEXICO DF

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# AGRADECIMIENTOS

## A DIOS

Por todas sus bendiciones.

## A MI MADRE

En su memoria, por su ejemplo  
y por que a ella debo todo.

## A MI ESPOSA E HIJOS

Esther, David, Everson y Mariel  
Por que son el motivo de mi vida.

## A MIS MAESTROS Y ASESOR

Por su vocación, profesionalismo,  
y ayuda para lograr gran parte de  
mi formación.

## A MIS HERMANOS

Por su incondicional apoyo  
siempre.

## MI FAMILIA Y AMIGOS.

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	- 5 -
1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
1.2. LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
1.3. ÁREA GENÉRICA.....	- 5 -
1.4. ÁREA ESPECÍFICA.....	- 5 -
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 6 -
1.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	- 6 -
1.7. LÍMITES Y ADVERTENCIAS.....	- 7 -
CAPITULO II. LA ADMINISTRACION.....	- 8 -
2.1. ANTECEDENTES.....	- 8 -
2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.....	- 10 -
2.3. CARACTERÍSTICAS.....	- 12 -
2.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	- 12 -
2.4.1. CONCEPTO.....	- 12 -
2.4.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	- 12 -
2.4.2.1. PLANEACIÓN.....	- 13 -
2.4.2.2. ORGANIZACIÓN.....	- 13 -
2.4.2.3. DIRECCIÓN.....	- 14 -
2.4.2.4. CONTROL.....	- 15 -
CAPITULO III. ADMINISTRACION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 18 -
3.1. LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 18 -
3.1.1. GENERALIDADES.....	- 18 -
3.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPRA.....	- 19 -
3.1.3. SITUACIONES QUE DAN ORIGEN A LAS COMPRAS.....	- 20 -
3.1.4. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS OPERACIONAL Y FUNCIONAL DE LAS COMPRAS.....	- 20 -
3.1.4.1. IMPORTANCIA.....	- 20 -
3.1.4.2. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	- 23 -
3.1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ABASTECIMIENTO.....	- 23 -
3.1.5.1. SITUACIONES QUE DAN ORIGEN AL ABASTECIMIENTO.....	- 24 -
3.1.6. OPERACIÓN. TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 25 -
3.1.7. MATERIALES, COMPONENTES Y SUMINISTROS PARA FABRICACION.....	- 27 -
3.1.7.1. EQUIPOS Y SERVICIOS.....	- 27 -
3.1.7.2. MATERIAL Y SERVICIO STANDARD.....	- 28 -
3.1.7.3. COMPRAS ESPECULATIVAS.....	- 29 -
3.1.7.4. COMPRAS POR CONTRATO.....	- 29 -
3.1.7.5. COMPRAS PROGRAMADAS.....	- 30 -
3.1.7.6. COMPRAS SEGÚN LISTA.....	- 30 -
3.1.7.7. COMPRAS NACIONALES.....	- 30 -

3.1.7.8. COMPRAS INTERNACIONALES (IMPORTACIONES).....	- 30 -
3.2. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS Y SUS OBJETIVOS.....	- 30 -
3.2.1. UNIDAD ADMINISTRATIVA DE COMPRAS.....	- 31 -
3.2.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 31 -
3.2.3. POLITICAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	- 32 -
3.3. EL MANUAL DE COMPRAS.....	- 34 -
3.3.1. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN COMPRAS.....	- 35 -
3.3.2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS.....	- 37 -
3.4. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 37 -
3.4.1. LA CENTRALIZACION.....	- 37 -
3.4.1.1. VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN:.....	- 37 -
3.4.1.2. DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN.....	- 38 -
3.4.2. LA DESCENTRALIZACION.....	- 38 -
3.4.2.1. VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN.....	- 39 -
3.4.2.2. DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN.....	- 39 -
3.5. PROCESO PARA COMPRA Y/O EL ABASTECIMIENTO.....	- 40 -
3.5.1. DETERMINACION DE LA NECESIDAD.....	- 41 -
3.5.2. IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD EN LA INFORMACION DE LA REQUISICION.....	- 42 -
3.5.3. ELECCION DE PROVEEDORES.....	- 43 -
3.5.4. COTIZACIONES.....	- 44 -
3.5.5. COLOCACION DEL PEDIDO.....	- 46 -
3.5.6. SEGUIMIENTO DEL PEDIDO.....	- 48 -
3.5.7. REVISION DE FACTURAS.....	- 48 -
3.5.8. TERMINACION DE LA COMPRA.....	- 49 -
3.6. EL SISTEMA DE INFORMACION PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 49 -
3.6.1. SISTEMA.....	- 49 -
3.6.2. CONCEPTO.....	- 50 -
3.6.3. OBJETIVO.....	- 50 -
3.6.4. IMPORTANCIA.....	- 51 -
3.6.5. NATURALEZA.....	- 51 -
3.6.6. METODOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	- 52 -
3.6.7. EL PROCESAMIENTO MANUAL DE DATOS.....	- 52 -
3.6.8. PROCESAMIENTO ELECTROMECÁNICO.....	- 52 -
3.6.9. PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.....	- 52 -
3.6.10. CICLO DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION EN COMPRAS.....	- 53 -
3.7. EL PROCESO ELECTRONICO DE DATOS EN LA PLANEACION DE COMPRAS.....	- 54 -
3.7.1. ARCHIVO HISTORICO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	- 57 -
3.7.1.1. ARCHIVO DE PEDIDOS.....	- 57 -

3.8. RELACIONES DE LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS CON LA ORGANIZACIÓN.....	- 59 -
3.8.1. COMPRAS- ALTA GERENCIA.....	- 60 -
3.8.2. COMPRAS- PRODUCCION.....	- 60 -
3.8.3. COMPRAS INGENIERIA.....	- 60 -
3.8.4. COMPRAS –MERCADOTECNIA.....	- 61 -
3.8.5. COMPRAS – CONTABILIDAD.....	- 61 -
3.8.6. COMPRAS- CONTROL DE INVENTARIOS.....	- 61 -
3.9. CONTROL DE CALIDAD EN LAS COMPRAS.....	- 62 -
3.9.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTO.....	- 62 -
3.9.2. ESPECIFICACIONES.....	- 64 -
3.9.3. DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD.....	- 65 -
3.9.4. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.....	- 68 -
3.10. LA IMPORTANCIA DE LOS ALMACENES.....	- 70 -
3.10.1. ALMACENAJE.....	- 71 -
3.11. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES.....	- 72 -
3.11.1. INVESTIGACION DE PROVEEDORES NACIONALES Y EXTRANJEROS.....	- 75 -
3.11.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES.....	- 75 -
3.11.3. EVALUACION DEL PROVEEDOR.....	- 77 -
3.11.4. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	- 79 -
3.11.5. RELACION CON PROVEEDORES.....	- 80 -
3.11.6. EL ARCHIVO HISTORICO DE OPERACIONES POR PROVEEDOR.....	- 82 -
3.12. NEGOCIACION.....	- 83 -
3.13. ISO 9000.....	- 84 -
3.14. BENCHMARKING.....	- 86 -
3.14.1. PROCESO DE BENCHMARKING.....	- 87 -
3.15. LA ETICA.....	- 88 -
3.16. COMPRAS NACIONALES.....	- 89 -
3.16.1. CONCEPTO.....	- 89 -
3.16.2. IMPORTANCIA.....	- 89 -
3.16.3. COMPRAS PARA EL SECTOR PRIVADO Y PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	- 90 -
3.16.4. OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS.....	- 91 -
3.16.5. PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	- 91 -
3.16.6. CONCURSOS.....	- 92 -
3.17. COMPRAS DE BIENES DE CAPITAL.....	- 93 -
3.17.1. CLASIFICACION, CONCEPTOS, IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS.....	- 94 -
3.17.2. EL PROCESO DE COMPRA Y CARACTERISTICAS DE LOS BIENES DE CAPITAL.....	- 95 -
3.17.3. SITUACIONES QUE LE DAN ORIGEN.....	- 96 -
3.18. CONTROL DE INVENTARIOS.....	- 97 -

3.18.1. IMPORTANCIA.....	- 97 -
3.18.2. OBJETIVOS.....	- 98 -
3.18.3. CLASIFICACION DE INVENTARIOS.....	- 98 -
3.18.4. COSTOS DE INVENTARIO.....	- 101 -
3.18.5. CONCEPTO DE INVENTARIO PROMEDIO.....	- 103 -
3.18.6. TECNICAS DE DETERMINACION DE TAMAÑO DE LOTE.....	- 104 -
3.18.7. SISTEMA BASADO EN LA PLANEACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIAL (MRP).....	- 110 -
3.18.8. SISTEMA EMPUJAR.....	- 114 -
3.18.9. SISTEMA JALAR.....	- 115 -
3.18.10. SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	- 121 -
3.18.11. SISTEMA ABC.....	- 126 -
3.18.12. MAXIMOS Y MINIMOS.....	- 128 -
3.18.13. VALUACION DEL INVENTARIO.....	- 128 -
3.18.14. ROTACION DE INVENTARIOS.....	- 131 -
CAPITULO IV.....	- 132 -
EL COMERCIO EXTERIOR Y SU ENTORNO.....	- 132 -
4.1. EL COMERCIO EXTERIOR.....	- 132 -
4.1.1. ANTECEDENTES.....	- 132 -
4.1.2. CONCEPTO.....	- 133 -
4.1.3. IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR.....	- 134 -
4.1.4. EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL DEL COMERCIO.....	- 135 -
4.1.5. MARCO LEGAL DEL COMERCIO EXTERIOR.....	- 137 -
4.2. ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN ADUANAS.....	- 144 -
4.2.1. DESPACHO ADUANERO DE MERCANCÍAS.....	- 144 -
4.2.2. CONCEPTO.....	- 145 -
4.2.3. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.....	- 149 -
4.2.3.3. ESTRUCTURA GENERAL.....	- 150 -
4.2.4. VALORACIÓN ADUANERA.....	- 151 -
4.2.5. REGÍMENES ADUANEROS.....	- 153 -
4.3. ASPECTOS JURIDICOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR.....	- 155 -
4.3.1. RESTRICCIONES Y REGULACIONES NO ARANCELARIAS.....	- 155 -
4.3.2. CERTIFICACIÓN DE PAÍS DE ORIGEN.....	- 164 -
4.4. OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR.....	- 165 -
4.4.1. APOYOS AL COMERCIO EXTERIOR.....	- 165 -
4.4.2. CRÉDITO Y COBRANZA COMERCIALES.....	- 170 -
CAPITULO V.....	- 180 -
ADMINISTRACION DE TRÁFICO Y TRANSPORTE.....	- 180 -
5.1. TRAFICO.....	- 180 -
5.1.1. CONCEPTO.....	- 180 -
5.1.2. IMPORTANCIA DEL TRÁFICO Y TRANSPORTE.....	- 180 -
5.2. LOS AUXILIARES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	- 181 -
5.2.1. AGENTES DE CARGA O AGENTES DE EMBARQUE INTERNACIONAL.....	- 181 -

5.2.2. CONSOLIDADORES Y REXPEDIDORES DE CARGA.....	- 181 -
5.2.3. TRANSPORTE AÉREO.....	- 182 -
5.2.4. TRANSPORTE FERROVIARIO.....	- 184 -
5.2.5. TRANSPORTE MARÍTIMO.....	- 188 -
5.2.6. AUTOTRANSPORTE.....	- 190 -
5.2.7. SEGUROS.....	- 191 -
5.3. INCOTERMS.....	- 192 -
5.3.1. INCOTERMS 1990.....	- 193 -
CONCLUSION.....	- 196 -
GLOSARIO.....	- 198 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 217 -



# INTRODUCCIÓN

Las experiencias vividas con las profundas transformaciones los avances científicos y tecnológicos, la globalización y la integración de naciones, hace indispensable una adecuada administración de los negocios. Los administradores de hoy, se encuentran frente a éste marco de referencia y ante el reto de implementar los mecanismos, técnicas, métodos y procedimientos que permitan hacer uso óptimo de los recursos, incrementando así, la productividad, la competitividad y el logro de la misión en las empresas.

Esta situación obliga a los profesionales de las diferentes áreas y a sus nuevas generaciones a una mejor formación y actualización profesional, considerando aspectos tales como la innovación constante, la diversidad, la integración, la simplificación, normalización, segmentación, especialización y el saber hacer como medio para lograr los objetivos de competitividad y equidad antes indicados.

Por lo anterior, podemos afirmar que para lograr ese desarrollo económico que nuestro país requiere, es necesario, además, de elevados coeficientes de inversión y ahorro, las inversiones en educación y capacitación en y para el trabajo.

La educación debe mantenerse en un proceso permanente de innovación que vaya acorde a los avances científicos y tecnológicos, así como a los cambios que se generan en nuestro entorno productivo, social, económico, y cultural.

La Administración de Compras y las Importaciones son procesos que actualmente han adquirido una considerable importancia dentro del ámbito organizacional, debido al gran impacto de estas funciones, a su apoyo para la continuidad de las operaciones en las empresas, a la reducción de costos y a la optimización de los recursos, sin dejar a un lado su aportación en la generación de utilidades a la organización.

Por ello, es indispensable el contar con programas eficaces de preparación y formación, así como fuentes de información que nos permitan conocer temas y conceptos actualizados e involucrados en estos procesos, en adición todas aquellas actividades relacionadas y complementarias a estas funciones, entre los que podemos destacar, las actividades de adquisición de bienes y servicios, la selección y desarrollo de proveedores, aspectos técnicos para la planeación de inventarios, las importaciones, el transporte, los sistemas de información inherentes, y la ética.

Desafortunadamente, son pocos los textos que cubren los programas de estudio, con un enfoque en nuestra realidad nacional. Dicho de otra manera, la gran mayoría de los libros en existencia sobre esta materia, son textos escritos en idioma extranjero y algunos con traducciones al español, por lo que dichos textos no son del todo eficientes en el proceso de enseñanza aprendizaje que se

aplica en las aulas de nuestras universidades ya que no abordan la temática, considerando la situación en nuestro país.

Por esta razón, esta tesis ha sido diseñada y escrita con el objetivo de contribuir en el estudio sobre la administración de compras y las importaciones, su desarrollo y función, así como la forma en que actúa con su medio ambiente externo e interno, nacional e internacional, aunque se le da un especial enfoque al ámbito local, basada en una extensa investigación en empresas públicas y privadas, asociaciones, instituciones y entidades de gobierno, lo cual permitió consolidar un valioso cúmulo de información que se detalla a través de los diferentes capítulos de este trabajo.

El contenido está conformado en seis y cinco capítulos. De los cuales, el primero aborda brevemente la metodología de investigación utilizada para la recopilación de información que dio como producto el presente trabajo. En el Capítulo II encontrará fundamentos básicos de la Administración con un carácter introductorio, donde se describe su conceptualización, su importancia y los antecedentes de su desarrollo, así como el proceso administrativo con sus diferentes etapas. Esto sirve de fundamento para los subsecuentes capítulos.

En el tercer capítulo se trata el tema de la administración de compras y abastecimientos, sus generalidades, importancia y objetivos, una estructura unificada de la función, de la forma de organizarse para una eficiente operación, incluyendo su proceso, la relación con las demás funciones de la organización (Producción, Mercadotecnia, Contabilidad y otras) y los diferentes tipos de compras y adquisiciones. Se presentan, los aspectos que hacen importante la necesidad de contar con un sistema de información para esta función, la forma como fluye hacia toda la organización y viceversa, para la planeación y la programación de las compras y los abastecimientos en sus diferentes modalidades. Se describen una amplia perspectiva sobre técnicas de vanguardia en la selección, evaluación, certificación y vigilancia de proveedores, este tema en particular, se define las nuevas tendencias en la relación compras-proveedores, destacando también su importancia y los beneficios que reportan a la organización. Para concluir el capítulo se distingue las particularidades de la compra de bienes de capital y el tema del control de inventarios y su impacto en las finanzas de la empresa, identificando el comportamiento de consumos programados de resurtidos y nivel de desperdicios, marcando a su vez niveles óptimos de operación.

Hacemos un especial énfasis en este trabajo a la importancia de las importaciones o compras en el extranjero, es sabido por nosotros que una gran parte de los insumos para producción, maquinaria, equipo y bienes de consumo, no son producidos localmente y que tenemos una gran dependencia de productos extranjeros, el Capítulo IV, se orienta a tratar el tema del Comercio Exterior y su entorno, contemplando su importancia y el marco legal, así como el procedimiento a seguir satisfaciendo los ordenamientos legales a observar. En este capítulo se detalla minuciosamente la administración de operaciones en la aduana, entre lo que podemos destacar el despacho aduanero, la clasificación arancelaria, valoración aduanera y los diferentes regímenes aduaneros.

Adicionalmente se estudian los aspectos jurídicos relacionados con el comercio exterior y otros aspectos más como: Las restricciones y regulaciones no arancelarias, apoyos al comercio exterior, crédito y cobranzas comerciales, todo esto basados en lineamientos legales de carácter nacional, se incluyen referencias a donde se puede recurrir en caso de dudas o consultas como son leyes, organismo o instituciones de gobierno.

La administración de Tráfico y transporte es otro tema de nuestro libro, expuesto en el Capítulo V. En él, se define el papel que éste juega en la administración de compras y abastecimientos, los auxiliares del transporte internacional, las diferentes modalidades del transporte (Aéreo, Marítimo y terrestre), los seguros y los términos de internacionales de comercio.

# **CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

## **1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo fue realizado mediante una estructurada metodología que involucró el hacer uso de diferentes fuentes de información. Para este trabajo era muy importante contar con información actualizada que reflejará las condiciones reales en el entorno nacional principalmente. por tal motivo nos dimos a la tarea de recopilar información documental en libros especializados en el tema, leyes, acuerdos, reglamentos, diarios oficiales incluso tomando ventaja de la excelente herramienta electrónica con la que contamos hoy en día, me refiero a la Internet, que a través de las diferentes paginas y sitios de organismos públicos y privados, pudimos hacer acopio de invaluable información, asimismo se hizo una exhaustiva investigación en campo mediante el acceso a secretarías de estado, instituciones bancarias, organismos de gobierno, asociaciones, cámaras, y empresas privadas.

## **1.2. LINEA DE INVESTIGACIÓN.**

El enfoque fue sobre dos aspectos fundamentales y que son el centro de nuestro trabajo, la función de compras y la variables importaciones, que e notras palabras se refiere a compras efectuadas con proveedores en el extranjero, así como a todos los factores que se relacionan con este tópico y en particular con la cadena de abastecimiento, en las que llevamos a cabo diversas entrevistas con gente relacionada con la función de compras, las importaciones y la logística de transporte tales como compradores, empresas operarias de transporte, operarios financieros, agentes aduanales, verificadores, operarios en la aduana, y diferentes funcionarios públicos y privados e incluso con algunos proveedores en el extranjero a los cuales agradecemos profundamente su contribución al logro del presente trabajo.

## **1.3. ÁREA GENÉRICA.**

Las áreas globales que tuvieron importancia crucial como un todo fueron La cadena de abastecimiento y por otro lado el comercio exterior, cuyo estudio inicial nos dio la pauta para tener una mejor comprensión de nuestros temas de una manera más puntual.

## **1.4. ÁREA ESPECÍFICA.**

La Función de compras y las importaciones en México, la interacción con su entorno y las diferentes variables que las conforman.

## **1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Ya se ha dicho que en la actualidad la función de compras ha tomado un rol de gran envergadura en el éxito o fracaso de las empresas, ya sean estas en la planeación de operaciones, en las relaciones con proveedores confiables, en la reducción de costos, en el control de inventarios, en las actividades internas de producción, etc., pero lo que es un hecho, es que esta función permite la continuidad de las operaciones de la empresa, al asegurar el suministro continuo de bienes y servicios con la cantidad, calidad y precio adecuado, reduciendo y eliminando la interrupción de la producción o la falta de materiales para su comercialización.

Las escuelas de administración o aquellas licenciaturas en donde se imparte la materia adolecen de un programa de estudio que proporcione al estudiante un conocimiento y una preparación integral de la función de compras en el que se involucre a las importaciones como esencia misma de esta función, de tal forma que los profesionista en compras desconocen muchos aspectos involucrados en la adquisición de bienes en el extranjero, y de factores que determinan la viabilidad de proporcionar estos artículos en términos de conveniencia para la empresa, como son en función de costo, de cumplimiento a regulaciones de carácter legal y normativo, de utilización de mecanismos y recursos adecuados que contribuyan a hacer esta actividad efectiva y eficiente, por otro lado no existe un libros de texto que consolide esta información para que las consultas o dudas sean clarificadas de manera ágil y concisa, en el mejor de los casos son libros de traducciones al español que no reflejan nuestra situación local y en consecuencia no tienen total aplicación a nuestra circunstancia, lo que provoca perdida de tiempo y desperdicio de recursos en investigaciones que resultan en ocasiones infructuosas, al final, se es ineficiente. Asimismo pudimos constatar en nuestra investigación, que algunos funcionarios especializados en el tema, tenían también problemas para localizar fuentes de información sobre diversos aspectos involucrados en estas funciones ya que normalmente éstas se encuentra dispersas.

## **1.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

El planteamiento que hacemos de nuestra hipótesis, es el diseño y la elaboración de un texto de consulta en el que se concentren los temas que satisfagan el programa de estudio del la materia de Administración de compras y las importaciones como un todo, enfocandolo en el ámbito nacional y que a su vez se constituya en una herramienta ágil y de fácil manejo que permita al estudiante interpretar la información en forma clara y precisa para utilizarlas en la toma de decisiones empresariales.

Para ello se tomo en cuenta a alumnos y egresados de diversas licenciaturas, entre las que destacan por su relación con este tema administración de

empresas, negocios internacionales, mercadotecnia, contaduría, derecho, ingeniería industrial, finanzas e ingeniería en transporte.

En resumen, se consideró la necesidad de desarrollar un texto propio que reuniera simplicidad, objetividad y visión de conjunto, vinculándolo al caso mexicano.

## **1.7. LÍMITES Y ADVERTENCIAS**

Si bien el presente texto trata de exponer el área de conocimiento de la mejor manera posible y mediante información actualizada, es importante mencionar que dada la dinámica que envuelve a este tema en particular, es conveniente realizar actualizaciones periódicas a fin de mantener la información acorde con los diversos cambios que surjan en materia de leyes y reglamentos, así como de las innovaciones en materia de tecnología de información y de administración.

# **CAPITULO II. LA ADMINISTRACION**

## **2.1. ANTECEDENTES**

Al estudiar la historia del hombre y sus relaciones de trabajo, observamos que desde su aparición sobre la tierra ha utilizado de alguna manera la administración para hacer más eficientes sus actividades, y es precisamente en las relaciones de trabajo donde se manifiesta también la evolución que ha tenido la administración hasta nuestros días. Por lo que es necesario hacer una breve semblanza de la administración a través del tiempo y su relación con el hombre.

En la época primitiva los hombres se organizan y realizan actividades de caza, pesca y recolección de frutos, se crea la división natural de trabajo determinada por el sexo y la edad. Surge una incipiente forma de administración, al asociarse los individuos para satisfacer necesidades comunes y en la cual el matriarcado representa un papel muy importante en la administración de la sociedad.

La sociedad continúa con su desarrollo hasta que aparece la agricultura, el pastoreo y oficios. Surgen las clases dominantes y la propiedad personal lo cual obliga a los hombres a mejorar su administración y a coordinar mejor sus recursos y esfuerzos.

A éste periodo se le conoce también como el régimen despótico tributario, dado que existe explotación del hombre por el hombre, clases dominantes, y formas de producción más elaboradas, que exigen a su vez una administración más compleja para aplicar las políticas tributarias, el manejo de numerosos grupos humanos y el alto desarrollo del comercio.

Más tarde aparece, el esclavismo, del cual sin lugar a dudas las culturas más importantes fueron la griega y la romana por lo que aportaron a la humanidad. Aquí la administración se enfoca a la supervisión del trabajo y al castigo corporal como forma disciplinaria, ya que el trabajo de los esclavos no era productivo por su escaso interés por el trabajo y porque nada les pertenecía, sin embargo la administración continua su evolución al desarrollarse en esta etapa la agricultura, la construcción, la ganadería, la utilización de piedras preciosas en el trabajo, los sistemas de riego y el comercio.

Durante el feudalismo el señor feudal administra los principales medios de producción (tierra, molinos, etc.), y a los siervos, a quienes entregaba una porción de tierra para su cultivo a cambio de una renta o tributo (en especie, en trabajo, o en dinero).

Las formas feudales van desapareciendo para dar paso a relaciones sociales más desarrolladas.

Se desarrollan los Burgos a orillas de los feudos, representando centros artesanales y comerciales, organizándose talleres artesanales, los cuales estaban organizados jerárquicamente en maestros, oficiales y aprendices con

estructuras de autoridad en la administración. Los oficios están organizados en gremios y los comerciantes en gildas, que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, estos organismos son el origen de los actuales sindicatos.

Se desarrolla el capital comercial para ampliar la producción y el comercio, los descubrimientos geográficos permiten ensanchar el mercado y el comercio a su vez.

Las operaciones repetitivas y el uso de herramientas trae como consecuencia la máquina, y de diversos inventos que propiciaron la Revolución Industrial (s. XVIII y XIX), y en consecuencia el desarrollo industrial y profundos cambios en la organización social, dando origen al sistema capitalista donde el empresario era el dueño de los medios de producción y el trabajador vende su fuerza de trabajo. En éste periodo la administración se caracteriza por la explotación inhumana del trabajador (condiciones insalubres e inseguras, horarios excesivos, etc.) es una administración de tipo coercitivo.

Por ésta razón y debido a la complejidad del trabajo, aparecen incipientes administradores para manejar las actividades y problemas de las fabricas, a su vez, surgen diversas corrientes del pensamiento social en defensa de la clase trabajadora e investigaciones que darían el inicio a la administración científica y un desarrollo sin precedentes a la administración en general.

Adam Smith en su libro La riqueza de las naciones (1776), establece las bases de lo que es el desarrollo teórico de la economía moderna y adopta el concepto de "división de trabajo".

Charles Babbage (1832), también conocido por su motor diferencial y la máquina analítica precursora de las actuales computadoras, sugirió el uso del método científico en la solución de problemas, particularmente el estudio de tiempos, costo unitario, investigación y desarrollo y el pago de gratificaciones y sueldos con base a la capacidad requerida.

Frederick Winslow Taylor " el padre de la administración científica", aporta el enfoque sistemático de operaciones, por el cual, a través de la planeación se logran procedimientos estandarizados de trabajo, opina que se puede lograr una mayor eficiencia y productividad si el trabajador es seleccionado, capacitado y desarrollado en forma individual, así como una división de trabajo entre los administradores y la base trabajadora a fin de que cada uno desempeñe el papel para el cual están mejor capacitados.

Frank Gilbreth desarrolló las técnicas de estudio de movimientos usando cronociclógrafos y therbligs, con el objeto de identificar la mejor forma de ejecutar las operaciones ahorrando tiempo y esfuerzo.

Lillian Gilbreth se le conoce por su aportación en el campo de las relaciones humanas, psicología y fatiga del trabajador, además por la colaboración con su esposo.

Henry Ford, a parte de su preocupación por el elemento humano como factor de producción se le conoce por introducir la "producción en masa", el concepto de



partes intercambiables y el flujo continuo de materiales, consistente en una línea de montaje formada por estaciones de trabajo, donde el trabajador realizaba una tarea específica.

Henry Gantt, desarrollo el sistema gráfico para programar la producción, además de sistema en el pago de incentivos y su interés en la psicología del trabajador.

Henry Fayol, identifico las actividades principales o áreas funcionales en las organizaciones y los principios de la administración.

Elton Mayo destaco los factores humanos y sociales en el trabajo, y el concepto de desarrollo de grupo.

Mas tarde en la época de los cincuentas evoluciona la teoría de sistemas, la investigación de operaciones y la computadora.

El siglo XX se caracteriza por un gran avance tecnológico e industrial, tornándose indispensable la administración para lograr una mayor eficiencia, un óptimo aprovechamiento de los recursos y el logro de los objetivos establecidos por cualquier tipo de organización, empresa o nación.

## **2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION**

Para establecer una conceptualización de lo que es la administración, analizaremos en principio, algunas definiciones de los tratadistas más prestigiados a fin de concluir en una definición propia:

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad para conducir a sus integrantes.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo previamente establecido mediante el esfuerzo de otros.

Robert F. Buchele. Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de alcanzar los objetivos de una organización formal.

José Antonio Fernández Arena. Nos dice que "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

De las definiciones anteriores podemos observar, que existen elementos esenciales en que los autores concuerdan:

- a) Objetivo. El fin o resultado que la administración debe lograr.
- b) Eficacia y eficiencia = Efectividad. Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos en función de calidad, cantidad y tiempo.

- c) Grupo social. Es necesario que se dé dentro de un grupo social.
- d) Coordinación de recursos. Es necesario armonizar, equilibrar, sistematizar y analizar los diferentes recursos para cumplir con el objetivo.

También la administración se fundamenta de diversas ciencias y técnicas.

Y en virtud de que se conoce como ciencia al conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.

En opinión del autor y a partir de los elementos anteriormente expuestos podemos concluir en la siguiente definición de la Administración:

“Ciencia que a través del efectivo aprovechamiento de recursos humanos, materiales y técnicos persigue la óptima satisfacción de objetivos predeterminados en un grupo social.”

El éxito de la administración va en función de la capacidad para alcanzar los objetivos previamente definidos, ya que la realización de los mismos será el resultado de la eficiencia en la administración. Por ésta razón se afirma que para que los esfuerzos sean canalizados hacia las metas, éstas deben ser dadas a conocer a todos los miembros de la organización, explicando las y entendiéndolas, ya que de ésta manera existirá una mayor integración y orientación hacia ese fin definido.

Si en las organizaciones no se posee una administración adecuada, será muy difícil alcanzar el éxito, debido a que es a través de la administración como hacemos un eficiente uso de los recursos ya sea de personal, equipos, oficinas, talleres, productos o servicios.

La administración se basa en todo un proceso para determinar los resultados a alcanzar dentro de un grupo social, analizando y estudiando los diversos factores que interactúan con el sistema, sean de carácter económico, físico, social, político, etc., y se adelanta a situaciones proporcionando amplitud de criterio, estimulando la creatividad y la capacidad de análisis.

En nuestros días uno de las preocupaciones más importantes para toda organización, empresa, estado o país, es el aumento de la productividad y eficiencia que a ésta en relación directa con la aplicación de una buena administración.

En conclusión, la administración es verdaderamente importante ya que permite, el adecuado funcionamiento de cualquier organismo, al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad, simplificando así el trabajo, además, la administración contribuye al bienestar de la comunidad al proporcionar los lineamientos necesarios para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y la generación de empleos.

## 2.3. CARACTERÍSTICAS.

Las características que son inherentes a la administración y que la hacen diferente a otras disciplinas son:

**Universalidad.** La administración se da en cualquier grupo social.

**Valor Instrumental.** La administración es un medio para lograr un fin, es con ésta que se buscan lograr determinados resultados.

**Unidad temporal.** La administración es dinámica.

**Amplitud del Ejercicio.** Se aplica en cualquier nivel de la entidad.

**Especificidad.** Tiene características propias que la hacen diferentes a las demás.

**Interdisciplinarietàad.** La administración interactúa con otras ciencias y técnicas.

**Flexibilidad.** Es adaptable a las necesidades de cada entidad.

## 2.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se vale de un conjunto de pasos o etapas necesarias a fin de aplicar los principios, técnicas, métodos y procedimientos correctamente y esto lo hace a través del proceso administrativo.

### 2.4.1. CONCEPTO.

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Es el conjunto integral de fases (dinámicas y mecánicas) necesarias para efectuar la administración.

### 2.4.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Y aunque existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas, analizaremos las fases, etapas y elementos más aceptados que conforman el proceso administrativo, de acuerdo a Lourdes Münch Galindo y José García Martínez:

#### 2.4.2.1. Planeación.

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; Tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, organizacional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá que realizarse en el futuro.

Principios de planeación.

Tomando en cuenta que los principios son las guías de conducta de aplicación general a observarse en los procesos administrativos, se enumeran aquí aquellos que deben aplicarse dentro de la etapa de planeación

- Factibilidad. La planeación incluye objetivos alcanzables, considerando las condiciones y restricciones existentes en el medio ambiente.
- Objetividad y cuantificación. Lo que se planea debe estar basado sobre datos y hechos reales y objetivos y no en especulaciones, asimismo, se tomará en cuenta que su ejecución y control solo será determinada si esta puede ser cuantificable (tiempo, unidades, dinero, etc.)
- Flexibilidad. Es la elaboración de los planes anticipando situaciones imprevistas que permita otros caminos sin afectar el resultado esperado.
- Unidad. Todos los planes específicos deben encaminarse hacia el logro de los objetivos generales.
- Del cambio de estrategias. Consiste en la revisión periódica de los planes a fin de que en caso necesario sean adaptados o modificados de acuerdo a las condiciones imperantes en el momento.

### **Etapas de Planeación.**

Las Etapas de la planeación se componen por: Propósitos, Investigación, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas, Presupuestos, Pronósticos y Procedimientos.

### **2.4.2.2. Organización.**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación, agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Principios.

Los principios de la Organización son los siguientes:

- **Del objetivo.** Al organizar es necesario tener presente que todas las acciones que se lleven a cabo en esta etapa, deberán contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Especialización.** Las actividades del personal serán más eficientes en tanto estas sean más específicas, logrando especializarse en dichas actividades.
- **Jerarquía.** Es importante establecer unidades de autoridad.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** El grado de autoridad otorgado debe ser directamente proporcional al grado de responsabilidad demandado.
- **Unidad de mando.** La autoridad y decisión para cada función debe ser asignadas a un solo jefe.
- **Difusión.** Las unidades de responsabilidad y de autoridad deben ser plasmadas por escrito ser del conocimiento de todos y cada uno de los miembros que tengan relación con el mismo.
- **Amplitud y tramo de control.** Debe existir un equilibrio en el número de subordinados que reportan a un jefe y las actividades que se realizan en la función, a fin éste las desarrolle eficientemente.
- **De la coordinación.** Funciones de la empresa deben de realizarse en forma armónica y equilibrada de tal forma que todas sus partes funcionen apropiadamente.
- **Continuidad.** La empresa requiere de un estricto control y flexibilidad en su estructura organizacional, a fin de que responda a las demandas que exige su medio ambiente.

### **Etapas de Organización.**

Las etapas de organización se integran por: La División del Trabajo y la Coordinación.

#### **2.4.2.3. Dirección.**

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

### **Principios**

- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** Los objetivos individuales y colectivos deben encaminarse hacia las metas de la organización.
- **Impersonalidad de mando.** La jerarquización es el instrumento que surge de la necesidad de alcanzar los objetivos organizacionales, por tal razón el ejercicio de la autoridad debe ser únicamente para este fin y no para involucrar situaciones personales ni abusar de él.

- **De la supervisión directa.** Se refiere a la comunicación, orientación y soporte que el supervisor debe proporcionar a sus asistentes para facilitar el logro de los objetivos.
- **De la vía jerárquica.** La comunicación y órdenes deben fluir a través de los canales formales establecidos.
- **De la resolución del conflicto.** La aplicación de acciones correctivas y preventivas inmediatas a la aparición de problemas, evitará que éstos evolucionen o lleguen a crear situaciones conflictivas a la organización de mayores proporciones.
- **Aprovechamiento del conflicto.** Consiste en el análisis de los problemas con el objeto de determinar sus causas, aprovechando la experiencia para la solución y/o prevención de algunos otros conflictos en potencia.

### **Etapas de Dirección.**

Se componen por: La toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la Supervisión.

#### **2.4.2.4. Control.**

“Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”<sup>1</sup>

### **Principios**

**Equilibrio.** Este principio nos habla de que a la autoridad y responsabilidad delegadas deberán establecerse instrumentos que permitan verificar que están siendo cumplidas y ejercidas debidamente.

**De los objetivos.** Es el establecimiento de estándares que nos ayuden a medir o monitorear la actuación administrativa, y son determinados como un medio de control para alcanzar los objetivos.

**De la oportunidad.** La oportunidad de los controles va en función de la eficacia de los mismos, ya que el detectar oportunamente las desviaciones permitirá aplicar las acciones preventivas sin que afecte la planeación, evitando así el desperdicio en recursos.

**De las desviaciones.** Al determinar y conocer las causas que originaron las variaciones y desviaciones surgidos durante la ejecución de los planes, no solo contribuye a la la solución de los mismos, sino también hace posible establecer acciones preventivas para que éstos no se presenten en el futuro.

**De excepción.** El control debe aplicarse a aquellas funciones representativas o estratégicas y que por sus características sea justificable su implantación.

---

<sup>1</sup> Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración México, 1992 (2a, re-imp) Ed. Trillas.

De la función controladora. El personal o la función que realiza el control no debe estar involucrada en la actividad a controlar. En otras palabras “no se puede ser juez y parte”.

### **Etapas de Control**

Son el establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación.

# **CAPITULO III. ADMINISTRACION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS**

## **3.1. LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

### **3.1.1. GENERALIDADES.**

Para iniciar este capítulo, es conveniente recordar las actividades económicas básicas: la producción, la distribución y el consumo.

La producción es un proceso mediante el cual se crean o transforman bienes y servicios, para el consumo y satisfacción de necesidades de una sociedad.

Las empresas son unidades básicas de producción, encargadas de realizar las actividades económicas que permiten satisfacer las necesidades humanas.

Y tomaremos la definición de José Silvestre Méndez Morales con relación a lo que es la empresa:

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.<sup>1</sup>”

Los Sectores económicos y sus ramas productivas son: El Sector Agropecuario, el Sector Industrial y El Sector Servicios (sector primario, secundario y terciario respectivamente de la Economía).

El Sector agropecuario esta formado por las ramas o actividades económicas:

Agricultura,  
Ganadería,  
Silvicultura y  
Pesca.

A su vez el Sector Industrial esta formado por dos subsectores y sus ramas:

Industria Extractiva: Minería y Petróleo.

E Industria de Transformación: Automovilística, de la Construcción, Alimentaria, Tabacalera, Petroquímica, Muebles, Maderera, Textil, Farmacéutica, Etc.

Y finalmente, el Sector Servicios conformado por sus principales ramas:

---

<sup>1</sup> (Méndez Morales, José Silvestre y otros, Dinámica Social de las Organizaciones, México, Interamericana, 1986, p.169.)



Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Servicios profesionales, Servicios financieros, Servicios de salud, servicios de educación, Servicios Gubernamentales y Otros servicios.

Por otra parte, existen Sectores Sociales, que son personas que con su trabajo y su capital contribuyen en la economía nacional, y estos se muestran en la siguiente figura1:

Otra definición de empresa es: “Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos –consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología – en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas ó de individuos, dentro de la sociedad de la que existen”<sup>3</sup> (NAYLOR, Thomas, Economía de la empresa, Buenos Aires, Amorrortu, 1973, p14.)

### **3.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPRA.**

Existen varias definiciones que se tiene de compras, entre ellas tenemos la de Michelle Calimeri quién expresa su “definición de Compras desde el punto de vista de la organización científica”, como “la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la misma, los materiales(materias primas, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la empresa ha definido”.<sup>2</sup> Otra definición es del Lic. Leonel Cruz Mecinas, que considera que “comprar, es adquirir materias primas o cualquier otro artículo, con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, es decir: precio, calidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.”<sup>3</sup>

De los conceptos anteriores podemos concluir que las compras son todas aquellas actividades encaminadas a garantizar la adquisición y el suministro de todos, los bienes (materiales, componentes y suministros para la producción, equipo para procesos, manejo de materiales y comunicaciones, materiales de oficina y generales, etc.) y servicios requeridos por las diferentes áreas de una organización, con el propósito de alcanzar las metas previamente definidas por la misma.

Estas actividades deberán realizarse en las mejores condiciones posibles a fin de beneficiar a la organización, considerando la calidad, la cantidad, la fecha de

---

<sup>2</sup> (CALIMERI, Michel, Las Compras, España, Hispano Europea, 1974, p 1.)

<sup>3</sup> (CRUZ, Mecinas Leonel, Principios Generales de Compras, México, continental 1985, p 16.)

entrega, la fuente suministro, el precio, el lugar de entrega, las garantías, servicio posventa, condiciones de entrega y las condiciones de pago.

### **3.1.3. SITUACIONES QUE DAN ORIGEN A LAS COMPRAS.**

Definitivamente, el disparador de la función de compras, es la necesidad por parte de cualquier sector de la organización de algún bien o servicio, por ejemplo, el de contar con materias primas para continuar con la producción, o de papelería para las actividades administrativas, o de materiales y refacciones requeridas por el departamento de ingeniería.

De cualquier manera toda necesidad deberá ser satisfecha de manera eficiente por el departamento de compras, y que mejor si dichas necesidades son conocidas con anticipación, a fin de proyectar y programar las adquisiciones y el abastecimiento de manera oportuna, evitando costos excesivos, retrasos y las clásicas urgencias.

### **3.1.4. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS OPERACIONAL Y FUNCIONAL DE LAS COMPRAS.**

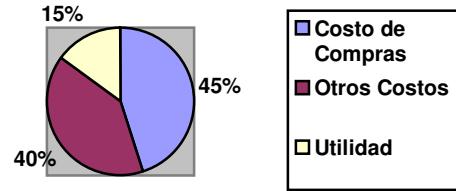
#### **3.1.4.1. Importancia.**

La función de compras y su administración, tienen hoy en día un papel clave en el logro de las metas de la organización en sus diferentes facetas, ya sean estas en la planeación de operaciones, en las relaciones con proveedores confiables, en la reducción de costos, en el control de inventarios, en las actividades internas de producción, etc., pero lo que es un hecho, es que esta función permite la continuidad de las operaciones de la empresa, al asegurar el suministro continuo de bienes y servicios con la cantidad, calidad y precio adecuado, reduciendo y eliminando la interrupción de la producción o la falta de materiales para su comercialización.

Para las empresas productoras se estima que sus compras constituyen del 20 al 60% de sus ventas, y que decir de aquellas empresas cuyo principal giro es la comercialización cuyo porcentaje de compras en relación con sus ventas es sumamente significativo.

Un ejemplo de la aportación que tiene la función de compras en las utilidades de la empresa es el llamado “efecto multiplicador de compras” que consiste en lo siguiente:

Considerando un margen de utilidad bruta del 10%, se requiere vender \$100 para obtener una utilidad de \$10 o bien vender 10\$ para obtener \$1 de utilidad. Esto es, que si al disminuir el costo de lo comprado en \$1 estamos contribuyendo a obtener una utilidad del 10% para la firma.



Si deseamos conocer el porcentaje de incremento en ventas necesario para igualar a \$1 de disminución de costos en compras la ecuación sería:

$$10\% x = \$1 \text{ de incremento de utilidades}$$

Sustituyendo la incógnita tenemos que:

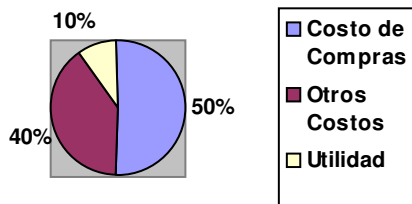
$$x = 1/.10 = 10$$

De lo anterior se desprende que el \$1 de ahorro en compras equivale a \$10 de incremento en ventas considerando una utilidad para la firma del 10%.

Dicho de otra manera si el costo de los materiales comprados es el 50% de las ventas, y las utilidades son del 10%, al ahorrar en la compra a \$5 aumentará las utilidades en 50% como a continuación se ilustra en la figura:

*Primer supuesto (base)*  
*supuesto con ahorro*

*Segundo*



Costo de Compra \$ 50 = 50%  
 Compra \$ 45 = 45%  
 Otros Costos \$ 40 = 40%  
 40 = 40%  
 Utilidad \$ 10 = 10%  
 \$ 15 = 15%  
 Precio de venta \$100 = 100%  
 \$100 = 100%

Costo de  
 Otros Costos \$  
 Utilidad  
 Precio de venta

$$\% \text{ de Aumento de Utilidad} = \frac{\text{Nuevo \% de utilidades} - \% \text{ base de utilidades}}{\% \text{ base de utilidades}} \times 100\%$$

$$= \frac{15 - 10}{10} \times 100\% = 50\%$$

Pero no es fácil lograr esta utilidad, para ello se requiere de un análisis profundo de la función y objetivos que se pretenden alcanzar dentro de la organización, complementados estos por un grupo de trabajo comprometido, preparado y hábil, que a su vez tenga la capacidad de comprender técnicas, procedimientos y métodos científicos susceptibles de aplicarse, ya que la diferencia entre utilidad y pérdida puede depender en gran medida de la eficiencia que se tenga al adquirir y suministrar los artículos requeridos por las áreas solicitantes de la empresa.

De lo anterior se desprende que la función de compras es sumamente importante y va más allá de simplemente comprar y abastecer, o simplemente obtener el producto adecuado al menor precio posible ya que podemos enumerar diferentes aportaciones que la función de compras tiene para la empresa, la sociedad y hasta para la economía de nuestro país, entre ellas, podemos destacar:

- La innovación, ya que al estar en frecuente contacto con el mercado, se está al tanto de nuevos productos y nuevas tecnologías.
- Como generador de utilidades para la empresa, permitiendo hacer frente a la competencia.
- En la economía nacional, al seleccionar y elegir proveedores nacionales que a su vez generarán fuentes de empleo.
- Como receptor y fuente de información de las condiciones en que se encuentran los mercados.
- Como satisfactor de necesidades evitando los faltantes de materiales y eliminando la interrupción en la producción.
- Favorece la inversión en inventarios al comprar estrictamente lo necesario, evitando la duplicidad, la obsolescencia y el desperdicio.
- Al considerar las políticas de control de medio ambiente en proveedores.
- Al carácter internacional que actualmente tienen las compras al seleccionar materiales y productos de procedencia extranjera que tiene un impacto en la balanza de pagos y en el equilibrio de nuestra moneda.
- A la influencia que tiene en las variaciones inflacionarias por concepto de precios y costos de bienes y servicios adquiridos.
- A las buenas relaciones públicas internas y externas que generan una mejor comunicación, armonía y principalmente apoyo mutuo que permiten de alcanzar los objetivos organizacionales de manera más sencilla.

Por otro lado, el alcance de la función de compras y su administración tiene un gran impacto en la integración y coordinación con todos los sectores de la empresa, ya que su eficiencia afecta las finanzas, la producción, los inventarios, la calidad, la contabilidad y las ventas, así como la buena imagen que se tiene de la firma con entidades externas, sean estos, proveedores, dependencias de gobierno o asociaciones.

En este sentido, podemos agregar que el análisis que anticipadamente tengamos de la función y objetivos que deseamos alcanzar dentro de la función de compras, nos permitirá planear y programar nuestras actividades, de tal suerte que, la toma de decisiones podrá ser más efectiva, teniendo como resultado una operación más eficiente.

#### **3.1.4.2. Importancia del departamento de Compras**

La importancia del departamento de compras se fundamenta en las siguientes razones:

1. Es una función prioritaria debido a que no es posible realizar ventas apropiadas a menos que los materiales utilizados en la fabricación sean adquiridos a un precio tal, que permita competir en el mercado.
2. Una operación eficiente en cualquier industria, depende de la renovación adecuada de la inversión. Compras interviene al asegurar que la recepción de los materiales adecuados sea recibida, cuando se requieren, en las cantidades correctas para la producción, sin aumentar las inversiones más allá de lo necesario.
3. Por el contacto que tiene con otras entidades y con el mercado en general, compras esta en situación de proveer a la empresa sobre nuevos materiales que pueden usarse con ventaja para sustituir a los empleados actualmente, nuevas líneas de surtidos, posibles de producto para añadir a la producción, en las variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa, así como en el aumento de la imagen de la empresa dentro del área en la que se desenvuelve, esto quiere decir, que sus contactos con el mercado, con proveedores, con normas de fabricación y comerciantes de la industria, hacen posible que compras aporte una muy valiosa ayuda en la confección de planes, ya sea para el lanzamiento de productos nuevos, para la planificación de la producción, en la fijación de normas, etc.

#### **3.1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ABASTECIMIENTO.**

Es una actividad profesional que incluye actividades involucradas en la obtención de materiales a un costo mínimo de transportación y almacenamiento, así como hacerlo llegar a los departamentos que lo requieren.

Proporcionar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad a precios convenientes, y que la misma llegue a ser optimizada con una política de compras consiente empleando métodos apropiados con los que:

1. La empresa provea a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos en la cantidad, calidad, costos y tiempo correctos, conservando el inventario a un nivel económico.
2. La empresa utilice la investigación y el análisis a fin de detectar áreas de mejora que contribuya al buen desarrollo de las operaciones.



Ilustración 1 Cadena de Abastecimiento

### 3.1.5.1. Situaciones que dan origen al abastecimiento.

Con objeto de mantener en la empresa un alto nivel de ejecución de la función administrativa y la función de producción el papel que desempeña la función de abastecimientos, es determinante y no puede dejarse al azar o a la improvisación, por lo que debe de ser objeto de una planeación adecuada y cuidadosa, teniendo en cuenta siempre las mejores condiciones de abastecimientos tanto nacionales como en el extranjero. El abastecimiento se origina por una demanda de material o por la renovación normal de materiales

en existencia. Una orden de compra puede iniciar de diferentes maneras, ya sea por la revisión periódica de inventario, por un artículo que alcanzó su punto de reorden, la liberación de órdenes planeadas en un sistema de planeación de requerimientos de materiales (MRP), del disparador de kanban en un sistema de justo a Tiempo (JIT) o bien de una requisición de compra.

Por lo anterior es fácil comprender él por qué la función de abastecimientos, al igual que la de compras se constituye como factores prioritarios para la dirección de cualquier empresa.

En subsecuentes capítulos abordaremos este tema bajo dos aspectos también importantes como son: las compras y la administración, y el control de inventarios.

### **3.1.6. OPERACIÓN. TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

Como fue comentado en párrafos anteriores, las situaciones que dan origen a las compras y al abastecimiento, surgen como producto de una necesidad al detectarse en cualquier área o sector de la organización y esta su vez genera el requerimiento de compra de algún bien o servicio, a través de los mecanismos previamente establecidos y de los que más tarde hablaremos.

Antes de continuar, incluiremos algunas definiciones:

**Bienes:** Son objetos materiales capaces de satisfacer necesidades. Y se clasifican:

**Bienes naturales:** los que se obtienen directamente de la naturaleza.

**Bienes humanos:** Son los hombres y sus cualidades o facultades capaces de satisfacer necesidades.

**Bienes mixtos:** los que se obtienen de la naturaleza mediante alguna transformación o adaptación en la que interviene la mano del hombre.

Los bienes de consumo son aquellos que ya han sufrido una transformación y que satisfacen necesidades finales de los consumidores, y son también llamados bienes satisficentes o bienes de demanda final.

Los bienes de consumo pueden ser no duraderos cuando se consumen de manera inmediata o a corto plazo. Ejemplos: jabones, comida, refrescos, zapatos, etc.; y duraderos cuando no se consumen en forma inmediata o su consumo es lento y a largo plazo. Ejemplos: Automóviles, Televisores, Muebles, Radios, etc.

Los bienes intermedios son aquellos que ya han sufrido una transformación y son consumidos durante el proceso productivo (no satisfacen necesidades

finales) en la elaboración de bienes de consumo final, son también llamados presatisfacientes, como los insumos y materias primas.

Los bienes de capital son aquellos que se utilizan para producir otros bienes; son también llamados bienes de producción. Ejemplo: la maquinaria, equipo y herramientas.

“Servicios: Bienes que no se materializan en objetos tangibles. El servicio es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes”<sup>4</sup>

El sector servicios es el conjunto de actividades que aunque no producen bienes, si son necesarios para el funcionamiento económico y está convirtiéndose en un componente importante en los negocios mundiales.

Los servicios tienden a ser más intangibles, personalizados y hechos a la medida y existe una clasificación que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en cuatro grandes divisiones integradas por ramas económicas:

	<b>DIVISION</b>	<b>RAMAS</b>
<b>SECTOR SERVICIOS</b>	Comercio, restaurantes y hoteles	Comercio, restaurantes y hoteles
	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	Servicios financieros, seguros y bienes inmuebles	Servicios financieros y seguros, alquiler de bienes inmuebles
	Servicios comunales, sociales y personales	Servicios profesionales, de educación, médicos de esparcimiento, otros servicios, administración pública y de defensa

**Tabla 1 Sector Servicios. Fuente INEGI.**

<sup>4</sup> Zorrilla Arena, Santiago y José Silvestre Méndez, diccionario de economía, México, Limusa- Noriega, (2ª Ed.) 1994, p. 211.



La diferencia entre bienes y servicios nos la da un escritor diciendo que “un bien es un objeto, un mecanismo una cosa; un servicio es una acción, un desempeño, un esfuerzo”.<sup>5</sup>

Una vez puntualizado lo anterior, podemos englobar de manera generalizada algunos de los requerimientos más comunes en las organizaciones, y que se convierten en los diferentes tipos de compras y abastecimientos son:

1. Materiales y suministros para fabricación.
2. Equipos y servicios.
3. Materiales y servicios estándar.

### **3.1.7. MATERIALES, COMPONENTES Y SUMINISTROS PARA FABRICACION.**

Consisten en todos aquellos artículos que son o se convierten en un producto final, ejemplo de ellos son: las materias primas, empaques, envases, solventes, combustibles etc.

Es conveniente la administración óptima de estos artículos, toda vez que afectan de manera significativa la eficiencia en la producción, los costos por inventario, el flujo del capital, y el rendimiento de las inversiones, así como el logro de los principales objetivos de la empresa.

#### **3.1.7.1. Equipos y Servicios.**

Algunos de los requerimientos especiales consisten en artículos diseñados y fabricados para satisfacer las necesidades que se tienen, un ejemplo de ellos son el equipo para procesos, comunicaciones, y servicios como la publicidad, las relaciones públicas, la mercadotecnia, el desarrollo de software, etc.

Cuando una organización no tiene la capacidad de producir con eficiencia sus propios servicios, debido a que los recursos internos están saturados, se ve obligada a la adquisición de los servicios.

El inicio de la función de compras principia con un requerimiento que establece claramente la necesidad y la justificación del gasto, y comúnmente, el solicitante conoce mejor los aspectos técnicos que debe de cumplir el equipo o el servicio que necesita, en ese sentido el departamento de compras participa o juega un papel de apoyo controlando el trabajo de oficina y asesorando a los expertos técnicos sobre las condiciones y factores a vigilar.

---

<sup>5</sup> Leonard L. Berry, Services Marketing is different, en Services Marketing, ed. Christopher H. Lovelock, USA 1984, p. 30).

### **3.1.7.2. Material y Servicio Standard**

Son muchos los materiales y suministros que se compran como la papelería, los materiales de limpieza, etc., cuyo desabasto puede involucrar un alto costo que conservar un inventario de seguridad, para este tipo de compras es conveniente el contar con una fuente confiable de suministro en calidad y precio, es mejor tener algo extra disponible, que esperar una nueva orden de compra.

Deben administrarse de la misma manera, los productos de fabricación como pueden ser; combustibles, lubricantes, herramientas y refacciones.

Otra forma de clasificar a las compras, es atendiendo a la finalidad que se persigue, pudiendo ser algunos tipos de compras, de los que se mencionan a continuación o bien una combinación de varios de ellos, que es lo que sucede con mayor frecuencia en las empresas, así mencionaremos y explicaremos las siguientes:

1. Compras según las necesidades. Se lleva a cabo cuando existe alguna necesidad definida y precisa de algún material y deberá ordenarse la calidad necesaria para satisfacer la necesidad específica que se tiene. Este sistema se utiliza en casos de urgencia o para artículos que se utilizan en raras ocasiones, por lo que no es conveniente tenerlos en existencia. Se utiliza también en las empresas que producen por pedido y generalmente se emiten las órdenes de compra en cuanto se reciben los pedidos por parte de sus clientes.
2. Compras según previsiones. Se caracteriza por la emisión de pedidos para un determinado periodo con base en la planeación de pedidos anteriores. Este sistema se utiliza para la compra de materiales utilizados con regularidad y en cantidades pequeñas. Es conveniente hacer éste sistema flexible, ya que se puede lograr una reducción de precio, según las cantidades requeridas, ya que éstas pueden variar a cantidades importantes.
3. Compras según la evolución del mercado. Son compras que se realizan para aprovechar las situaciones del mercado o las fluctuaciones en el precio de los productos siguiendo su tendencia de acuerdo a programas previos o para precios especificados. Mientras las compras se ajustan al programa de producción y a sus posibles modificaciones, pueden calificarse como especulativas. Las empresas que aplican éste sistema pueden beneficiarse abasteciéndose con las cantidades necesarias para cumplir con su programa. Este tipo de compra requiere de un estudio permanente del mercado, así como los diversos factores que en él intervienen.

Las ventajas y desventajas se pueden resumir como sigue:

#### **Ventajas**

1. Grandes economías en los precios de compra.
2. Mayor margen de utilidad en el producto terminado.

3. Función de las compras de un material dado en una transacción única con la consiguiente reducción en los costos de adquisición.

#### Desventajas

Posibilidad de mayores inventarios con el consiguiente incremento en los costos de almacenamiento y manejo.

Posibilidad de obsolescencia de materiales.

Posibilidad de pérdidas importantes al juzgar erróneamente las tendencias del mercado

#### **3.1.7.3. Compras especulativas**

Este método es muy semejante e incluso podría considerarse como una extensión del método anterior, solo que en éste caso, el departamento de compras adquiere los materiales en cantidades excesivas en el momento en que los precios están más bajos con el propósito de revender los mismos cuando los precios suban. Aunque existe el inconveniente de que la especulación puede llegar a ser más importante que el abastecimiento, perdiendo de vista el objetivo para el cual fue creado el departamento. La decisión de éste tipo de acciones descansa en la dirección general, quien tendrá que aceptar ésta responsabilidad y en ocasiones, solicitar aprobación del consejo de administración. Este método definitivamente no es aconsejable para un plan de trabajo normal, ya que entre otros presenta los inconvenientes siguientes;

1. Inmovilizar grandes sumas de capital
2. Pone en peligro la continuidad de las operaciones al aguardar que se presente la oportunidad de una compra favorable.
3. Se requieren grandes espacios para el almacenamiento.
4. Se corre el riesgo de obsolescencia.

#### **3.1.7.4. Compras por contrato**

Para desarrollar este tipo de compras se establece un contrato con el proveedor, puntualizando el material del que se trata y la duración del convenio, obteniendo así, beneficios al asegurar el suministro en las fechas requeridas, reducir el precio, ahorro en tiempo y esfuerzos; ya que no es necesario efectuar constantemente ordenes de compra evitando también excesos de existencias.

Este sistema tiene mayor aplicación en los casos de producción en serie, y es bastante similar al proceso de compras programadas que veremos a continuación, con la diferencia de la existencia del contrato.

### **3.1.7.5. Compras programadas**

Consiste en dar a conocer a los proveedores un cálculo de las necesidades que de materiales específicos tendrá la empresa en un período determinado. De esta forma los proveedores pueden anticipar los pedidos que va a recibir para planear la entrega de los mismos.

Es conveniente limitar éste tipo de compras, a los artículos con especificaciones estables por un cierto tiempo, ya que de lo contrario se corre el peligro de que el proveedor programe una producción y existencias tales, que posteriormente no sean requeridas al cambiar las especificaciones dando motivo a conflictos entre comprador y vendedor.

### **3.1.7.6. Compras según lista**

Casi todas las empresas realizan compras de artículos de poco valor y en pequeñas cantidades, y cuyos gastos de proceso son elevados, para éste caso es conveniente elaborar una lista de dichos materiales por tipo de material y proveedor, de tal manera, que permita efectuar negociaciones, con éste, acerca de precios, durante un tiempo determinado, sin afectar las cantidades solicitadas. Comúnmente este tipo de compras es aplicable a artículos de papelería, ferretería, electricidad, etc.

Aunque es conveniente aclarar, que éste sistema, tiene una mayor aplicación en las empresas que tienen gran demanda de éstos materiales.

### **3.1.7.7. Compras nacionales.**

Aquellas que se realizan en territorio nacional.

### **3.1.7.8. Compras Internacionales (Importaciones).**

Las que se realizan fuera del territorio nacional.

## **3.2. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS Y SUS OBJETIVOS.**

La organización tiene fundamental importancia en la empresa, y el objetivo es crear los medios a través de los cuales, se establece la mejor manera de lograr los planes, al establecer estructuras, métodos y procedimientos que delimitan las funciones y responsabilidades, para incrementar así la productividad y la reducción de costos, para el desempeño de actividades con el mínimo de esfuerzo, evitando así la duplicidad de labores, la lentitud y la ineficiencia.

### **3.2.1. UNIDAD ADMINISTRATIVA DE COMPRAS.**

Es una dirección o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la organización. Para realizar eficazmente dicha función se recomienda planear acuciosamente la organización y funcionamiento de la unidad de compras. Entre los factores que más sobresalen y a los que hay que conceder especial atención están:

- Los objetivos,
- Las normas o políticas,
- La estructura,
- Los sistemas y procedimientos.

### **3.2.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

Es un hecho que el primer paso en la planeación del departamento de compras es el determinar en forma clara y precisa los objetivos que se deben de alcanzar, así como los resultados que hay que evitar o reducir al mínimo, y entre estos pudiéramos nombrar:

Comprar la clase de materiales con la calidad adecuada, la cantidad correcta, en el lugar correcto, en la fecha oportuna y al precio justo.

Como se observa el precio fue enlistado en último lugar debido a que siempre es conveniente obtener el precio más bajo, pero sí, y solamente sí, ya se han estudiado minuciosamente los demás aspectos. Así que, los materiales deben satisfacer en primer lugar las normas de calidad establecidas, las especificaciones y características fijadas previamente, etc.

Otros objetivos son:

- Adquirir bienes y servicios solicitados por la empresa con la calidad requerida, en la cantidad exacta, con la entrega oportuna, de la fuente adecuada, al precio más bajo posible, entregados en el lugar correcto, con las mejores condiciones de venta y pago y en los casos factibles con garantía y el servicio posventa necesario.
- Identificar necesidades.
- Colaborar o propiciar el mantenimiento de bajos niveles de inventarios sin perjuicio de los procesos productivos y demás sectores de la empresa.
- Garantizar el abasto a través del desarrollo de fuentes de suministro confiables
- Obtener y proveer de información a la empresa sobre nuevos productos, materiales y tecnologías que contribuya a mantener a la empresa en una posición competitiva.

- Utilizar técnicas y herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de llevar a cabo las operaciones de una manera más eficiente.
- Implementar métodos, procedimientos y controles óptimos que propicien la armonía, la creatividad, el desarrollo y la eficiencia en el propio departamento.
- Contribuir al fortalecimiento de la imagen empresarial al establecer relaciones públicas internas y externas armoniosas y de mutua cooperación.
- Generar utilidades para la empresa.
- Mantener buenas relaciones e imagen dentro y fuera de la empresa.

### **3.2.3. POLITICAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

Las normas en las compras son las reglas o principios a los que se debe supeditar el departamento de compras al realizar las actividades y en las que participan todos los integrantes durante el proceso de adquisición.

Compras como actividad administrativa incluye la planeación y seguimiento de políticas (revisión).

Como anteriormente fue establecido, dichas políticas deberán ser lo suficientemente importantes para ser redactadas como tales, considerando líneas de autoridad, líneas de responsabilidad y alcance, relaciones interpersonales, etc., así podemos mencionar algunas que en opinión del autor son dignas de ser tomadas en cuenta como son:

Política sobre la organización del departamento de compras, indicando responsabilidades y autoridades del personal que lo integra.

Política sobre los presupuestos y comprobación de las compras.

Política sobre la emisión y modificación de requisiciones y especificaciones.

Política sobre la Investigación, selección y autorización de fuentes de suministro.

Política sobre la determinación y control de montos en pedidos.

Política sobre la concertación en aspectos contractuales.

Aunque estos temas no son limitativos y pueden variar de acuerdo a cada compañía ya que estas dependerán de situaciones específicas y comúnmente de naturaleza repetitiva.

Son varios los beneficios que se obtienen de la expedición de un manual de políticas de compras, y a manera de ejemplo enunciaremos los siguientes:

- Asegura una mayor consistencia en la solución de controversias.
- Es un medio de información para aquellos que están involucrados en el proceso de compras

- Elimina dudas con respecto a aspectos importantes en la administración de la función de compras.

Es conveniente realizar una representación gráfica del modelo o estructura ideal del departamento de compras y abastecimientos, que proyecte la forma como esta organizado dicho departamento de acuerdo a los diferentes puestos, separando y delimitando actividades, jerarquizando cada órgano en relación con el grado de autoridad y responsabilidad que le correspondan, para lo cual es importante la comprensión de los diferentes tipos de organización y los medios para representarlos gráficamente, y que será de mucha ayuda para la creación de una unidad de trabajo eficiente.

Claro es, que la determinación de la organización mas adecuada dependerá de múltiples factores como pueden ser, el tipo de empresa, su magnitud, su actividad, sus metas, etc.

Dentro de las etapas de la organización se encuentra:

**La división del trabajo** que consiste, en separar y definir las actividades con el propósito de realizarlas en forma eficaz y eficiente dando lugar a la especialización en el trabajo.

Para llevar a cabo la división del trabajo se requiere disponer las funciones en un orden de grado o de importancia, de tal manera, que sean agrupadas considerando a su vez el grado de autoridad, importancia y responsabilidad, a este proceso se le conoce como jerarquización.

Hecho lo anterior es necesario definir claramente las actividades, labores y obligaciones para cada uno de los puestos dentro del departamento de compras. La descripción de funciones normalmente se lleva a cabo a través del análisis de puestos y de la carta de distribución de trabajo.

Por otro lado y de acuerdo a la situación específica de la organización, la división de trabajo en el departamento de compras, puede llevarse a cabo de aplicando diversos criterios:

1. Funcional. Por la función que desempeñan, gerente, subgerente, analista, comprador, etc.
2. Por productos. Se dedican a realizar las actividades de compra de acuerdo a las diversas líneas de productos o materiales que se solicitan: Materias Primas, refacciones y equipo, productos terminados, artículos MRO, etc.
3. Por áreas o plantas, Las actividades de compras son realizadas de acuerdo a las diferentes áreas o plantas donde se origina el requerimiento, producción, ventas, ingeniería, o bien, matriz, planta A, planta B, etc.
4. Por proveedores, éstas son efectuadas por el personal de compras de acuerdo a la cartera de proveedores, nacionales o de importación.

La coordinación es un requisito básico que surge de la necesidad de armonizar y sincronizar los esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos comunes.

### **3.3. EL MANUAL DE COMPRAS**

Los manuales son documentos que contienen información ordenada, sistemática y detallada acerca de la organización del departamento cuya importancia radica en uniformar y controlar las funciones, además de delimitar responsabilidades y actividades. Es un instrumento que contribuye a eficientar la actuación de los empleados ya que por medio de ellos, se conoce el cómo y el qué, debe hacerse, ayudando a la coordinación y a la reducción de costos, ya que por medio de éstos, también se evita la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

**El manual de procedimientos de compras** es un instrumento de apoyo administrativo, agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, y describe la serie de actividades, operaciones que se realizan en una secuencia ordenada y que corresponden a las funciones propias de las compras, considerando tiempo y lugar, de modo que, la terminación de cada paso conduzca a la obtención de los resultados que se desean alcanzar y que previamente fueron determinados.

Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, atribuciones, procedimientos e instrucciones para la regulación y control en la adquisición de los bienes y servicios en sus diversas clasificaciones, que demandan las diversas unidades y entidades del Sector Público y/o Privado.

**Actividad.** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel medio o bajo



En su calidad de instrumentos administrativos el manual de compras apoyará a:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos administrativos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades de compras.

El manual de compras debe contener: Carátula, portada, índice, introducción, y cuerpo del manual, donde se establecerá: Los objetivos, las políticas, normas y áreas de responsabilidad; organigramas, descripción analítica del procedimiento, diagramas de procedimientos; formatos, reportes e instructivos de llenado; glosario de términos y ocasionalmente puede incluirse condiciones ambientales y de espacio.

### **3.3.1. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN COMPRAS**

Es un método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes (puestos) del departamento de compras, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Las partes integrantes en el análisis de puestos son:

- Los requisitos del puesto
- Las actividades
- Condiciones ambientales de trabajo.

Los requisitos son los requerimientos o especificaciones del puesto normalmente subjetivos.

Dentro de estos requisitos existen 4 regímenes:

- a) Habilidades: el nivel de estudios, destrezas, conocimientos, experiencia, etc.
- b) Responsabilidades: manejo de equipos, valores, personal, información confidencial, etc.
- c) Esfuerzo: Físico, mental y Visual.
  - ❖ Visual, en el caso de una mecanógrafa, capturista, etc.
  - ❖ Físico, el de un obrero, almacenista, etc.
- d) Condiciones de trabajo: ambiente que prevalece en la empresa, iluminación, atmósfera, ventilación, seguridad, etc.

Las actividades son el conjunto de operaciones que se realizan en el puesto. Resumiendo tenemos que el análisis de puestos es una técnica que nos ayuda a investigar las diferentes características de un puesto o la técnica que se encarga de recabar las diferentes características de los puestos.

Descripción de puestos: es una forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizar los encargados de compras en los diferentes puestos, estas se pueden representa en forma analítica o genérica.

Arias Galicia lo define como “un resumen de toda la información que se recabe en el análisis de puesto, de sus tres componentes básicos y redactada en forma conveniente y agregada”.

La descripción genérica es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo sin entrar en detalles innecesarios. Ejemplo, el de un comprador sería, colocar pedidos, la seleccionar fuentes de suministro, etc.

Descripción analítica, es la descripción detallada de funciones que se deben realizar en el puesto, su agrupación o clasificación. Puede hacerse tomando en cuenta diferentes criterios, de importancia, cronológicos, etc.

Estos dos criterios son enlistados de mayor a menor importancia, según la lógica del puesto.

Se entiende por cronológico cuando las operaciones son llevadas a cabo en períodos de tiempo, por ejemplo: diariamente, semanalmente, mensualmente, etc.

Se define como puesto al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

La categoría del puesto es la jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización, por ejemplo: gerente de compras, analista de compras, comprador senior, comprador junior, etc.

Los requerimientos es la relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

La denominación o nomenclatura del puesto es el término con el que se conoce el cargo o puesto.

La clasificación de los puestos se hace atendiendo la agrupación ordenada de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios, uno de ellos puede ser jerárquico:

Director de Compras  
Gerente de compras  
Jefe de Compras  
Supervisor de compras.

EL criterio jurídico sería dividir los puestos de planta de los puestos eventuales.

Aplicaciones de los análisis de puestos.

- Encausar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Fijar adecuados sistemas de capacitación y desarrollo.
- Instrumento valioso para la selección de personal.
- Para fines contables y presupuestales.
- Efectos de delimitación de responsabilidades y autoridades.
- Efectos organizacionales
- Efectos de supervisión

### **3.3.2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS.**

Se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados, por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga. A continuación se proponen algunos pasos a seguir para este efecto.

- 1 Fijación de objetivos.
- 2 Establecimiento de un programa de acción
- 3 Método a utilizar para recabar información (Observación directa, Cuestionario, Entrevista).
- 4 Revisión de organigramas.
- 5 Elaboración de calendario de realización de los análisis y descripción de puestos.
- 6 Diseñar o seleccionar formatos.
- 7 Entrenamiento de los analistas.
- 8 Fijación o determinación del presupuesto.
- 9 Presentación del programa y del presupuesto
- 10 Realización de los análisis y descripción de puestos.
- 11 Presentación y entrega de los manuales de descripción de puestos.
- 12 Mantenimiento y actualización de descripciones de puestos.

### **3.4. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

Uno de los temas más controvertidos en la función de compras y abastecimientos, consiste en determinar que es más conveniente para la organización, si centralizar o descentralizar el departamento de compras, y seguramente hay personas que defienden una u otra postura, con argumentos convincentes y válidos para cualquier opción.

### **3.4.1. LA CENTRALIZACION**

Se refiere al control central y la concentración de la autoridad en una persona o departamento, para todas las compras de diferentes áreas o plantas.

#### **3.4.1.1. Ventajas de la centralización:**

- Se mantiene un mejor control de las existencias.
- Es posible reducir en costos, al obtener mejores precios para mayores volúmenes, así como un mejor servicio del proveedor.
- Se requiere de menor cantidad de personal para una carga mayor de trabajo
- Es posible lograr la especialización en determinados grupos de adquisiciones.
- Se facilita la planeación, que la regula eficazmente las cantidades y tiempo de entrega.
- Permite establecer políticas y directrices de aplicación uniforme.
- Permite la simplificación de procedimientos, reduciendo tiempo y número de pedido con el consiguiente ahorro en papeleo.
- Propicia la practica de análisis de valores
- Evita la duplicidad de autoridad, responsabilidad y de labores.
- Los proveedores son beneficiados al no visitar diferentes oficinas o plantas.

#### **3.4.1.2. Desventajas de la centralización**

Lentitud de reacción ante situaciones urgentes.

El personal que esta lejos del punto donde se utilizan los artículos, es ajeno a los problemas regionales.

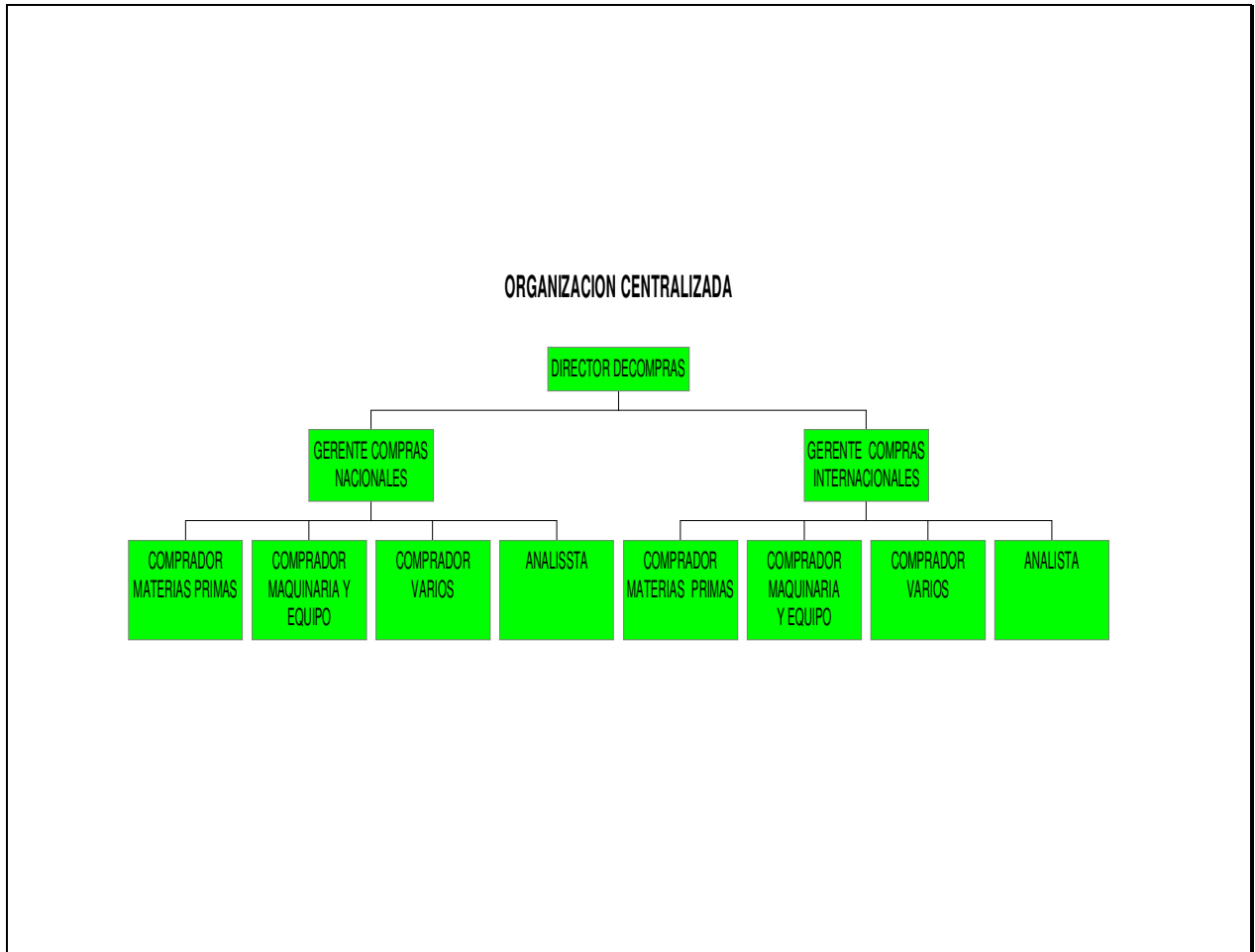
El personal de compras tiene mayor carga de trabajo.

Concentración de información y funciones.

### **3.4.2. LA DESCENTRALIZACION,**

Por su parte, consiste en que las adquisiciones son llevadas a cabo por varios grupos independientes de compras que reportan a cada planta individual o área, sin la concentración en una sola persona o entidad.

A continuación presentaremos las ventajas y desventajas que cada una de estas formas de organización, ya que, evidentemente, la decisión de elegir la centralización o descentralización de las compras, dependerá de las características propias de la empresa (magnitud, estructura organizacional, etc.), de los tipos de bienes o servicios a adquirir, las situaciones de la misma operación y hasta de las fuentes de suministro.



**Ilustración 2 Ejemplo de organigrama de una organización centralizada.**

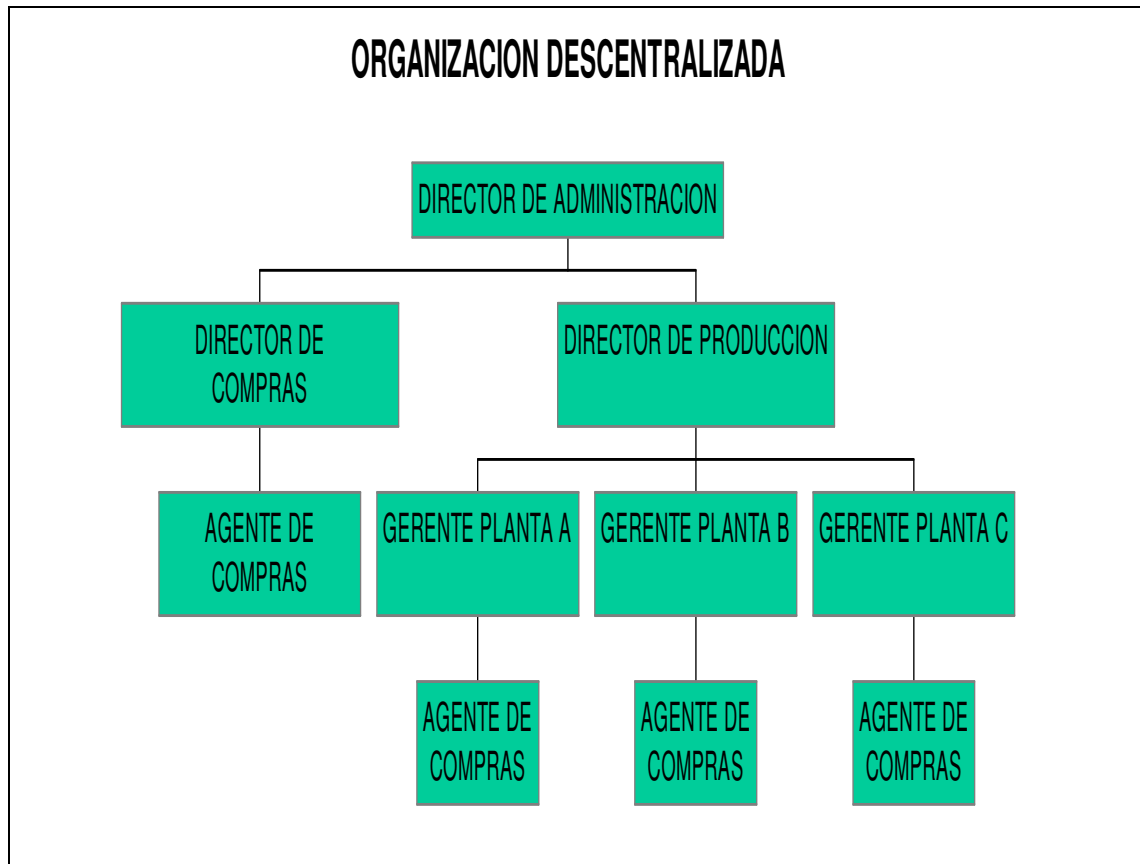
### **3.4.2.1. Ventajas de la descentralización:**

- Se tiene una velocidad de reacción más ágil en el caso de urgencias.
- Permite una mayor flexibilidad.
- Reduce el manejo de papeleo.
- Los errores se mantienen en un mínimo.
- Permite una actuación más directa.
- Crea relaciones directas.
- Es una herramienta de capacitación.

### **3.4.2.2. Desventajas de la descentralización**

- Fragmentación de las directrices de la alta dirección con la consiguiente adopción de criterios de suministros dispares.

- Subdivisión perjudicial de las partidas, con menos posibilidades de conseguir descuentos, facilidades de pago, etc.
- Mayor gasto en los transportes con relación, en las cantidades menores en las compras en comparación con las compras centralizadas.
- Diferenciación práctica de los criterios de aceptación.
- Utilización de más personal de compras.
- Menor control sobre las compras regionales.



**Ilustración 3 Ejemplo Organigrama de Organización Descentralizada.**

### **3.5. PROCESO PARA COMPRA Y/O EL ABASTECIMIENTO.**

Un plan general de los pasos más importantes a seguir en el proceso de compras, es el planteado como sigue:

1. Solicitud de compra: Iniciar el procedimiento bajo la forma de un requerimiento de compra procedente del departamento que necesita los materiales.
2. Determinar que es lo que se debe compra y cuanto debe comprarse.

3. Estudio de las condiciones del mercado, si procede, para determinar si el momento es o no favorable para comprar.
4. Determinar cual es la fuente de abastecimiento en la que se comprarán las mercancías: catálogos; índices, registros de cotización y precio y registro de proveedores en el departamento de compras.
5. Seleccionar al proveedor específico: Mediante consultas, cotizaciones, ofertas de precios favorables, etc.
6. Colocación de órdenes de compra: Iniciar la relación contractual con el proveedor.
7. Seguimiento a la orden de compra: Asegurar el cumplimiento del contrato por parte del proveedor, comprobando la fecha de entrega, cantidad, precio.
8. Recepción e Inspección: La recepción de las mercancías y entrega de las mismas al almacén o departamento que las solicita; (en algunos casos no es una función del departamento de compras).
9. Aspectos de revisión de facturas: Comprobar y completar la transacción; Comprobar el informe de recepción en lo que se refiere a los aspectos de calidad, cantidad y precio.
10. Reclamación y ajustes por discrepancia o devoluciones por créditos y cambios cuando estos procedan.

### **3.5.1. DETERMINACION DE LA NECESIDAD**

Todas las necesidades de material deberán de ser canalizadas a través del departamento de compras, dichas necesidades obviamente, se originan en los departamentos en los que se requiere que le sea satisfecha su demanda, éstos, pueden ser, el almacén, producción, control de inventarios, ingeniería, mantenimiento, los jefes de oficina o bien cualquier otra persona responsable y autorizada a solicitar que los artículos que necesita sean adquiridos por el departamento de compras de diferentes proveedores y de acuerdo con su presupuesto.

Una forma general de solicitud de compras, también conocida como, requisición, debe indicar todos los datos que permitan conocer en forma precisa los artículos que son requeridos. El tema de la importancia de la requisición, lo comentaremos en párrafos subsecuentes, aunque de manera sencilla. Esta debe contener entre otros datos los siguientes: fecha, número de solicitud, nombre del departamento o persona que hace la solicitud, la cantidad de material requerido, las unidades, el número de clasificación de material, las características especiales o descripción del artículo, la cuenta a que se cargarán, así como la fecha y tiempo de entrega. Se recomienda que además de ser firmada por la persona que elabora la solicitud, ésta sea, autorizada por un responsable directo.

### 3.5.2. IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD EN LA INFORMACION DE LA REQUISICION.

Las actividades de compra implican la disponibilidad de datos para el responsable de la adquisición, o sea, el comprador- planeador. Esta información generalmente es proporcionada a través de una requisición, que es el documento oficial interno, a través del cual se plasman las necesidades de las diferentes áreas o departamentos, sean estos, el almacén, producción, ventas, ingeniería, etc. Es sumamente importante el que la descripción de los artículos sea lo más clara y detallada posible, con la finalidad de evitar confusiones y/o problemas, de tal manera que el proceso de compra se efectúe de una manera eficiente.

Esta requisición puede ser emitida mediante formatos diseñados específicamente para esta finalidad, o bien por medio de sistemas computarizados, que preparan automáticamente las órdenes y permiten al comprador minimizar el tiempo empleado en el análisis y las actividades de rutina, como podría ser el listar estas, por prioridad determinada, antigüedad, fechas de entrega, urgencias o una combinación de estas.

Existen algunos elementos que pudieran ser considerados como básicos en la emisión de requisiciones:

1. Área solicitante.
2. Nombre y firma de la persona que solicita.
3. No. Consecutivo de requisición.
4. Fecha de requisición.
5. Descripción detallada del artículo solicitado.
6. No. De Código (en el caso de que exista)
7. Cantidad.
8. Unidad de medida.
9. Nombre y firma quien autoriza.
10. Fecha en que es requerido el artículo.
11. Clave presupuestal (cuando exista)
12. Observaciones.
13. Anexos (Planos, diagramas, especificaciones, muestras, etc.), cuando sean necesarios.

FECHA	REQUISICION	No. REQUISICIÓN
-------	-------------	-----------------



Día Año	Mes	(Documento interno no es pedido)	Orden de Compra No.		
Área Solicitante:					
Uso en:			Fecha de entrega:		
Anexos:			No. de cuenta:		
Cantidad	Unidad	Descripción	Cotizaciones		
			1	2	3
Proveedores Sugeridos:			Para uso de Compras:		
Observaciones.			Solicitado por:		
			Autorizado por:		

#### **Ilustración 4 Ejemplo de Requisición**

#### **3.5.3. ELECCION DE PROVEEDORES**

Dada la importancia que tiene la selección y control de proveedores en la función de compras, éste será tratado con mayor detalle más adelante, aunque para fines del presente tema, lo abordaremos de manera breve.

Cuando el departamento de compras recibe esta solicitud, deberá elegir al proveedor más adecuado, ya sea consultando con los diferentes prospectos o bien seleccionando de acuerdo a su propia experiencia y mediante el uso de los registros de compras. En virtud de que muchos de los artículos son solicitados con relativa frecuencia por el comprador deberá estar familiarizado con los diferentes materiales utilizados y con sus proveedores para estar en condiciones de determinar inmediatamente el mejor precio, la mejor calidad y asegurar la fecha oportuna de entrega.

#### **3.5.4. COTIZACIONES**

Cuando el material solicitado no ha sido comprado con anterioridad en la empresa o si este ha sido adquirido en forma esporádica, es necesario consultar a varios proveedores, se puede hacer esto directamente, por medio del teléfono o bien utilizando diferentes técnicas de investigación las cuales serán vistas más adelante en selección y control de proveedores. Para artículos comprados con relativa frecuencia generalmente el agente de compras tiene proveedores aprobados o calificados de quienes son adquiridos los artículos. La selección de la fuente consiste en escoger de entre la lista de proveedores potenciales aquellos con los que serán realizadas las negociaciones, solicitando cotizaciones para determinar el precio más bajo y el cumplimiento en la entrega, obviamente, sin dejar a un lado el aspecto calidad.

En la determinación del precio se pueden utilizar varios métodos, uno de ellos implica el regateo entre el comprador y el vendedor, otro método de obtener el precio es, mediante solicitud de ofertas y uno más es cuando el precio es obtenido de listas de precios y catálogos de proveedores.

COMPAÑÍA X, S.A. DE C.V.  
Apartado Postal 0000  
México, D.F.

SOLICITUD DE COTIZACION.

Muy Señores nuestros:

Agradeceremos a Usted nos coticen precio, plazo de entrega, condiciones de entrega y pago para los artículos que se especifican a continuación. Los precios cotizados continuaran en vigor durante 60 días, salvo aviso en contrario.

COMPAÑÍA X, S.A. DE C.V.  
\_\_\_\_\_

Clave Del Artículo	Unidad de Medida	Cantidad	Descripción	Precio	Plazo de entrega

Consérvase el duplicado de esta solicitud y devuélvase el original con los precios especificados frente a cada partida.

SOLO SE CONSIDERARAN COTIZACIONES ENTREGADAS ANTES DEL DIA \_\_\_\_\_

Condiciones \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre y firma Autorizada \_\_\_\_\_

**Ilustración 5 Ejemplo de Cotización**

### **3.5.5. COLOCACION DEL PEDIDO.**

Una vez seleccionado el proveedor con el que se va a efectuar la transacción, el responsable de la función de compras, deberá formular el pedido u orden de compra, el cuál de hecho, es el documento legal cuando ha sido aceptado por el proveedor, a través de una confirmación, ya que se establece así, un contrato. Sobre decir, que debe tenerse bastante cuidado de incluir en éste formato, los datos necesarios que permitan tener las bases completas, para su cumplimiento, dado que una vez que éste es emitido por el comprador y aceptado por el vendedor se adquieren obligaciones y derechos para ambas partes.

La orden de compra varía desde la elaboración de algunas muy sencillas hasta otras sumamente complejas y detalladas, sin embargo éstas difieren mucho de empresa a empresa.

Entre las características del pedido se encuentran, el que deben ser numerados progresivamente, llevar la fecha de emisión, la fecha de entrega, nombre y dirección del proveedor, las condiciones de compra y de pago, la descripción completa del material, las cantidades, el precio, la firma del comprador o representante legal, condiciones y plazos de compra y por último las observaciones y anexos en los casos en que sea conveniente.

El procedimiento generalizado en la colocación de pedidos consiste en que una vez que se recibe la solicitud de compra o requisición original, que se ha seleccionado la fuente de suministro y aceptado su cotización, el empleado responsable, se encarga de redactar y preparar las ordenes de compra para que éstas sean firmadas por la persona autorizada por el departamento de compras. Posteriormente es enviado el original del pedido al proveedor, y suele ir acompañado por una copia, que sirve como acuse, en donde el proveedor confirma la aceptación de la orden y la fecha de la entrega, aunque, también es de uso común que el proveedor envíe un formato propio, conocido como confirmación de orden de compra, el cuál como su nombre lo indica, confirma la aceptación de todos los aspectos relativos al pedido. Aunque el número de copias del pedido puede variar, éstas se envían usualmente al departamento solicitante, al departamento receptor, a contabilidad, a control de inventario, así como, al departamento de inspección, siempre se retiene una copia en el departamento de compras, para su seguimiento y registro.

		Hoja no. /Sheet nr. / of:	De	COMPAÑÍA X, S.A. Mar Blanco 83, 08000, Popotla México DF Apartado Postal 0500 Deleg. Cuauhtémoc 06000 DF Tel. 55831805 Fax 5583 1806 www.comx.com.mx		
A/ To:			De / From:			
Consignar a/ Consignee to:			Notificar a/ Notify to:			
Vía de Despacho/ Dispatch by:			Fecha de despacho/ Shipping date:			
Condiciones de Entrega/ Terms of Delivery:			Seguro / Insurance:			
Condiciones de pago/ Terms of payment:			Marcas/ Shipping marks:			
Observaciones/ Observations:						
No. De Artículo/ Article nr.	Cantidad/ Quantity	Descripción/ description	Fracción Arancelaria/ Harmonized System Code	Precio Unitario/ Price per unit	Total Amount	
1. Favor de confirmar inmediatamente 2. Favor de indicar el número de esta orden en la factura y correspondencia con relación a esta orden.			Compañía X, S.A. Por: (Funcionario de Compras)			

**Ilustración 6 Ejemplo de Orden de Compra**

### **3.5.6. SEGUIMIENTO DEL PEDIDO**

Los métodos utilizados en el seguimiento de ordenes de compra, varían ampliamente de organización en organización, y pueden ir desde un método muy sofisticado hasta uno muy sencillo, o bien, desde uno automatizado hasta un manual.

Para fines de hacer una descripción del seguimiento de pedidos, consideraremos un proceso simplificado.

Ya elaborada y enviada la orden de compra al proveedor, así como sus respectivas copias a los departamentos involucrados en la adquisición, se procede a llevar un control y registro de los pedidos a fin de garantizar el que éstos, sean cumplidos por parte del proveedor. Para esto, se pueden realizar una clasificación de los pedidos considerando como base la fecha de vencimiento de la entrega y de ésta manera el agente de ventas pueda estar en contacto a tiempo con aquellos proveedores que no han respetado esa fecha. La forma de archivo, puede ser llevada numéricamente, por secuencia cronológica, o alfabéticamente por proveedor. Primero es necesario el recibir la confirmación a cada una de las órdenes de compra por parte del proveedor, misma que se archiva en su expediente correspondiente de órdenes, no surtidas, verificando que los datos de la confirmación, coincidan con los datos de los pedidos. Posteriormente se hace una revisión a intervalos regulares de tiempo de los pedidos, para verificar que no existan ordenes vencidas, y en su caso, establecer comunicación con el proveedor cuando se requiera. Es obligación del departamento de compras el mantener comunicación continúa con todas las entidades involucradas en el proceso, por ejemplo, informar a producción acerca de las modificaciones que sufran los pedidos con el propósito de realizar las modificaciones pertinentes a los planes y programas de producción, otro ejemplo sería, con contabilidad en el caso de modificaciones de precios o condiciones de pago.

### **3.5.7. REVISION DE FACTURAS.**

La revisión de facturas consiste en comprobar que los datos de la factura del proveedor, coincidan con los registrados en el pedido. Generalmente una copia de la factura del proveedor, viene acompañada junto con la mercancía misma, que es sellada o bien, es elaborado un talón de recibo al momento de la recepción del material. El departamento de compras debe controlar el cierre de los pedidos comprobando que todo este correcto y participando en la revisión de factura contra la orden de compra y el acuse de recibo del almacén, verificando que lo facturado coincide perfectamente con lo convenido, posteriormente se hace la notificación y autorización para que se proceda al pago de dichas facturas a los departamentos responsables, de conformidad con la fecha y condiciones de pago que se hayan pactado.

### **3.5.8. TERMINACION DE LA COMPRA**

La actividad de compras, recepción y verificación están estrechamente ligadas. Una vez cubiertos los procesos de entrega y verificación de las mercancías por los departamentos que tiene esta responsabilidad queda prácticamente completado el ciclo de la compra. La recepción y verificación juegan un papel crucial en el proceso de compras. Los embarques de los diferentes proveedores se introducen a través de recepción, quién es responsable de registrar el artículo, la fecha de llegada, la cantidad; inspeccionarlo en caso necesario, ubicarlo y hacer del conocimiento de todos los departamentos involucrados de la misma (compras, control de inventario, de calidad y contabilidad). Recepción debe identificar apropiadamente los artículos contra las ordenes de compras decidir si son enviados directamente a los centros de trabajo o bien al almacén, previa instrucción de compras o de producción. La verificación es normalmente llevada a cabo por control de calidad quién debe notificar si los materiales satisfacen los requerimientos de inspección y calidad acordados. Representantes de compras, producción, ingeniería, control de calidad y en ocasiones el proveedor deben decidir sobre la disposición de artículos rechazados, siendo en algunos casos decidido el que sean reprocesados, aceptados con los límites máximos de variación o bien regresados al vendedor.

Es necesario establecer un procedimiento para cerrar los pedidos cuando se completan, y esto se efectúa, cuando se coteja la orden de compra contra la factura y los reportes de recepción por parte del almacén, al realizar el proceso anterior y observar que los artículos fueron entregados en su totalidad y que cumplen con todos los puntos pactados en el proceso de revisión de facturas, se puede hacer una anotación sobre el pedido indicando su situación de completo o terminado, o bien, se retira el pedido de ese archivo para guardarlo en el archivo de ordenes concluidas.

En el caso de aquellos procesos de compras, que son automatizados serán cerrados los pedidos, siguiendo los procedimientos seguidos para tal fin, ya sea, a través de una instrucción o un comando.

## **3.6. EL SISTEMA DE INFORMACION PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

### **3.6.1. SISTEMA**

Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo.

“La organización es un sistema diseñado para el cumplimiento de metas y objetivos específicos, mediante el empleo de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. A su vez estas organizaciones están integradas por subsistemas (departamentos, divisiones, unidades, etc.) que interrelacionados realizan funciones especializadas. Dentro de estas funciones tenemos la de

compras y abastecimientos que se integra con diferentes mecanismos para operar como una entidad eficaz de la organización.”

El concebir a la organización como un todo es de importancia fundamental para establecer correctamente los requerimientos de información y de esta manera diseñar un sistema de información apropiado ya que el departamento de compras y su sistema de información aunque es interdependiente, tiene relaciones con otras funciones.

### **3.6.2. CONCEPTO.**

Un paso que también es importante en el proceso de compras es el de mantener registros de las transacciones que se llevan a cabo, este registro, puede ser de productos, pedidos, proveedores, costos y diversos datos de las operaciones en general.

Para introducirnos, en éste capítulo debemos definir lo que se entiende por información, así como también, su naturaleza e importancia y la forma como ésta interactúa internamente en el departamento de compras, como con las diferentes entidades que conforman la organización.

Comúnmente se dice que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados y encaminados a un fin común, mientras que, el concepto de información, se refiere a un conjunto de datos procesados a fin de que tengan significación para la entidad que lo recibe.

Si analizamos detenidamente las anteriores definiciones se deduce el concepto de sistema de información como:

El conjunto de datos relacionados entre sí, cuyo propósito es el de proveer sobre hechos, eventos o registros generados por la operación y actividades de la función de compras y abastecimientos, mismos que son utilizados para la toma de decisiones.

### **3.6.3. OBJETIVO**

El objetivo de todo sistema de información, es el de proporcionar a los diversos niveles administrativos la información necesaria para realizar las funciones siguientes:

- Fijar metas
- Desarrollar nuevos productos y/o servicios.
- Desarrollar planes
- Fijar niveles de desempeño
- Medir el rendimiento individual y de grupo
- Evaluar las demandas del mercado
- Controlar las operaciones



- Ejecutar las decisiones
- Detectar problemas.

Dentro de las funciones básicas del procesamiento de datos, están implícitos personas, materiales y equipo, existiendo funciones básicas como:

1. La captación
2. Verificación
3. Clasificación
4. Arreglo
5. Resumen
6. Cálculo
7. Almacenamiento
8. Recuperación
9. Reproducción
10. Comunicación

#### **3.6.4. IMPORTANCIA**

“Un sistema de información es una necesidad absoluta para cualquier entidad u organización ya que es un factor importante para que ésta pueda alcanzar sus objetivos, estando inmersa, tanto en la planeación, ejecución y control de las operaciones. Sin información sería casi imposible fijar objetivos, planear acciones, programar, coordinar y controlar sus operaciones. La información puede ser interna, cuando ésta se deriva de las operaciones propias de las unidades u organizaciones o externa, cuando ésta se genera a través de entidades externas a la organización.”<sup>6</sup>

La información puede llegar a ser un elemento decisivo entre el fracaso o el éxito de un negocio, dado que a partir de ella se llega a la toma de decisiones y para lograr su máxima utilidad, ésta debe administrarse en forma correcta.

#### **3.6.5. NATURALEZA**

Consideraremos la naturaleza de la información y posteriormente la relacionaremos con los sistemas de información de la organización, estudiando también, los sistemas de los procesamientos de datos y el papel de la computadora, en estos sistemas.

Uno de los sistemas de información interna, es el de información de las operaciones para compras y abastecimientos. Sistema que recibe y procesa los datos correspondientes a las diversas actividades y decisiones de operación de dicho departamento.

---

<sup>6</sup> Zenz, Gary J., *Compra y Administración de Materiales*, Limusa, México, 1984, p.452

La información generada en departamentos de compras y abastecimientos es la relativa a sus registros, a la atención o a la solución de problemas.

### **3.6.6. METODOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Existen tres métodos diferentes de procesamiento de datos:

1. Procesamiento manual
2. Procesamiento electromecánico
3. Procesamiento electrónico.

### **3.6.7. EL PROCESAMIENTO MANUAL DE DATOS**

Es una combinación de algunos elementos simples como: lápices, formas, máquinas de escribir, carpetas, etc., con el elemento humano, en otras palabras el registro de la información se lleva a cabo mediante el uso de los materiales en cuestión por el personal. Es de esta manera como la función de compras y abastecimientos lleva a cabo el registro de sus operaciones, mediante el uso de tarjetas, kardex, libretas, hojas, formatos que son llenados manualmente por el personal responsable de su registro.

### **3.6.8. PROCESAMIENTO ELECTROMECAÁNICO**

Este tipo de método es aquel en el cual se emplean elementos de entrada que pueden ser leídos por una máquina, como son las cintas y/o tarjetas perforadas. Este sistema no transforma los datos por medios electrónicos, sino que manipulan mecánicamente las cintas o tarjetas de acuerdo con las perforaciones que contienen leídas electrónicamente y son capaces de clasificar las tarjetas, sumar, restar, multiplicar, dividir e imprimir y transformar los datos.

### **3.6.9. PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS**

“Es un sistema que se utiliza para reunir, ordenar y almacenar datos, para informar y analizar las actividades y eventos reproduciéndolos y programándolos como información. Es aquí donde se emplea la computadora para transformar y manipular los datos como impulsos magnéticos y electrónicos.”<sup>7</sup>

Los sistemas de procesamiento de datos (EDP) Se componen de tres elementos básicos:

**Hardware.** Se refiere al equipo que se necesita para procesar electrónicamente los datos. Este equipo que forma un sistema de cómputo incluye dispositivos con cinco funciones básicas: preparación, entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de datos.

---

<sup>7</sup> Ibid p. 500

Se conforma a su vez por tres principales elementos: la unidad central de procesamiento (CPU), los dispositivos de entrada y los dispositivos de salida.

**Software.** Se refiere al conjunto de programas de supervisión u operación que controlan los recursos de la computadora y la operación del equipo periférico, y en compiladores que convierten los programas en instrucciones escritas en el lenguaje de la máquina, facilitando, la programación y procesamiento. También se le conoce como soporte lógico.

**Personal.** Es el elemento humano que desempeña cuatro funciones: analista de sistemas, programador, operador de datos de entrada y operador.

### **3.6.10. CICLO DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION EN COMPRAS.**

Aunque no se está de acuerdo acerca de número exacto de etapas en el desarrollo de sistemas, aquí dividimos el ciclo en siete etapas:

1. Identificación de problemas, oportunidades y objetivos. En esta primera etapa se requiere observar objetivamente lo que ocurre en el departamento de compras, haciendo notar los problemas, y las situaciones que pueden mejorarse o perfeccionarse mediante el uso de sistemas de información. Luego se determina si el uso de sistema de información apoya al departamento a alcanzar sus metas u oportunidades específicas.
2. Determinación de los requerimientos de información. En esta etapa se determinan dichos requerimiento a partir de los usuarios particularmente involucrados e identificando qué información requiere el usuario para llevar a cabo sus tareas y sus necesidades de información.
3. Análisis de las necesidades del sistema. En esta fase se utilizan herramientas y técnicas para analizar las necesidades propias del sistema, como el uso de diagramas de flujo de datos donde se representan la entrada de datos, los procesos y la salida de información, desarrollando un diccionario de datos con todos los elementos del sistema, así como sus especificaciones, si son alfanuméricos y el espacio de impresión que requieren. Se examina también el grado de complejidad del problema y los criterios considerados al llevar a cabo las decisiones. Por último se prepara una propuesta donde se resume todos los hallazgos, el costo/ beneficio de las alternativas y recomendaciones de lo que habrá de realizarse.
4. Diseño del sistema recomendado. En esta etapa con la información recolectada se elabora el diseño lógico del sistema de información que incluye las bases de datos, los archivos, procedimientos de captura, diseño de formas y pantallas, las interfaces para el usuario como, el uso del teclado, el uso de menús de pantalla, el uso de dispositivo y muchos otros, además en esta etapa se diseña la salida (en pantalla o impresa).
5. Desarrollo y documentación del software. Aquí es donde se trasmite al programador los requerimientos de programación para desarrollar el software, también la documentación del software, incluyendo manuales de

procedimientos. En la documentación se muestra como operar el software y que hacer en caso de presentarse algún problema.

6. Pruebas y mantenimiento del sistema. El programador en colaboración con el analista y el usuario realiza algunas pruebas para detectar fallas antes de utilizarlo formalmente. También se comienza con el mantenimiento que se llevara a cabo en forma rutinaria durante toda la vida del sistema.
7. Implantación y evaluación del sistema. Incluye el adiestramiento y capacitación al usuario, y la utilización del sistema desarrollado. Por último se evalúa su eficacia.

### **3.7. EL PROCESO ELECTRONICO DE DATOS EN LA PLANEACION DE COMPRAS.**

Los sistemas de procesamiento de datos son aquellos sistemas de información computarizados que se desarrollan para procesar grandes volúmenes de información generada en las funciones administrativas tales, como las compras o el control de inventarios. Estos sistemas liberan del tedio y la rutina a las tareas que se realizan manualmente, sin embargo, el elemento humano sigue participando al llevar a cabo la captura de la información requerida.

Conocer e implantar nuevas técnicas para automatizar las áreas administrativas de la empresa no es un asunto difícil, basta que el empresario este dispuesto a afrontar la modernidad, abrir las puertas a las nuevas tecnologías y, sobre todo, ser competitivo.

En muchas organizaciones prevalece la idea de que implementar procesos automatizados para la administración es muy caro y complejo. Entonces hay que admitir la necesidad de simplificar lo complejo, volver a aprender sobre lo aprendido.<sup>8</sup>

Abrir la puerta a la tecnología representa ventajas como:

- Menor probabilidad de errores en las tareas cotidianas.
- Personal más productivo.
- Mejor posición dentro del mercado al generar ventajas competitivas.
- Mayor satisfacción de los clientes al ofrecer tiempos de respuesta más cortos, servicios con menos probabilidad de errores y la posibilidad de respuesta a sus necesidades en un alto grado.
- Una calidad sorprendente en todos los procesos de la operación.
- No representa un gasto sino una inversión.
- La mayoría de los equipos modernos no se vuelven obsoletos, ya que se pueden actualizar.
- Costos más bajos.

---

<sup>8</sup> Hendrick, Floyd D., Administración de Compras, Técnica, México, 1971. p. 79

La aplicación de los sistemas de procesamientos de datos en compras pueden verse más a menudo en el registro y control de información y archivos respecto a la colocación de pedidos, el cálculo de lote económico de ordenar, seguimiento de pedidos, proveedores, productos, medidores e indicadores del desempeño y estadísticas.

Todas estos archivos y registros continuamente se procesan en forma integral es decir en un sistema unificado, en el cual se efectúan los registros conforme la operación avanza, de tal manera que esta es procesada, obteniéndose diferentes tipos de reportes de acuerdo a la necesidad particular de información que sea requerida.

Se ha señalado que la función de compras mantiene una estrecha relación con la diferentes entidades dentro y fuera de la empresa, siendo así, se necesita establecer mecanismos de comunicación que permitan la integración de necesidades, datos, ideas, procesos, etc., esto logrado a través del uso de la tecnología. La naturaleza de los sistemas de información adecuados estas determinados por factores, tales como, la tecnología en los procesos, la estructura y capacidad de la organización y las metas, costos y beneficios involucrados.

Es así como la tecnología, las computadoras y el procesamiento electrónico de datos son causa importante en los avances que las organizaciones han implementado en los distintos procesos y unidades con las que compras tiene estrechas relaciones, como diseño, marketing, producción, control de inventarios, ingeniería, contabilidad y otros más, y las compañías en busca de dar respuesta esta necesidades diseñado para la industria, el comercio y servicios algunos desarrollos tecnológicos que enumeraremos a continuación:

Diseño auxiliado por computadora (CAD). Es utilizado en el análisis y diseño de productos, cálculo de distribución de materiales, especificación de puntos de corte y trayectorias de herramientas para el maquinado.

Planeación del proceso auxiliado por computadora (CAPP). Apoya al CAD y efectúa la planeación en el uso de la maquinaria disponible, en función de la calidad y el costo de utilizar dicha maquinaria.

Planeación auxiliada por computadora y planeación de materiales (CAS & MP). EL MRP es utilizado para la programación y planeación de los materiales. Este software es proporcionado por un programa maestro de la producción que da la cantidad y el tiempo necesario para manufacturar el producto terminado. MRP cuenta con una estructura de materiales y componentes de l producto a fabricar, una ruta o lista de procesos a realizar, el centro de trabajo y los tiempos requeridos para preparar el centro de trabajo, adquirir los materiales y producir

los ensamblajes y subensamblajes para el producto a producir. MRP planea los componentes, las compras y la producción.

Instrucción Auxiliada por computadora (CAI). Es el uso de la computadora y discos compactos o software para capacitar a las personas en procesos o el uso adecuado de equipo o maquinaria.

EDI. INTERCAMBIO ELECTRONICO DE DATOS."Es la transferencia de información y documentos de computadora a computadora entre dos firmas.

Puede ser utilizado en la notificación de entrega de materiales, ordenes de compra, confirmaciones, facturación, solicitudes de cotización, y reportes del estado que guardan los pedidos o embarques.

El beneficio que se puede obtener es la reducción en documentos de trabajo, reducción de administración, se mejora la seguridad en la comunicación, se reduce el tiempo en el ciclo, se incrementa la productividad y se mejora la información."<sup>9</sup>

Manufactura integrada por computadora (CIM). Es una aplicación tecnológica que mediante el uso de software y hardware conjugan la tecnología y procesos de producción y los sistemas de control administrativo.

ERP. PLANEACION DE RECURSOS EMPRESARIALES. Es el resultado de una larga cadena de tipos de sistemas de información que se originaron con la planeación de requerimientos de materiales o MRP.

La planeación de la producción e inventarios tiene un impacto directo sobre la misma planeación de las compras y se inicia al establecer el conjunto de objetivos que sirven de apoyo a las metas de la organización. Hoy se debe determinar donde, como y cuando efectuar los principios y técnicas para EOQ, MRP, JIT o TOC en un ambiente cambiante de producción- mercadotecnia y la misma organización.

El diseño e implantación de un sistema de información es un esfuerzo que requiere de un cuidadoso análisis y mucho tiempo. La administración del sistema, la planeación de la producción y los inventarios son actividades de tiempo completo, que deben realizarse en forma adecuada y eficiente.

Más adelante trataremos el tema en la planeación y control de la producción e inventarios y abordaremos los conceptos de EOQ, MRP. JIT y TOC, pero a manera de introducción, se puede comentar que la planeación y el control de los embarques por parte de los proveedores son de fundamental importancia en la planeación y control de la fabricación y en las actividades de distribución. Cuando la función de planeación esta separada de la de compras, es indispensable mantener una excelente comunicación a fin de mantener óptimos

---

<sup>9</sup> Zenz, Gary, op cit. Pag. 51

niveles de inventarios y servicio al cliente sin menoscabo de la continuidad de las operaciones en producción.

### **3.7.1. ARCHIVO HISTORICO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.**

El archivo histórico de compras surge de la misma operación y de las transacciones que esta unidad lleva a cabo día con día. Existen métodos racionales para el desarrollo de un archivo individual o para la planeación en el desarrollo de un grupo de archivos relacionados o de módulos.

La información referente al archivo histórico de compras, es aquella que permite reunir todos los datos relativos a las compras para cada uno de los elementos que participan en dicha función, por ejemplo, el archivo de materiales o artículos que utiliza la empresa. Este nos permite registrar artículos, los numero de pedido, las fechas, precios, los proveedores, las unidades, el precio unitario, su seguimiento y la fecha de recibo.

“El empleo de estos registros ofrece numerosas ventajas al proporcionar la lista de posibles proveedores, el ritmo de consumo de artículos en consideración, niveles de precios anteriores y en fin, puede servir de remisión para la clasificación del archivo de los pedidos. El registro de ésta información, no tiene ningún interés a menos que se mantenga al día y con datos reales, por lo tanto, deben llenarse los datos cuando se establezcan las ordenes de compras y al recibir los avisos de recepción.”<sup>10</sup>

**3.7.1.1. Archivo de pedidos** (control y seguimiento): Se registran todas las ordenes de compras abiertas o cerradas, donde se establecen:

- números de pedido
- materiales solicitados (números y descripción de los artículos)
- número de partida
- cantidades ordenadas
- fechas de embarque
- fechas de entrega
- proveedor
- precio unitario
- tipo de moneda
- estado de la orden
- número de requisición
- fecha de requisición
- número de embarques (único o múltiples)
- un código de reconocimiento
- costo total de la orden
- fecha requerida

---

<sup>10</sup> Hendrick, Floy D., op. Cit p. 145

- Fecha de confirmación.
- código de ubicación de la orden (con el proveedor, en tránsito, en la aduana, en inspección, en revisión, en bodega)
- Informe de recepción.
- Cantidad recibida
- Cantidad aceptada.
- Cargos adicionales, por transporte, manejo, seguros, empaque especial, etc., en fin todos aquellos datos referentes a los pedidos emitidos.

**3.7.1.2. Archivo de productos.** Se registran todos aquellos artículos utilizados por la empresa, así como sus características, no. de clave, descripción, familia del artículo, unidad de medida de compra y/o almacenamiento, precio por unidad, tiempo de entrega, política de compra, y en su caso la fracción arancelaria (para productos de importación).

**3.7.1.3. Archivo de proveedores.** Se compone por el nombre de proveedor, clave, dirección, teléfono, fax, e-mail, condiciones de venta, política de venta, condiciones de pago, descuentos, su evaluación, y documentación del proveedor (contratos, convenios, correspondencia, catálogos, listas de precios, etc.

**3.7.1.4. Archivo de cotizaciones.** Engloba todas las cotizaciones por proveedor, incluyéndose los datos que a continuación se detallan:

- Nombre del Proveedor
- No. de proveedor.
- Tipo de Moneda
- No. de artículo.
- Familia del Artículo
- Descripción del artículo.
- Fecha de cotización.
- Unidad de medida.
- Fecha de validez de la cotización.
- No. de artículo del Proveedor.
- Plazo de entrega.
- Precio.
- No. de contrato (si existe) o de la cotización.
- Cantidad del contrato o cotización.
- Niveles de cantidad contra precio.
- Cantidades contratadas (ordenado, recibido, pendiente).
- Cargos especiales
- Observaciones.

1. Archivo de registros varios. Se refiere a los registros de artículos ante diferentes dependencias de gobierno, se incluyen también, certificados,



permisos o autorizaciones de importación, registro de normas mexicanas, etc.

Puede haber archivo histórico de compras para órdenes cerradas, donde se incluya los datos sobre cotizaciones, precios, costos, cantidades, fechas, desviaciones etc.

El archivo de compras puede ser tan exhaustivo como la necesidad de control lo requiera, lo anteriormente enunciado tiene como fin solo el indicar aquellos datos importantes a considerar.

### **3.8. RELACIONES DE LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS CON LA ORGANIZACIÓN.**

La existencia de metas múltiples complica la actividad de planificación y organización en las empresas, por lo cuál es indispensable el reconocer estos diversos intereses para integrarlos a un nivel más amplio de metas generales.

La organización es un medio de aglutinar las unidades funcionales que trabajan en las distintas esferas de interés y coordinar su capacidad con vistas al bien común de la compañía.

Probablemente no existe otra función que involucre más relación y contacto en toda la organización que la función de compras y abastecimientos y de hecho el éxito de ésta consiste, en desarrollar relaciones internas y una efectiva comunicación, que conduzcan a la comprensión y armonía entre las diferentes unidades organizativas de la empresa.

Todas las acciones y decisiones que el departamento de compras toma afectan a diferentes departamentos tales como, producción, finanzas, control de calidad, ingeniería, ventas, almacenes, contabilidad y costos, razón por la cuál, todos los integrantes de éste departamento, deben ser capaces de establecer una relación armoniosa con cada uno de ellos.

La confianza y cooperación mutuas entre la función de compras y otras entidades, es de fundamental importancia ya que constantemente trabajan e interactúan en el quehacer diario de la organización. Es así, como el establecimiento de manuales de organización, procedimientos y políticas contribuyen a reducir o eliminar conflictos referentes a las líneas de autoridad y responsabilidad de cada departamento.

A continuación comentaremos brevemente acerca de las relaciones del departamento de compras con otras entidades de la empresa.

#### **3.8.1. COMPRAS- ALTA GERENCIA**

La comunicación y coordinación entre compras y la alta- gerencia, debe darse de tal manera que cualquier cambio en los planes, que afecté la tasa de

producción, los tipos de mercancías de productos, etc., sea del conocimiento del gerente de compras antes de que se efectúe el cambio, dado que la falta de comunicación podría significar una carencia de materiales en el inventario o por otra parte, el verse inesperadamente con un exceso del mismo.

Compras debe reportar constante y claramente mediante un sistema de información formal, llevando los registros de las operaciones que permita a la alta gerencia la toma de decisiones.

De la misma manera la alta gerencia debe de definir claramente las responsabilidades y autoridad del departamento de compras, notificar oportunamente de los planes que le conciernen y apoyarlo cuando así se requiera.

### **3.8.2. COMPRAS- PRODUCCION**

Estos departamentos tienen objetivos en común, aunque en algunos casos sus intereses difieren. Producción tiene como responsabilidad lograr que los planes y programas de producción sean entregados oportunamente, así como que, la producción cumpla con los requisitos de calidad establecidos, por otro lado, compras, tiene la responsabilidad de proveer a producción con todos los materiales que son requeridos, en tiempo y calidad. De lo anterior, se desprende que ambos deben de establecer una línea de comunicación abierta, en donde producción informe a compras con toda la anticipación posible acerca de planes y programas de producción, con el objeto de que éste, tenga el tiempo suficiente para seleccionar al proveedor, negociar y asegurar la entrega. Es importante en este paso que se conozcan los tiempos de entrega, es decir, el tiempo desde que es emitida la requisición hasta el momento de la entrega de los materiales al almacén. Compras por su parte, mantendrá informado con anticipación a producción de las llegadas o retrasos en las entregas, de manera que se puedan reprogramar, sin parar la planta, asimismo, compras es responsable de informar a producción acerca de nuevos materiales, tecnología y procesos de vanguardia que surjan en el mercado. Es frecuente que estos departamentos compartan la responsabilidad en el desarrollo de nuevos productos, estándares y especificaciones.

La naturaleza de ambas funciones ocasionalmente presenta conflictos y las buenas relaciones humanas son el instrumento vital tanto de compras, como cualquier área administrativa.

### **3.8.3. COMPRAS INGENIERIA**

Siendo ingeniería el departamento responsable del diseño y especificaciones de los productos, así como de los procesos que utiliza, en ocasiones el ingeniero, actúa como agente libre introduciendo modificaciones en contratos o haciendo compromisos con los proveedores, muchas veces aprobando alteraciones costosas en pedidos sin la autorización de compras, mientras que, el departamento de compras, insiste en ser el responsable de los contactos con los proveedores y las subsecuentes negociaciones, éste hecho genera frecuentes conflictos entre ambas partes, cuando la situación ideal es aquella que permita

al ingeniero el acceso para que aporte sus conocimientos y consejos, sin eliminar la intervención y función que debe realizar el comprador, una buena forma de dar fin a éste problema, es la de llevar buenas relaciones con ingeniería, al ser eficientes en obtener información y en solucionar los problemas en cuanto a materiales se refiere.

En este caso la participación de ingeniería en las negociaciones debe ser de tipo técnico y con apoyo de los demás aspectos de la negociación del personal de compras.

#### **3.8.4. COMPRAS –MERCADOTECNIA**

La contribución que compras hace al departamento de mercadotecnia, es cuando adquiere de una manera eficiente y a un bajo costo los materiales y productos que tienen como destino final la venta, impactando de ésta manera, los precios de venta, haciendo más competitiva a la empresa. Ventas por su parte, ayuda a compras, notificando de cuotas de venta y de pronósticos, además de negociaciones de compras con clientes para ordenes especiales y cambios en el diseño, en la medida que ésta comunicación sea efectiva, se verán eliminadas las posibilidades de conflicto.

#### **3.8.5. COMPRAS – CONTABILIDAD**

La coordinación de actividades y comunicación entre éstas dos entidades, deben ser esencialmente estrechas, ya que en cada transacción que efectúa compras, están involucradas una serie de actividades de contabilidad, en adición a fuertes cantidades monetarias, o bien, descuentos significativos, por tal razón, compras debe notificar a contabilidad, cambios de precios en materiales, que puedan afectar el costo estándar de una operación de producción, informar sobre la depreciación de inventarios y de compromisos contraídos, enviar oportunamente las facturas para su control y pago y llevar un registro de todas las operaciones efectuadas de acuerdo con el presupuesto. Contabilidad por su parte, esta obligada a reducir los retrasos en el pago a proveedores, apoyar en la evaluación y análisis de proyectos, colaborar con compras en el análisis de valores, costos y evaluación financiera de proveedores.

#### **3.8.6. COMPRAS- CONTROL DE INVENTARIOS**

La relación entre control de inventarios y compras es continúa, dado que existe una interacción dentro de la función de compras cuando las solicitudes de compra, se inician en el almacén y compras es el encargado de llevar a cabo, todo lo necesario para satisfacer las necesidades.

El comprador debe de mantener informado a inventarios acerca de los tiempos de entrega, existencias mínimas y puntos de reorden, con el propósito de conservar los inventarios en los niveles adecuados, adicionalmente, debe suministrar copias de pedido de compra, evitar embarques parciales, colaborar para proyectar los requerimientos de espacio y asegurar que los pedidos indiquen claramente donde se deben de entregar los materiales. El almacén esta

obligado a expedir la recepción de los pedidos, a reportar oportunamente de las entregas, y en su caso reportar daños, retrasos, mermas, etc., conservar registros y control de sus operaciones.

### **3.9. CONTROL DE CALIDAD EN LAS COMPRAS.**

#### **3.9.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTO.**

Dentro de la función de control, se encuentra control de la calidad del producto, esta característica puede ser observada desde variados puntos de vista; el proceso de producción, la calidad de las materias primas, el desempeño de los trabajadores y del equipo y el rendimiento que tienen los procesos en los sistemas que apoyan a las operaciones como pueden ser: el de planeación y la programación, el del inventario y el de logística. En el presente capítulo comentaremos la forma como la calidad afecta al producto así como los procedimientos que han sido desarrollados para controlarlas.

Se dice que la calidad es una función de uso, esta adecuación para el uso se puede describir en términos de parámetros medibles como puede ser el diseño del producto, conformación del componente, la integración de componentes, especificaciones correctas, disponibilidad del producto con el tiempo, calidad del servicio posventa, durabilidad.

La calidad. Son los rasgos o características totales de un producto o servicio que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas, o también su conformidad a especificaciones, procesos, diseños o todo.

Garvin define la calidad en cinco formas:

- La calidad es un ideal.
- La calidad se basa en un atributo del producto.
- La calidad consiste en adecuarse al uso.
- La calidad es el ajuste a los requerimientos.
- La calidad es buena para ganar dinero.

También dice que la calidad tiene ocho atributos de acuerdo a las múltiples definiciones:

1. Funcionamiento o comportamiento.
2. Características.
3. Confiabilidad.
4. Conformidad.
5. Durabilidad.
6. Facilidad de servicio.
7. Estética.
8. Calidad percibida.

Más tarde en 1984 Garvin afirma que el costo de la calidad esta en función de la calidad misma y el precio será elevado si la calidad se define en términos de sus características y desempeño, no obstante si la definición de la calidad es simplemente una adecuación al uso entonces, de dos productos con el mismo precio aquel de mayor calidad se venderá más.

En este capítulo se estudiarán tres consideraciones básicas acerca de la calidad:

La calidad adecuada para un determinado fin.

Definir la calidad de tal manera que sea completamente entendida tanto por el comprador como por el vendedor.

Establecer controles de calidad que aseguren que lo comprado cumple con la calidad requerida.

Es difícil establecer un termino absoluto de lo que es calidad ya que este concepto tiene diferentes significados para las distintas entidades en momentos diversos y ante situaciones concretas, pudiendo ser referida en términos de confiabilidad, durabilidad, oportunidad, apariencia, integridad, pureza, individualidad o bien una combinación de éstas.

Existen diversos factores que influyen en la calidad de un producto y pueden tener su origen en:

1. Las instalaciones de operación.
2. Las herramientas y el equipo.
3. Los materiales.
4. El personal de la organización.
5. El mercado
6. Los objetivos de la organización.
7. Las pruebas del producto
8. El diseño de la producción
9. El proceso de producción
10. La calidad de los insumos
11. El mantenimiento
12. Las normas de calidad
13. La retroalimentación proveniente de los clientes.

Ahora bien tratando de hacer frente a los factores antes mencionados, las organizaciones abordan la cuestión de la calidad creando unidades de responsabilidad específicamente para esta función y es explicada por la necesidad de dar solución a problemas como los que a continuación presentamos:

1. Reducir el número de errores y correcciones.

2. Mejorar el nivel promedio de calidad del producto.
3. Garantizar una mejor ínter cambiabilidad de las partes.
4. Hacer posible la clasificación del producto.
5. Cumplir con nuevas leyes, normas, lineamientos o disposiciones.
6. Reducir la cantidad de materiales defectuosos recibidos.
7. Disminuir las quejas de los clientes y las devoluciones.

Han sido diseñados métodos para la descripción precisa de los productos, tales como el empleo de muestras, marcas de fábrica y especificaciones que definen la calidad de los productos, mismas que han contribuido a darle mayor importancia a la inspección, el control y la estandarización de la calidad.

Además de la inspección visual se cuenta con la clasificación, la calibración, la medición y otros muchos métodos que tienen como finalidad el asegurar que los materiales cumplen con los estándares establecidos. Estos estándares describen las características químicas y físicas de materiales y productos tales como el tamaño, color, dureza, peso, pureza y acabado que son aceptables para éstos.

Un **estándar** es la descripción de un nivel aceptable de calidad, diseño y composición de los artículos que surgen como resultado de la investigación y de la experiencia de las organizaciones, ocasionalmente en cooperación con entidades gubernamentales.

La **estandarización** es el proceso que define la calidad, diseño y composición definido en un estándar, mientras que la simplificación consiste en reducir los tipos y tamaños de materiales, equipos y partes que son utilizados.

### **3.9.2. ESPECIFICACIONES**

Por lo que respecta a las especificaciones, estas, se definen por una descripción detallada de las características de cada artículo en particular, y es, actualmente, de uso general en la mayoría de las compras y pueden ser:

Especificaciones dimensionales y de material, las cuales constan de un detalle pormenorizado de las propiedades químicas y físicas establecidas en términos mensurables y son utilizadas principalmente para materias primas, metales, lubricantes, pinturas y derivados de éstas categorías.

#### **3.9.2.1. ESPECIFICACIONES DE FUNCIONAMIENTO**

Estas detallan el uso o aplicación específica del producto.

#### **3.9.2.2. PLANOS**

Consiste en la descripción gráfica aplicable a los artículos, particularmente de aquellos que requieren de una precisión extrema, tales como, maquinaria o partes.

### **3.9.2.3. GRADOS DE MERCADO**

Este método se caracteriza por indicar la pureza relativa, la carencia de defectos o la diferencia de calidad de una clase particular de material y con frecuencia se utiliza en materias primas tales como el algodón, acero y madera.

### **3.9.2.4. MUESTRAS**

Otro método utilizado por los compradores consiste en presentar una muestra de los artículos requeridos misma que será utilizada por el proveedor para conocerla y duplicarla.

Los métodos antes descritos son los utilizados con mayor frecuencia para describir la calidad de los productos y éstas no son excluyentes o limitadas, además de que pueden ser empleados en forma combinada.

## **3.9.3. DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD**

### **3.9.3.1. La función de Inspección.**

La inspección es una parte fundamental del control de calidad, ya que a través de ella se logra determinar, si los productos o servicios se ajustan a las especificaciones o normas de calidad requeridas por la organización, muchas veces, es llevada a cabo mediante pruebas, sin embargo, la inspección por sí, no corrige deficiencias del sistema que produjo los artículos defectuosos.

La inspección, es una actividad efectuada en las organizaciones de procesamiento, distribución y servicios y mediante ésta se puede lograr, una mejor calidad, al reconocer que es, lo que se debe de evaluar, resultando muy valiosa, particularmente, en diversos puntos como:

1. Al recibirse los recursos: verificar la calidad de las materias primas y de las partes y suministros comprados, probar el equipo para ver si responde a las especificaciones, comprobar la capacidad del personal.
2. Antes de que el trabajador inicie el proceso de transformación: ver si el proceso en cuestión es costoso, irreversible (como cuando se mezclan ingredientes para producir alimentos) o se presta al ocultamiento (montajes, pintura, enchapado).
3. Cuando los primeros artículos salen del proceso automático.
4. Después del proceso de transformación (inspección por parte del trabajador).
5. Después de los procesos de transformación (Inspección a cargo de un inspector).
6. En la Inspección final.
7. Cuando los clientes se quejan, devuelven los artículos o solicitan servicio.

Cabe mencionar que aun cuando la inspección es tan importante, ésta no puede llevarse a cabo en todos éstos puntos, ni en todos los productos, ya que para esto, se debe de decidir que se debe inspeccionar, cuando se debe inspeccionar, dónde, quién y cómo debe de hacerse.

El problema del cómo se debe de inspeccionar, lo abordaremos con una mayor profundidad más adelante, ya que en opinión del autor es un tema que tiene un

grado mayor de importancia en virtud de que los otros puntos pueden ser considerados de acuerdo a situaciones específicas o particulares que sean de interés para cada organización.

El cómo efectuar la inspección involucra, herramientas, materiales y equipo sensible; así como medidores e instrumentos, que serán utilizados por los inspectores responsables.

Aunque éstos, pueden variar de una organización a otra, dependiendo del producto, ofrecemos a continuación una descripción de algunos equipos relativamente especializados y de uso frecuente:

- Maquinas de rayos X.
- Osciloscopios.
- Balanzas, Calibradores, Micrómetros, plantillas, etc.
- Estroboscopios
- Otros medidores (Para voltaje, vacío, revoluciones, temperatura, longitud, dureza).

### **3.9.3.2. Control Estadístico de Calidad.**

Como ya se explico en párrafos anteriores, las organizaciones deben realizar inspecciones y prueba a lo largo del proceso productivo, sin embargo, generalmente no es necesario inspeccionar la totalidad de los artículos, sino, únicamente, una muestra, lo cual representa una ventaja, ya que sería virtualmente imposible, inspeccionar cada uno de los artículos, lo que provocaría un incremento en costos y un retraso en el ritmo de la producción, en otras palabras, tiempo. Además, no podemos garantizar que al realizar la inspección al 100%, se provoquen fallas, ya que a medida que el inspector se fatiga o se aburre, los defectos pueden pasar inadvertidos, es así como, a través de la inspección y prueba de muestras representativas de la producción, se puede obtener mayor exactitud, a éste tipo de método esta basado en las leyes de la probabilidad y se le conoce como muestreo de aceptación.

### **3.9.3.3. Cero defectos**

Como su nombre lo indica, éste método se basa en la premisa de que no se permiten defectos en la producción, desarrollando un mayor compromiso y conciencia personal en cada empleado.

### **3.9.3.4. Control de calidad certificado.**

También conocido como certificación de calidad, se lleva a cabo cuando el proveedor emite una declaración escrita certificando que los productos satisfacen las especificaciones convenidas y cuando se efectúa de manera efectiva se elimina la necesidad de inspección por parte del comprador.



### **3.9.3.5. Procedimiento de rechazo**

Una vez inspeccionados los materiales y determinando que éstos no cumplen con las especificaciones o requerimientos convenidos, éstos son rechazados notificando a los departamentos que intervienen en la adquisición, uso, control o disposición del material del que se trata, así como a la fuente de suministro, suspendiendo temporalmente, posibles embarques.

Aunque es conveniente aclarar que dicho rechazo dependerá de diversos factores o situaciones, como pueden ser: el tiempo de respuesta para un nuevo pedido, el límite de tolerancia permisible, la reclasificación y separación de materiales defectuosos o el reproceso, esto después de un minucioso análisis en el que participen las partes involucradas. Ahora bien, si el rechazo procede, es sumamente importante el establecer en forma clara y precisa las razones datos y hechos por los cuales se dio el mismo.

### **3.9.3.6. Técnicas de Control de Calidad.**

En esta sección se estudiarán algunas técnicas comunes para el control de calidad, entre las que se incluyen el análisis de Pareto, los diagramas de espina de pescado, la casa de calidad, los círculos de control de calidad, la inspección, el muestreo de aceptación, el control estadístico de proceso y la prueba de errores. Estos ejemplos no agotan, en modo alguno, el importante tema del control de calidad. Sin embargo, representan algunas de las técnicas más importantes, especialmente para aquellas compañías que desean alcanzar el nivel de calidad logrado por los japoneses.

### **3.9.3.7. Análisis de Pareto**

Para lograr un mejoramiento continuo en calidad, la causa última de problemas graves de calidad debe determinarse y corregirse. Sin embargo, resulta demasiado largo el tiempo requerido para investigar la fuente última de un problema sencillo de calidad. Por ello, está claro que es imposible que cada sencillo problema se revise y corrija por completo. No obstante, probablemente un pequeño grupo de problemas de calidad sea el responsable de la mayoría de los defectos. El concepto de que una pequeña parte de cualquier población sea responsable de cualquier cosa que uno quiera medir se conoce como la regla de 80-20, o análisis de Pareto. Pareto, fue un economista que aplicó por primera vez esta regla a la distribución del ingreso.

¿Cómo puede uno decidir qué problemas de calidad constituyen el conjunto significativo? Una práctica común en el método justo a tiempo es hacer que los operadores revisen los artículos y separen cualquiera que esté defectuoso. El operador también debe registrar la causa inmediata del defecto. Así, los problemas recurrentes con mayor frecuencia pueden atacarse primero. El principio de identificar y atacar los problemas más frecuentes es muy sencillo.

Sin embargo, nunca será demasiado recalcar que para ser efectivo este método, no debe concentrarse en identificar y corregir los problemas más graves.

### **3.9.3.8. Diagrama de espina de pescado**

Un diagrama de espina de pescado presenta tanto la causa como el efecto de los problemas más comunes. La línea principal de la gráfica representa el proceso; las primeras ramas son las causas inmediatas de los problemas, y las ramas más pequeñas representan las causas básicas.

Así, el diagrama de espina de pescado puede acortar el tiempo necesario para separar los problemas fundamentales.

### **3.9.3.9. Casa de calidad**

La técnica denominada casa de calidad es realmente un instrumento de comunicación destinado para el uso de los equipos de trabajo encargados del diseño de ingeniería y de diseño de proceso. Un lema utilizado casi con tanta frecuencia como “control de calidad total” es “calidad en el origen”, lo que significa que la calidad debe diseñarse desde dentro del producto. Pero como existen ocho dimensiones en la calidad, con frecuencia los objetivos entran en conflicto uno con otro. Por ejemplo, al diseñar la puerta de un automóvil de lujo, quizá sea deseable que la potencia de la ventanilla funcione rápidamente y que la puerta sea ligera y fácil de abrir y cerrar. Como para que la ventanilla funcione más rápido es necesario un motor más potente, es posible que estos dos objetivos entren en conflicto.

La técnica de casa de calidad es una especie de mapa que representa gráficamente los diversos objetivos de mejoramiento de calidad y separa los complementarios y aquellos que están en oposición. Esta técnica destaca los lugares en los que es posible que sea necesaria una negociación, así como una buena comunicación dentro del equipo de diseño, con respecto a la importancia relativa de satisfacer cada uno de los objetivos, etcétera.

Si bien la importancia del diseño de un buen producto, así como del proceso, no pueden pasarse por alto, el diseño es el verdadero campo del ingeniero.

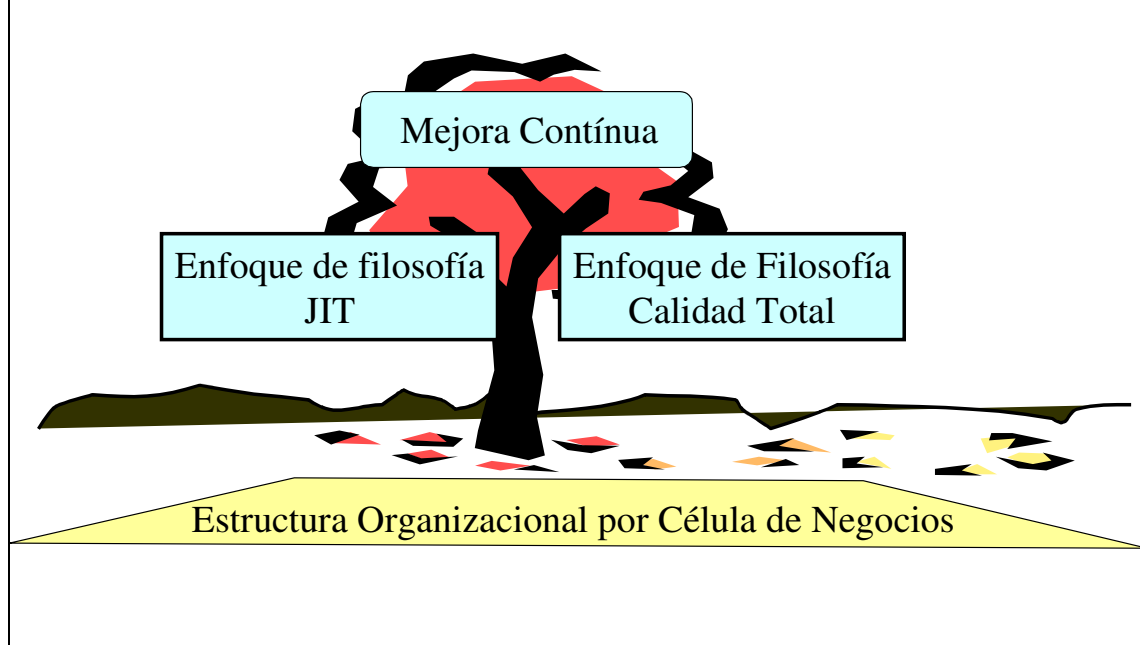
### **3.9.4. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD**

Los círculos de calidad son grupos de empleados, formados, por lo general, por 5 a 15 integrantes que se reúnen con regularidad para discutir y sugerir soluciones para los problemas de calidad dentro de su departamento. La filosofía de mejoramiento continuo y compromiso universal realmente demanda que los círculos de calidad, o alguna otra forma de comprometer a los empleados, se extiendan en toda la compañía.

Es posible que la desilusión occidental respecto de los círculos de calidad se deba a una mala comprensión de su propósito o debido a que tienen múltiples objetivos que, en ocasiones son conflictivos. Básicamente se pueden formar círculos de calidad para resolver problemas o mejorar las relaciones entre administración y empleados, pero no se deben usar para ambos fines.

# Filosofía de Mejora Continua

## *El Camino Hacia la Mejora Continua*



### **Ilustración 7. Mejora Continua**

La Filosofía de mejora Continua, los japoneses son muy claros en el concepto de que “el final nunca llega”. La palabra “Kaizen” significa Mejora Continua. EL Kaizen es la base de la cultura corporativa de los negocios japoneses, inicia con la aceptación que el “Status Quo” no es perfecto.  
“Nuestro éxito es la mejor razón para cambiar” IWAO ISOMURA, TOYOTA.

Kainzen se caracteriza por:

El flujo continuo de miles de pequeños mejoramientos debido a los esfuerzos durante la marcha de equipos e individuos.

Debemos estar consientes que los pequeños mejoramientos son raramente visibles inmediatamente.

Este cambio y mejoramiento constante requiere:

Que todos los empleados sean parte del proceso de mejoramiento.

El cambio es parte de la cultura y vida de la compañía.

El cambio debe ser desafiante, no amenazante.

Crea que no importa que tan bien haga usted algo, usted siempre lo podrá hacer mejor.

¡Y las probabilidades son... que usted lo hará!

### 3.10. LA IMPORTANCIA DE LOS ALMACENES.

El almacén es necesario ya que, toda compañía requiere guardar sus bienes o productos en espera de ser comercializados. Aunque rara vez coinciden los intereses de producción ventas e inventarios, debido a las variables en los ciclos de producción y consumo, el almacenamiento viene a dar respuesta para lograr superar tales diferencias.

Con el propósito de elevar la calidad del servicio al cliente, al proporcionar a este entregas oportunas, en las cantidades correctas, se presenta la disyuntiva de decidir como se ha de proceder para que esa satisfacción al cliente llegue a niveles cercanos al 100%.

Un camino sería el tomar la decisión por incrementar apropiadamente el número de almacenes.

Obviamente que entre mayor es el número más probabilidades se tienen de cumplir con las entregas a clientes de mercancías, elevando así el costo de almacenamiento, por lo que hay que trabajar para lograr un equilibrio entre los costos y el nivel de servicio.

Independientemente de los almacenes particulares o propios existen también, almacenes públicos, que pueden ser una respuesta a la problemática del almacenamiento.

**Los almacenes públicos** rentan espacio y proporcionan servicios adicionales (a un costo), por inspección, empaçado, embarque y facturación. Estos almacenes proveen de una amplia elección de ubicaciones y tipos, como los especializados en granos (silos), productos perecederos (frigoríficos), y algunos otros más de acuerdo a los requerimientos.

Las empresas tienen un mayor control sobre los almacenes propios, pero debido a las necesidades de distribución que tiene varias de ellas, se recurre frecuentemente al uso de **almacenes depósito**, cuya tarea es el guardar las mercancías durante medianos o largos periodos de tiempo, otros más son los **almacenes de distribución** quienes se encargan de desplazar las mercancías recibidas de una o varias plantas hacia los diferentes clientes previa instrucción por parte de la empresa.

Actualmente y como respuesta a las altas demandas del mercado, existen **almacenes automatizados**, con modernos sistemas en el manejo de materiales controlados por computadora.

La computadora recibe los pedidos de las empresas, dirige las operaciones de maniobra, carga y descarga, con montacargas y ascensores eléctricos para reunir la mercancía y dirigirla hacia las plataformas de embarque, siendo facturada por ella misma. Estos sistemas reducen los costos de mano de obra, roturas, desperfectos, lesiones, perfeccionando el control de inventarios.

### **3.10.1. ALMACENAJE**

Existen dos tipos de bodegas para el almacenaje de mercancías: las directas y las habilitadas o fiscalizadas. Las directas se subdividen a su vez en nacionales, fiscales y refrigeradas.

- Bodegas directas

Son propiedad de un almacén de depósito autorizado que se maneja y controla en forma directa, con personal propio, como sigue:

Nacionales: las que están autorizadas por la ley para recibir productos agrícolas y mercancías nacionales o nacionalizadas.

Fiscales: las que están autorizadas por la ley para recibir mercancías sujetas al pago posterior de derechos de importación.

Refrigeradas: igual que las nacionales, excepto que cuenten con instalaciones especiales para refrigerar los productos almacenados.

- Bodegas habilitadas (fiscalizadas)

Consisten en un espacio dentro de la misma empresa que queda controlado por algún almacén de depósito autorizado, para estar en posibilidades de expedir certificados de depósito y bonos de prenda respectivos.

Las cuotas de almacenaje aplicables a cada depósito serán determinadas por los almacenes de depósito, tomando en cuenta principalmente los siguientes factores: clase de mercancía, valor de depósito, frecuencia de las salidas, servicios adicionales, perspectiva del cliente, etc.

El estudio de estos factores determinará la cuota de almacenaje que corresponda. Normalmente los almacenes fijan su cuota a base de un porcentaje al millar sobre el valor de la mercancía que se aplica sobre saldos quincenales o mensuales y se presenta al cobro cada mes.

Las bodegas fiscalizadas cuentan con los siguientes servicios: personal especializado, monoestibadores, báscula de piso, andén cubierto para camiones, escapes de ferrocarril, amplios patios de maniobras, sistemas de alarmas, refrigeración hasta 30 grados centígrados, congelación rápida y equipo para carga y descarga.

Tienen las siguientes ventajas:

- Diferir el pago de los impuestos de internación, hasta por dos años.
- Resguardar los bienes y mercancías importadas de posibles modificaciones arancelarias, así como de futuras prohibiciones o restricciones para importar.
- Evitar riesgos e irregularidades en el suministro de mercancías y productos.
- Agilizar trámites aduanales, reduciendo de esa forma los costos de operación de importación.
- Contar con un control efectivo en el movimiento de existencias...

La tarifa de almacenamiento de depósito fiscal se calcula con base al valor de la mercancía depositada y mediante una cuota por millar.

La cuota anterior incluye un seguro contra riesgos de incendio y/o rayo.

Las operaciones físicas de traslado, apertura (“rompimiento”) de contenedores, así como los trámites aduanales extraordinarios, causan gastos por separado. Los gastos de estudios de costos, así como los contrataciones tripartitas, corren a cargo del depositante.

Para su operación, tanto las bodegas directas como las habilidades requieren autorización previa de la Comisión Nacional Bancaria. Para conceder o negar la autorización de su funcionamiento, dicha Comisión recibe de parte de los almacenes información completa, que es comprobada por inspectores de dicho organismo con el fin de investigar si las referidas instalaciones reúnen los requisitos de seguridad, independencia, libre acceso, ubicación y adaptación y el control que se ejercerá sobre las mismas.

### **3.11. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES.**

“El área de compras obtiene un papel cada día más importante como fuente de utilidades. La estandarización de la producción y la comparación severa de precios anexa a los volúmenes de compra y la extensión a proveedores internacionales presionan automáticamente hacia abajo los precios de compra.”

Sin embargo hoy en día ya no es tan importante concentrarse simplemente en los proveedores más económicos actualmente se busca trabajar en conceptos para involucrar las funciones de compras, en colaboración con los proveedores y las labores de desarrollo.

En el negocio con los proveedores los productos y servicios tienen que cumplir con normas de calidad definidas y suministrarlos con un servicio confiable de entregas puntuales, también ofrecerlos con apoyo para la técnica de aplicación y con servicio técnico para asegurar la disponibilidad en producción, finalmente hay que ofrecerlos con precios competitivos (que no necesariamente son los precios más bajos).

Sin embargo hay nuevas reglas fundamentales que también obtienen validez, que en el futuro influenciarán la relación entre proveedores y clientes de manera sustancial.

Los días del proveedor y del comprador tradicional están en transformación, los papeles de ambos se caracterizarán por una colaboración interactiva, mutua, interconectada, para que en una situación llamada “Win-Win” (gana- gana),

mejore la posición de ganancia para ambos lados, esto supone una nueva interpretación de colaboración y aceptación de dependencia mutua.

Otro cambio que se vislumbra es el llevar a cambio una nueva reducción del número de proveedores o bien a "Single Sourcing" (una sola fuente), aunque tiene tanto oportunidades como riesgos, se busca la colaboración con menos proveedores.

Las empresas están convencidas de que una nueva concentración de menos proveedores les trae ventajas sustanciales de productividad y de costos. Esto no significa que muchos de ellos desaparecerán sino que su posición cambiará, los proveedores no suministrarán directamente a las empresas grandes sino a los llamados proveedores de sistema, los que unirán servicios y productos de subproveedores y los turnarán en sistema a las empresas grandes.

Esta forma de estrategia de adquisiciones tiene sus riesgos uno de estos es el temor a exigencias exageradas de precios, a cuellos de botella en los suministros y a la inseguridad general de sí los productos y la tecnología mejorarán continuamente aunque se espera que estos queden excluidos por medio de garantías y conductas correspondientes del proveedor.

Otro aspecto que se lleva a cabo es el intercambio integral de personas y de información entre clientes y proveedores.

La colaboración entre cliente y proveedor significa cada vez menos una operación bilateral entre compras y ventas, entre desarrollo y producción, o logística y adquisición sino se determina mucho más por los llamados "grupos de proceso y trabajo multifuncionales."

Estos equipos se componen de personas que deciden y de especialistas de las áreas de desarrollo, adquisiciones, producción, logística, etc. El grupo de materiales funciona según este principio y su meta es "comprar favorablemente, no barato".

Cada vez se efectúan más acuerdos y convenios globales y a más largo plazo, con automatismo y flexibilidades integrales entre clientes y proveedores, aunque muchas empresas no han llegado lejos en el uso de fuentes globales todavía.

La mayoría de las compras se desarrollan en ambientes locales pero la tendencia futura es optimizar los costos y la calidad por medio de licitaciones y concursos mundiales de proveedores resumiendo los volúmenes de compra, mediante acuerdos globales de precios y el empleo de sistemas mundiales de logística y servicios.

En este plan existen riesgos como el cumplimiento de tiempo de entrega, las variaciones de los tipos de cambio y de las normas de calidad, la distancia en espacio de los proveedores y los diferentes sistemas jurídicos.

Ahora bien el fortalecimiento de la fuerza de ingresos no se lleva a cabo por bajar los costos del producto sino por el aumento de productividad en los procesos de negocios. Se aspira cada vez más la a reducciones de costos a largo plazo. Para realizar ahorros de costos en el proceso se constituyen equipos conjuntos de proyectos colaborando en el desarrollo del producto e intercambiando informaciones, requerimientos, etc.

Por medio de sistemas de información enlazados por red se automatizan procesos administrativos como pedidos, cuentas, controles de inventario, etc.

Para el desarrollo de relaciones que se traduzcan en acciones concretas, recomendamos que consideren de manera especial los siguientes puntos:

1. Identificar y seleccionar a proveedores estratégicos con los que pueda llevarse a cabo la integración, utilizando tal vez la categorización A, B, C, de proveedores considerando su capacidad, su disposición de precios y de integración, así como la habilidad y disposición mutua para la estrategia de Single- Sourcing.
2. Sustituir acuerdos técnicos y económicos bilaterales por procesos y decisiones de equipo.
3. Reorganizar las funciones de compra y venta. Los vendedores y compradores tienen que convertirse en gerentes de procesos con una comprensión profunda de técnicas económicas de mercados y de los productos.
4. Hay que desarrollar estructuras globales de información y comunicación que satisfagan las exigencias de la automatización de las relaciones de negocios.
5. Hay que negociar acuerdos comerciales a largo plazo, en los cuales las garantías y obligaciones mutuas sean transparentes y comprobables.

No obstante que el desarrollar proveedores sobre la base de fuente única representa beneficios substanciales, también se corren riesgos al depender de un solo proveedor para el suministro de los bienes, ya que se pueden presentar casos imprevistos de desastres, huelgas, o cualquier otro factor que pudiera interrumpir el abasto, independientemente de que al contar con fuentes de suministro múltiples se cuenta con varias opciones, se propicia a su vez la competencia entre proveedores en lo referente a precio, calidad y servicio.

Realmente no existe una respuesta que satisfaga todas las situaciones, por lo que dependerá de la estructura que se defina en cada empresa, de acuerdo a su circunstancia, para contar con una cartera de proveedores eficiente, confiable y seguro. Para este fin se detalla, un método de selección, evaluación y certificación de proveedores que contribuya su análisis y toma de decisiones.



Este método no puede permanecer estático, dada la dinámica de que se vive actualmente en los mercados, la tecnología, el desarrollo de nuevos materiales, la competencia y las condiciones económicas, es conveniente mantener actualizado dicho método y establecer procedimiento de vigilancia de la estabilidad de los proveedores.

### **3.11.1. INVESTIGACION DE PROVEEDORES NACIONALES Y EXTRANJEROS.**

La investigación es una responsabilidad complementaria del área de compras y abastecimientos, que tiene por objeto, optimizar la planeación y la función de compras a fin de contribuir a la generación de utilidades.

“Debido a la importancia que tiene la toma de decisiones en todos aquellos aspectos que conforman dicha función, el campo de investigación se extiende hacia la programación de las compras, tendencias económicas, aspectos legales y políticos y proyección de demanda y oferta, así como las variables internacionales.”<sup>11</sup>

Esta investigación puede llevarse a cabo tomando en consideración la siguiente clasificación:

- a) Análisis de procedimientos.
- b) Investigación de proveedor y artículo.
- c) Proyecciones económicas.
- d) Proyectos especiales.

En este capítulo abordaremos la investigación de proveedores y los puntos que involucra dicha investigación incluyendo:

- La obtención de información necesaria para localizar y seleccionar proveedores.
- Técnicas de evaluación de proveedores.

### **3.11.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES.**

La selección de proveedores consiste en identificar todas aquellas fuentes de suministro reales o potenciales que están en posición de cumplir con lo que la empresa desea respecto a la calidad requerida, en las cantidades que sean demandadas, a precios justos y por supuesto con fechas de entrega garantizadas.

---

<sup>11</sup> Fogarty, Blackstone, Hoffmann, Administración de la producción e Inventarios, CECSA, (2ª. Ed.), México, 1995, p 574

“Es indispensable contar con una cartera de fuentes disponible a las cuales se pueda recurrir en casos de que la empresa requiera de la introducción de nuevos productos o que la demanda de los actuales se vea incrementada, incluso de manera inesperada de esta manera se estará en condiciones de tener una respuesta ágil.”<sup>12</sup>

Es lógico el comentario de que la adquisición pueda hacerse de cualquier artículo y con una gran cantidad de proveedores, por esta razón se debe de echar mano de toda una estrategia y proceso definido seguro y transparente a fin de lograr una eficiente selección de nuestros proveedores.

Para esto es conveniente el contar con fuentes de información que nos faciliten esta tarea, a fin de preparar una lista de prospectos en cuanto a proveedores se refiere.

A continuación sugerimos la siguiente lista de información en donde podemos obtener datos con respecto a los proveedores en búsqueda, aunque cabe hacer mención que esta no es exhaustiva y puede ser ampliada:

1. **Archivo de proveedores de productos.** Proporciona una lista completa de aquellos proveedores con los que hemos realizado adquisiciones en el pasado, estos archivos deben estar disponibles conteniendo nombres y direcciones de todos los vendedores con los que las compañías han tratado, las clases de artículos, los indicadores de desempeño que expresen la confiabilidad del proveedor referente al cumplimiento con la cantidad, fechas de entregas, tasas de defectos o rechazos de embarques recibidos, así como su disponibilidad, adaptabilidad y respuesta a las demandas de pedidos urgentes.
2. **Catálogos.** Se refiere a las publicaciones de los proveedores los cuales listan los artículos que producen así como sus características, este archivo de catálogos, comúnmente es llevado por orden alfabético considerando el nombre del proveedor.
3. **Entrevistas con proveedores.** Nos referimos aquellos representantes de empresas que ocasionalmente o con frecuencia se presentan en nuestras instalaciones para promover los productos que comercializa. Es aquí donde se realiza un intercambio de información al proveer al vendedor con información referente a los productos que se manejan y a los que son requeridos.
4. **Directorios comerciales, industriales o publicaciones especializadas.** Consisten en publicaciones en las cuales se relacionan diversos proveedores de acuerdo al ramo en el que se desarrollan, estos a su vez permiten conocer diversos aspectos de información sobre proveedores tales como, su ubicación, productos que comercializa, situación financiera, canales de

---

<sup>12</sup> Zenz, Gary J., Compra y Administración de Materiales, Limusa, México, 1984, p.169

distribución, etc. Uno de estos de uso frecuente y muy conocido es el directorio telefónico es la sección amarilla, otros son preparados por diversas asociaciones, representaciones, cámaras, consulados, o embajadas. Otros más son las revistas de negocios especializadas, a los que se puede uno suscribir de acuerdo el área específica de interés o de actividad.

5. **Exhibiciones y convenciones.** Durante el transcurso del año diversos miembros comerciales o industriales realizan eventos o foros en donde se intercambian información o se dan a conocer los productos que ellos elaboran siendo invitados clientes, proveedores y público en general.
6. **Media.** Medios masivos de comunicación son otra fuente para la obtención de información referente a los proveedores, ya que gran parte de ellos invierte bastantes recursos monetarios en publicidad para que sus productos sean conocidos: televisión, radio, prensa, internet.
7. **Embajadas y Consulados.** Las representaciones diplomáticas son una fuente de información para la búsqueda de proveedores en el extranjero, algunas de ellas emiten boletines o revistas periódicamente, con ofertas sobre firmas en diversas partes del mundo. Algunas de ellas cuentan también con sistemas de consulta computarizados en lo que se pueden localizar a proveedores potenciales.
8. **Bancos.** Algunos bancos cuentan con divisiones, las cuales pueden proporcionar listas sobre posibles proveedores.

### 3.11.3. EVALUACION DEL PROVEEDOR.

“Después de que se ha efectuado la investigación y formulado una lista de criterios de evaluación que se aplican al proceso de selección es conveniente el establecer un cuadro comparativo a fin de analizar detenidamente cuales son aquellos candidatos que están en condiciones de cumplir con dichos criterios y es obvio que se tomará en consideración aquel que ofrezca la calidad especificada, mejor precio, entregas a tiempo, su capacidad de reacción, la magnitud del servicio, la asistencia técnica, y la mejora constante en productos y servicios, eliminando a aquellos que no cumplan con los parámetros requeridos.”<sup>13</sup>

Para esto es importante el que la autoridad para la selección de proveedores descansa en el departamento de compras, ya que de otra manera puede perderse el control sobre las compras y propiciar la fricción y conflictos entre los diferentes departamentos, aunque cualquiera puede hacer recomendaciones.

Los factores a evaluar de proveedores actuales se dividen en tres elementos de información objetiva y uno de evaluación subjetiva. Las variables objetivas son:

- El precio.
- El porcentaje de entregas efectuadas.

---

<sup>13</sup> ibid p .186

- El porcentaje de materiales rechazados.

Las variables subjetivas, son aquellas que pueden ser evaluadas a través de la información proporcionada por los ingenieros, personal de producción, los agentes de compras, u otros empleados de la empresa referentes a la calidad de la ayuda técnica y de servicio.

Esta evaluación puede llevarse a cabo de manera periódica (mensual, trimestral, semestral, etc.), y deberá ser notificada a los proveedores con el propósito de que sean llevadas a cabo las acciones correctivas o preventivas sobre aquellos aspectos que no satisfagan las normas aceptables y que en caso de persistir dicha anomalía pudieran ser descalificados o eliminados de la lista de proveedores.

En lo que se refiere aquellos proveedores potenciales de acuerdo a la guía del comprador de la Asociación Nacional de Gerentes de Compras, su evaluación se puede dividir en cuatro áreas principales:

1. Capacidad técnica y de ingeniería.
2. Posibilidades de fabricación.
3. Solides financiera.
4. Capacidad administrativa.

La capacidad técnica y de fabricación se evalúa a través de reuniones con el personal de ingeniería y producción, estimando cotizaciones, haciendo recorridos de la planta o efectuando un periodo de prueba.

La solidez financiera se evalúa analizando los estados financieros, las razones financieras que reflejan la posibilidad de rembolsar pasivo a corto y largo plazo y la tendencia general de la estructura de capitalización de la empresa.

La capacidad administrativa se evalúa a través de auditorias que nos permiten conocer la habilidad del proveedor para controlar sus propias operaciones. Para elegir al proveedor adecuado se debe:

- Definir los estándares de rendimiento
- Aplicar un procedimiento a la selección, evaluación y certificación de proveedores.
- Incluir a la alta dirección.
- Integrarlo al proceso de mejora continua de la empresa.
- Tomar decisiones sobre costo total y no solo sobre precio.

Los beneficios que podemos alcanzar de lograr alianzas comerciales con los proveedores son:

Se asegura la calidad de los productos.

Se reduce el inventario.  
Se garantizan y reducen plazos de entrega.  
Se disminuyen costos totales.  
Se mejora la calidad del servicio a clientes.  
Se produce crecimiento  
Se generan mayores utilidades.

#### **3.11.4. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.**

“La evaluación y certificación debe convertirse en parte integral del programa de mejoramiento de la compañía, donde los directivos y personal clave participen con la orientación, estrategias, y medidas relacionadas al programa de evaluación, idealmente con los conocimientos, responsabilidad y autoridad necesaria para tomar decisiones.”<sup>14</sup>

Se presenta la siguiente metodología de un procedimiento de evaluación y certificación de proveedores, el cual es muy detallado y profundo, pudiendo aplicarse total o parcialmente, de acuerdo a la situación particular que se presente:

1. Creación de un comité de evaluación y certificación.
2. Definición de objetivos.
3. Preparación del documento para la evaluación y certificación de proveedores.
4. Establecimiento de valores de medición.
5. Análisis de la base de proveedores.
6. Realización de una clasificación/ prueba eliminatoria inicial.
7. Selección de proveedores preferidos.
8. Formación de equipos de evaluación y certificación.
9. Realización de un simposio con los proveedores.
10. Recopilación de la reacción de los proveedores.
11. Encuesta a los proveedores.
12. Obtención de acuerdos tendientes a la toma de acciones correctivas y preventivas.
13. Establecimiento de un método de clasificación inicial.
14. Establecimiento de compromisos en alcanzar un régimen de despacho a trabajo en proceso
15. Negociar acuerdos con proveedores
16. Realización de inspecciones y auditorías.
17. Lograr un compromiso para completar la certificación.

#### **3.11.5. RELACION CON PROVEEDORES.**

El éxito de la misión de compras radica en su habilidad y la calidad de sus relaciones públicas con sus clientes y proveedores. En párrafos anteriores

---

<sup>14</sup> Ibid, p. 574.

destacamos la importancia de las buenas relaciones de la función de compras con sus clientes internos, es decir con aquellos departamentos internos a la organización con los que compras interactúa día a día. Ahora toca el turno de establecer la importancia y las razones de mantener excelentes relaciones profesionales con sus proveedores.

En este sentido podemos decir que la buena comunicación y la armonía que establezca con sus proveedores serán de fundamental importancia, para alcanzar las metas específicas al departamento, contribuyendo en gran medida a la consecución de los objetivos trazados por la organización, nos referimos a mantener un ambiente basado en la cordialidad, de confianza el respeto y en la voluntad de proporcionar mutua ayuda en la resolución de conflictos o en el aprovechamiento de oportunidades.

M. Calimeri, proporciona una lista de los defectos que más frecuentemente se observan con respecto al trato con los proveedores:

“A menudo se observan incorrecciones para con ellos, principalmente por la mala educación de los funcionarios de la empresa;

- A menudo se les obliga a esperas enervantes, que no tienen justificación;
- Se aplaza inútilmente su visita;
- Se les pide lo que no pueden dar;
- Se les recibe en locales poco decorosos y se les hace esperar de pie;
- Se les hacen promesas que luego no se cumplen;
- Las ordenanzas no les guardan consideración;
- Se les engaña con esperanzas de suministros sin fundamento;
- Se les riñe (a veces por cosas insignificantes) públicamente;
- Se les pone a todos en el mismo nivel al juzgarles mal;
- No se les comunica el alcance real de las cláusulas de suministro que han suscrito;
- No se les comunica la inaceptación de sus ofertas;
- Se les comunica la aceptación de sus ofertas al cabo de mucho tiempo, cuando ya ha cambiado la situación del mercado;
- Se excita a la competencia más allá de límites razonables;
- Se pretende más de lo que se han comprometido a dar;
- Se les manifiesta un continuo descontento de su trabajo, cualquiera que sea su conducta;
- Al juzgar a los proveedores, no se diferencian los defectos que pueden atribuirse a descuido, de los que pueden ser motivados por casos de fuerza mayor;
- Se usan alternativas de trato que no tienen justificación lógica;
- Se les molesta con inútiles peticiones de listines, catálogos, muestras, etcétera;
- No se les invita a todos los suministros que les pueden interesar;
- Se les hace responsables por culpas que no tienen;

- Se les critica la forma de presentar las ofertas, de redactar los catálogos, etcétera;
- Se les excluye de los suministros sin razones sólidas, en tanto se sigue tratando con otros proveedores que son manifiestamente incorrectos;
- No se les comunica ni la fecha de la verificación ni los resultados de la misma (a veces la devolución de la mercancía o la indicación de los defectos se efectúan con gran retraso respecto de la fecha de la verificación).<sup>15</sup>

La imagen que el departamento de compras proyecta, es la imagen de la compañía, y una buena imagen será un facilitador en el proceso de ésta función. El personal de compras puede mejorar sus relaciones al propiciar una atmósfera amistosa y cortés, esto es a través de un trato equitativo, a los vendedores, ya sea, por la vía telefónica, por correspondencia y en el contacto personal, en ese contexto podemos aplicar la máxima de “trata a tu prójimo como quieras que te traten”, es decir, que el trato que demos a nuestros proveedores sea el mismo que nosotros deseamos como clientes.

La relación con proveedores debe ser una relación basada en la colaboración mutua, dejando atrás los métodos tradicionales de compra-venta, a favor de un sistema basado en la idea de compartir información para solucionar problemas, contribuyendo a obtener beneficios en aspectos de calidad, tecnología, servicio, entrega, precio, rapidez y exactitud, todo esto de clase mundial, considerando importantes aspectos de carácter legal y ético, como son el contrato de compra, las garantías, las responsabilidades y obligaciones, así como la arbitrariedad.

En resumen, al eliminar la antigua posición en el rol en contra del adversario, al reducir la base de proveedores, reducir costos, mejorar la calidad y las buenas relaciones con los proveedores contribuyen al éxito.

Se tiene que tener siempre en mente que un excelente proveedor es aquel que tiene o se acerca más a las siguientes características:

**Actitud.** Se enfoca hacia la satisfacción del cliente, tiene una visión a futuro, apoya el cambio y el progreso, y apoya el modelo Just in time.

**Calidad,** abraza el modelo de administración de la calidad total, establece métodos y procedimientos, tiene la capacidad para evaluar su funcionalidad, los rechazos permanecen en o debajo del Benchmark.

**Costos.** Conoce y controla los elementos de costos, sus precios son con base al costo no del mercado.

**Entregas.** Es flexible, con un mínimo impacto en logística y con la mente en el Just in time.

---

<sup>15</sup> Calimeri, Michel, Las Compras, Editorial Hispano Europea, 4ª. Ed. España, 1974, p. 278.

**Servicio.** Es de gran soporte a la empresa, da seguimiento a la solución de problemas y su tiempo de respuesta es inmediato.

**Técnico.** Capacidad de proceso, rapidez en los cambios a procesos, capacidad prototipo.

Para asegurar la formación de equipos con nuestro proveedor se requiere de un involucrarlos en el trabajo, el compartir ideas libremente, la confianza y la honestidad, así como las reuniones periódicas para intercambiar ideas, el empowerment, eliminar viejos paradigmas o "las vacas sagradas".

Con el propósito de establecer una mejora continua en las operaciones y en las relaciones es indispensable identificar la posición actual para así desarrollar metas, y objetivos, definir y entregar un formato evaluación al proveedor, retroalimentando su desempeño, también se destacan estrategias de comunicación como otro factor indispensable.

Por lo que se refiere a la implantación de un sistema de recompensas por la actuación destacada de los proveedores, se sugiere los contratos a largo plazo, nuevos negocios sobre la base de una sola fuente, publicidad, y otros sistemas de recompensas como pueden ser reconocimiento, premios, etc.

### **3.11.6. EL ARCHIVO HISTORICO DE OPERACIONES POR PROVEEDOR.**

El archivo histórico de compras y adquisiciones, comprende todas aquellas transacciones efectuadas por el departamento, con los diversos proveedores con los que se han efectuado operaciones de compra- venta.

El archivo histórico de compras generalmente se lleva considerando un orden cronológico, por proveedor, involucra registros ordenados y completos sobre las fuentes de suministro, con datos generales, descripción de su comportamiento y los principales productos que ofrecen, dichos datos facilitan las actividades de compra. Cada registro puede incluir los siguientes datos:

1. Numero de identificación del proveedor.
2. Nombre del proveedor.
3. Domicilio del proveedor.
4. Números telefónicos, fax y/o e-mail.
5. Producto o productos que ofrece.
6. Condiciones de pago.
7. Condiciones de entrega.
8. Precios.
9. Descuentos
10. Total de unidades compradas, por periodos de tiempo (semanal, mensual, anual)
11. Total monetario gastado con el proveedor por período de tiempo.



12. Indicador de desempeño del proveedor por artículo, en términos de calidad, servicio, cantidad, precio, entrega (tiempo de obtención promedio y la desviación standard).
13. Ordenes de compra abiertas.
14. Política de ventas (por lotes, por múltiplos, discrecional, incremental)
15. Clasificación
16. Calificación.

Contar con expedientes de cada proveedor, donde se mantendrán:

- A) Catálogos.
- B) Cotizaciones.
- C) Correspondencia con el proveedor.
- D) Listas de precios.
- E) Evaluaciones de Auditorias.
- F) Documentos de investigación del proveedor.

La gerencia general será la responsable de establecer la forma, el tiempo y las políticas en que deberán ser mantenidos los registros, de acuerdo a los lineamientos administrativos y legales que se encuentren en vigor.

### **3.12. NEGOCIACION**

Al mencionar negociación pensamos en conceptos empresariales o laborales, en términos de utilidades y de contratos. Sin embargo siendo los humanos seres sociales que requerimos de los demás para sobrevivir, obtenemos todo lo necesario negociando. Negociamos desde que nacemos hasta que fallecemos, negociamos desde que amanece hasta que anochece.

Sobre el proceso negociador existen diversos textos, casi siempre, recetarios mágicos para ganarle al opositor. Empero, la negociación moderna se ha convertido en colaboración de las partes involucradas para obtener beneficios mutuos mediante acuerdos, en vez de ser imposición y predominio sobre el perdedor. Es decir, hoy la negociación busca un GANO-GANAS, promueve relaciones permanente, antepone satisfacción mutua a triunfo o derrota total.

Hace años abundaban los clientes y monopolios, faltaban proveedores y el personal era “fuerza de trabajo”. Actualmente, la competencia es brutal y cada cliente es una bendición que debe conservarse, si logramos un proveedor “ Just in time” estamos dispuestos a un sobreprecio por el ahorro y la confianza de calidad que significa; si un empleado especializado destaca por su creatividad y productividad necesitamos retenerlo; hoy buscamos permanencia.

Por ello la metodología de negociación GANO-GANAS, significa obtener ventajas sin estrangular a la contraparte, significa encontrar soluciones benéficas para ambos más que eventos “suma cero” donde la ganancia de uno es la pérdida del otro, significa preferir el beneficio a largo plazo al lucro inmediato, se antepone calidad a cantidad, ética a legalidad, servicio a precio, personalización a masificación.

Pero este proceso requiere que el negociador tenga sensibilidad, para percibir el mínimo que necesita obtener la contraparte, que sea flexible para adaptar sus ofertas y demandas a las posibilidades y requerimientos de esa contraparte, y finalmente, que tenga, use y aproveche su poder personal e institucional para satisfacer sus propias necesidades a cambio de sus concesiones. (Entendido como la capacidad para otorgar y retener un beneficio, el comprador decide volumen y plazos, mientras que el vendedor decide descuentos y créditos.)

Por lo tanto la negociación puede también definirse como una “confrontación de poderes” y las ganancias de cada parte dependerán del equilibrio de los poderes, Pero el poder es subjetivo (percibido, intangible), más que objetivo (real, tangible)

La empresa moderna ejerce la Administración por Objetivos, o sea, define objetivos, planea el futuro, organiza estructuras de personal, dirige subalternos y ejecuta proyectos, controla resultados y retroalimenta evaluaciones.

### **3.13. ISO 9000**

ISO-9000 comprende un conjunto de normas creación de la Organización Internacional para la Normalización (International Standardization Organization). Estas a su vez están formadas por cinco normas, cada una de aplicación según los objetivos y características de la empresa de que se trate y de los productos o servicios que correspondan a sus actividades:

Actualmente son pocas las empresas que han adoptado sistemas de aseguramiento de calidad, debido al atraso que México tiene en esa materia, Solo algunas empresas con un alto nivel tecnológico y económico se han preocupado por implantar dichos sistemas.

La apertura comercial obliga a las empresas mexicanas a satisfacer la necesidad que se tiene en materia de calidad, ya que tomando en cuenta la aguda competencia que se tiene con los demás países, se requiere acortar las distancias con países de primer mundo, y estar en condiciones de competir en el libre mercado.

Es por eso de la gran difusión que estas normas están teniendo no solo en México sino también en Europa, Asia, Norteamérica y otros países en el mundo.

Varias empresas tienen como meta certificarse bajo la norma ISO-900 porque en nuestros días es un requisito para exportar a otros países. En México ciertos organismos lo exigen a sus proveedores dando una mayor confianza a los clientes, además se propicia la mejora continua en la empresa, en virtud de que su implantación requiere de un esfuerzo organizado y dirigido que promueve la cultura de calidad.

Otros beneficios son:

Satisfacción de los clientes.  
Mejora la imagen de la empresa  
Incremento de utilidades  
Reducción en costos de producción.  
Disminución de desperdicios y rechazos.  
Tienden a desaparecer quejas de clientes.  
Mejoran las relaciones interpersonales.  
Se logra una empresa de vanguardia.

ELEMENTOS O REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9000Y SU  
CORRESPONDENCIA CON LOS DIFERENTES TIPOS DE NORMAS.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Elizondo Decanini, Alfredo, Manual ISO-9000, Castillo (3ª. Ed.), México, 1997.p. 13

<b>Requisitos del sistema de calidad.</b>				
No. de Sección.		ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1	Responsabilidad de la Dirección.	*	*	*
2	a) Sistemas de Calidad.	*	*	*
3	a) Revisión del contrato.	*	*	*
4	Control del Diseño.	*		
5	a) Control de documentos.	*	*	*
6	Compras.	*	*	
7	Productos suministrados por el cliente.	*	*	*
8	Identificación y rastreabilidad del producto	*	*	*
9	a) Control del proceso.	*	*	
10	Inspección y prueba.	*	*	*
11	Control del equipo de inspección, medición y prueba.	*	*	*
12	Estado de inspección y prueba.	*	*	*
13	Control de producto no conforme.	*	*	*
14	a) Acciones correctivas y preventivas.	*	*	*
15	Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.	*	*	*
16	Control de registros de calidad.	*	*	*
17	Auditorías internas de calidad.	*	*	*
18	Capacitación.	*	*	*
19	Servicio.	*	*	
20	Técnicas estadísticas.	*	*	*
21	Áreas agregadas a futuro.			

Ilustración 9. Requisitos de la norma.

### **3.14. BENCHMARKING.**

Es un enfoque estructurado para ser el mejor, esto se logra a través de una experiencia de aprendizaje y un proceso de gestión continuado. Es un proceso continuo de medición de productos servicios y prácticas en comparación con la misma organización, la competencia y las reorganizaciones reconocidas como líderes en busca de las mejores prácticas del sector que llevan a un rendimiento superior. Surge en Estados Unidos del programa de desarrollo Naval para Mejores Prácticas de manufactura y fue establecido en 1985. Su objetivo es identificar las mejores prácticas en las áreas de diseño, prueba, producción, instalaciones, logística y administración, estimulando tanto a la industria como al gobierno a compartir información relacionada con estas prácticas. Al realizar un Benchmarking se pueden identificar analizar y superar a aquellos procesos que pueden hacer más competitiva a cada empresa.

Beneficios del Benchmarking.

- Propicia un marco para mejoras continuadas y saltos cuantitativos de rendimiento.
- Propicia un proceso eficaz para comparar a la organización con sus competidores.
- Es un estímulo para el personal de la organización al visualizar lo que puede lograrse.
- Un cambio con respecto a los enfoques introspectivos tradicionales para mejorar.
- Medidas externas de logro en las que basar la ampliación de los objetivos de mejora.
- Un reto para convertirse en el mejor.

### **3.14.1. PROCESO DE BENCHMARKING.**

#### **3.14.1.1. Requisitos.**

- Identifique a sus clientes.
- Determine los factores críticos de éxito (FCE) y mida el nivel de satisfacción.
- Identifique los procesos de negocio que impactan a los FCE.
- Jerarquice y seleccione los procesos que tienen mayor impacto en los objetivos.
- Determine si es apropiado el Benchmarking.
- Identifique recursos.

#### **3.14.1.2. Planear**

- Forme el equipo de benchmarking.
- Documente el proceso.
- Establezca los alcances del estudio.
- Describa el propósito.
- Determine los criterios para los socios del benchmarking.
- Identifique los socios del benchmarking objetivo.
- Desarrolle el plan de recolección de datos.

#### **3.14.1.3. Recolección.**

- Fuente secundaria de selección.
- Identifique socios potenciales.
- Sistema de recolección de datos.
- Recolección de datos piloto interna.
- Identifique, contacte y evalúe a los socios con las mejores prácticas.
- Desarrolle un cuestionario detallado.

- Realice una investigación detallada (Visita).

#### **3.14.1.4. Análisis.**

- Compare su desempeño actual con los de sus socios.
- Identifique las mejores prácticas y sus facilitadores.
- Formule una estrategia de implantación (Identifique oportunidades de mejor y análisis costo beneficio)
- Desarrolle un plan de implantación.

#### **3.14.1.5. Implantar.**

- Implante el plan.
- Monitoree y reporte avances.
- Celebre.
- Realice ajustes.
- Elabore plan de mejora continua (Nuevas oportunidades de benchmarking y nuevos objetivos)

### **3.15. LA ETICA**

1. Tomar en cuenta los intereses de la compañía en todas las transacciones, y llevar a cabo y creer en las políticas establecidas.
2. Ser receptivo al consejo competente de sus colegas y guiarse por ese consejo sin menoscabo de la dignidad y de la responsabilidad de su cargo.
3. Comprar sin prejuicio buscando obtener el máximo de valor ulterior por cada unidad monetaria gastada.
4. Esforzarse constantemente por adquirir el conocimiento de los materiales y procesos de fabricación, y establecer métodos prácticos para la gestión de su cargo.
5. Obligarse, trabajando con honradez y verdad a la compra y la venta, y denunciar todas las formas y manifestaciones de cohecho comercial.
6. Brindar pronto y cortés recibimiento, cuando las condiciones lo permitan a todos aquellos que acudan con una misión legítima de negocios.
7. Tener respeto hacia sus obligaciones y demandar que se respeten las obligaciones hacia él y sus negocios, en forma congruente con la buena práctica de los negocios.
8. Evitar las astucias.
9. Aconsejar y ayudar a sus colegas, los agentes de compras en el cumplimiento de sus deberes, dondequiera que la ocasión lo permita.
10. Cooperar con todas las organizaciones e individuos que se ocupan de actividades destinadas a acrecentar el desarrollo y la posición de la práctica de compras.

## **3.16. COMPRAS NACIONALES.**

### **3.16.1. CONCEPTO**

Las compras nacionales son aquellas que se efectúan, dentro de las fronteras de un país, siguiendo los lineamientos legales del mismo y pueden clasificarse en:

- a) Locales. Aquellas que se realizan en la misma plaza.
- b) Foráneas. Aquellas que se realizan en plazas distintas, pero dentro del mismo país.

### **3.16.2. IMPORTANCIA**

El papel de compras en nuestros días tiene un mayor reconocimiento por la influencia socioeconómica que tiene, esto se manifiesta en el impacto sobre presiones inflacionarias en la economía, incremento de los precios y como fuente de promotora de competencia de compañías y mejoramiento de tecnologías y materiales, así también sobre la influencia que tiene sobre costos y precios. En el aspecto comercial se puede mencionar que compras influye en la selección de proveedores sean estos minoristas, mayoristas o bien a fuentes nacionales o del extranjero lo cual influye directamente en la balanza de pagos y en el equilibrio monetario, en el aspecto social podemos subrayar su impacto sobre consideraciones del medio ambiente al seleccionar proveedores preocupados por ello y en el entorno social al promover el desarrollo en las comunidades donde se desarrolla ésta y sus empleados, fomentando el crecimiento de los servicios locales, como son: Los de salud, los de educación, y de servicios, etc.

Los proveedores locales son preferidos por múltiples razones: la cercanía a las fuentes, comunicaciones, menos difíciles y costosas y de mayor entendimiento, la facilidad de traslado en caso de algún problema o de asesoría, y en la reducción de costos de transporte.

### **3.16.3. COMPRAS PARA EL SECTOR PRIVADO Y PARA EL SECTOR PÚBLICO.**

#### **3.16.3.1. Sector Privado**

Sector económico ajeno al control directo del Estado que recibe sin embargo, la acción inductiva de éste. Se refiere a las actividades propias de la empresa privada para satisfacer las necesidades de bienes y servicios que demanda la sociedad.

El sector privado esta conformado por aquellas empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados, nacionales o extranjeros, y su finalidad es meramente lucrativa.

### **3.16.3.2. Sector Público Federal**

Conjunto de órganos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir la política y voluntad expresada en las leyes fundamentales del país. Incluye todos los órganos administrativos de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial federales y organismos públicos autónomos. Comprende por lo mismo al Sector Central y al Sector Paraestatal, excluye la administración de los gobiernos locales.

### **3.16.3.3. Sector Público Presupuestario**

Se refiere a la totalidad de instituciones, dependencias y entidades que se consideran en el Presupuesto de Egresos de la Federación. Comprende los Poderes Legislativo y Judicial, Órganos Autónomos, Administración Pública Central, y los organismos y empresas de Control Presupuestario Directo de la Administración Pública Paraestatal.

### **3.16.3.4. Administración Pública (Sector Público Gubernamental))**

Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la Federación, de los estados y municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos.

Conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones que las Constituciones federal y estatales confieren al Gobierno Federal, Estatal y Municipal.

El sector público, es el conjunto de empresas donde el capital pertenece al estado y su finalidad es la satisfacción de necesidades de carácter social.

### **3.16. 3.5. Sector Social.**

Conjunto de organizaciones que no dependen del Sector Público y que son ajenas al sector privado: ejidatarios, comunidades agrícolas, pequeños propietarios, asociaciones de artesanos, cooperativas, empresas sindicales, sindicatos, partidos políticos, etc.

De lo anterior se deduce que la función de compras y abastecimientos tiene objetivos, procedimientos y características particulares para cada uno de estos sectores y que serán explicados en los siguientes párrafos.



### **3.16.4. OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS**

Como ya se señaló en párrafos anteriores el departamento de compras y abastecimientos tiene como finalidad en general el mantener la continuidad de las operaciones mediante la adquisición de bienes o servicios, en la cantidad correcta, de la calidad adecuada, al precio justo, y en el lugar y momento correcto, aunque sirve a diferentes propósitos dado que cada uno de estos sectores (público o privado) tiene diferentes finalidades.

Al inicio de este capítulo se señaló ampliamente acerca del procedimiento de compras y éste es aplicable a las compras en el sector privado y para el sector público, aunque tiene algunas variaciones debido a que los objetivos y procedimientos para las compras en el sector público.

### **3.16.5. PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION PARA EL SECTOR PÚBLICO.**

Operación mediante la cual se llevan a cabo las adquisiciones en el Sector Público. Existen tres procedimientos: procedimientos de invitación a cuando menos tres personas (cuando se convoca por lo menos tres proveedores); adjudicación directa (cuando se contrata directamente a un proveedor); y licitación pública (cuando se hace concurrir libremente a los oferentes de bienes y/o servicios para concursar en los contratos del Sector Público), se fundamentan o tienen como marco de actuación la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP).

#### **3.16.5.1. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP)**

Instrumento jurídico sustentado en el título cuarto constitucional, que determina las obligaciones de los servidores públicos frente a la sociedad y el Estado, salvaguarda los principios rectores del servicio público, señala las sanciones aplicables por actos u omisiones y determina los procedimientos correspondientes.

#### **3.16.5.2. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.**

Norma jurídica de orden público e interés social, que regula las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, ejercicio del gasto, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles, prestaciones de servicios, así como obra pública y servicios relacionados con la misma, contratados por el Sector Público Federal.

Las dependencias y entidades, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, mediante los procedimientos de contratación que a continuación se señalan:

- I. Licitación pública;
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa.

### 3.16.6. CONCURSOS.

Es una práctica de uso común dentro del proceso de compra- venta, en la cual se hace una convocatoria para participar en una licitación, en esta licitación varios proveedores presenten sus ofertas, de acuerdo a las bases especificadas en dicha convocatoria, después de determinado tiempo de recepción de propuestas, se procede a analizar y evaluar las propuestas recibidas considerando las especificaciones de los contratos y será favorecido el proveedor que mejor satisfaga los requerimientos en cuanto a calidad, precio, plazo de entrega, servicio, entre otros.

Dentro del sector público este tipo de concursos se da a conocer públicamente, y también esta amparado en la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, de la cual se presenta extracto en lo referente a licitación pública.

#### 3.16.6.1. Adjudicación Directa.

**Adjudicación.** Acto judicial consistente en la atribución como propio a personas determinadas de una cosa, mueble o inmueble, como consecuencia de una subasta o partición hereditaria con la consiguiente entrega de la misma a la persona interesada. En el ámbito del derecho internacional público, se entiende por adjudicación la adquisición de la soberanía sobre un territorio por laudo de un tribunal arbitral u otro organismo competente de naturaleza internacional. Acto administrativo a través del cual la Administración Pública, una vez cubiertas las formalidades del procedimiento, asigna a una persona física o moral un contrato para la adquisición de bienes, prestación de servicios o realización de obras.

#### 3.16.6.2. Diferencias en cada sector.

Aun cuando las finalidades de ambos sectores tienen diferente enfoque, son en realmente mínimas las diferencias que se registran en ambos sectores, se citaran los siguientes:

ASPECTOS	SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO
AUTORIDAD	Se desprende de los ejecutivos, las políticas y los manuales.	Se deriva de Leyes estatales o federales o de cuerpos legislativos que regulan su obligatoria observancia.
Procedimiento	Esta basado en manuales	Se basa en leyes o reglamentos.

Precios	Mediante escrutinio público y al mejor postor	Es mediante evaluación privada, a través de cotizaciones.
Costo financiero	No se consideran aspectos como los costos en inventario, transporte, solo en el factor precio	Se consideran los costos de inventario, acarreo y de oportunidad.
Planeación.	Se compra contra presupuestos	Se adquiere contra programas de inversión, producción y gastos.

Los procedimientos de los departamentos de compras en ambos sectores difieren entre sí en la selección y evaluación de proveedores ya que por un lado en la mayoría de los casos las compras del sector público tienen la obligación, por esta ley, de otorgar a los proveedores calificados la oportunidad de hacer sus propuestas, mientras que en el sector público tienen la libertad de elegir a aquellos con los que quieren negociar.

Otra diferencia que podemos subrayar es aquella que se refiere a la determinación del precio. En las compras privadas los precios son obtenidos de las listas de precios y catálogos o bien mediante la negociación y el regateo con los proveedores, aún cuando también es utilizado el método de obtener el precio a través de solicitud de ofertas, el comprador privado tiene la opción de limitar la cantidad de proveedores de acuerdo a su conveniencia, no así, en las compras de gobierno, quien tiene que apegarse a dicha ley, y sus modalidades son de licitación pública, licitación a cuando menos tres persona, o adjudicación directa.

### **3.17. COMPRAS DE BIENES DE CAPITAL.**

“ En un mundo globalizado y en constante desarrollo, es imprescindible elevar la productividad, la calidad y la rentabilidad en las empresas mexicanas, ser competitivas y de excelencia en el contexto internacional, alcanzando así posiciones de liderazgo dentro del nuevo modelo de desarrollo de apertura comercial.”

La reconversión de la planta productiva, es un elemento fundamental para que la industria nacional alcance las metas antes descritas y se requiere la actualización con tecnología de punta de los bienes de capital.

Con estos antecedentes, la función de compras tiene una gran responsabilidad y reto, al realizar las negociaciones y actividades de adquisición de la manera más eficiente para este tipo de activos, fijando muy claramente los objetivos, planes, programas, estrategias y los cursos de acción a seguir, echando mano de todos sus conocimientos, habilidades y experiencias así como de un adecuado análisis y evaluación de los proyectos de inversión.

Los proyectos de inversión, son estudios técnicos que determinan las necesidades de los empresarios para utilizar en forma adecuada sus fondos de capital, formulan los objetivos a alcanzar y cuatro tipos de análisis: Técnico operativo,

### **3.17.1. CLASIFICACION, CONCEPTOS, IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS.**

#### **3.17.1.1 Concepto.**

Los bienes de capital son aquellos que se utilizan para producir otros bienes; son también llamados bienes de producción. Ejemplo: la maquinaria, equipo y herramientas.

#### **3.17.1.2. Clasificación.**

Los bienes de capital se clasifican en: bienes inmuebles, maquinaria y equipo.

#### **3.17.1.3. Importancia.**

“Se dijo que los bienes de capital son utilizados para producir otros bienes o bienes son generadores de utilidades, en otras palabras son la base de la capacidad productiva, por lo tanto son permanentes y adquiridos para ser utilizados durante largos períodos de tiempo, contribuyendo al desarrollo y crecimientos de la empresa. Este tipo de bienes involucra a su vez considerables sumas de dinero, por lo que se requiere de un examen minucioso, y la consideración detallada de diversos factores antes de tomar una decisión que nos permita lograr los mejores resultados, que en la mayoría de los casos resulta irreversible.”<sup>17</sup>

#### **3.17.1.4. Características.**

Las principales características que tienen los bienes de capital son:

- a) Son de los principales activos de la empresa ya que utilizan como instrumentos de producción y servicio.
- b) Permanecen por un período de tiempo considerable.
- c) Se evalúan de acuerdo a su costo de adquisición, construcción o su equivalente.
- d) Son depreciables, interviniendo así, en el ciclo financiero a largo plazo y en el costo de producción.
- e) El valor histórico de los bienes debe reexpresarse y actualizarse.

### **3.17.2. EL PROCESO DE COMPRA Y CARACTERISTICAS DE LOS BIENES DE CAPITAL.**

---

<sup>17</sup> Zenz, Gary J., Compra y Administración de Materiales, Limusa, México, 1984, p . 253 y 254

Se ha mencionado que las principales características que tiene la adquisición de los bienes de capital, como generadora de utilidades, y su permanencia, sin embargo también debe tomarse en cuenta los fuertes desembolsos monetarios que su adquisición implica además de otros diversos aspectos, razón por la cual el proceso de adquisición de estos activos, deber ser muy cuidadosos, utilizando a su vez los análisis de factibilidad y retorno de inversión, en conjunto con herramientas mencionadas en el Plan de Ejecución. Para fin de describir el procedimiento para la compra den maquinaria o equipo, tomaremos como base los puntos marcados por Gary J. Zenz en su libro Compra y administración de materiales.

Determinación de la necesidad. Esta se inicia por el usuario aunque dada la importancia del bien frecuentemente, se involucran a un grupo multidisciplinario como Producción, Ingeniería, ventas, compras, Finanzas, etc., En esta etapa se incluye la definición de la necesidad con las especificaciones o diseño de los equipos requeridos, un estudio de problemas, soluciones y alternativas, beneficios esperados, costos relativos, posibles proveedores. Compras participa en esta fase al proporcionar, fuentes de suministro, información sobre los bienes a adquirir, cotizaciones, condiciones y tiempo de entrega, etc.

#### **3.17.2.1. Negociación.**

Dadas las características antes mencionadas, la selección y evaluación de diferentes proveedores deberán llevarse a cabo en la forma más extensiva y profunda posible, considerando precios, condiciones de pago, el servicio, la garantía, términos de transporte, vida útil del bien, la instalación y montaje, la capacitación, innovación tecnológica, mantenimiento, suministro de refacciones, condiciones de entrega, consumo de energía y materiales, entre otros.

#### **3.17.2.2. Seguimiento.**

Debido a las características de este tipo de bienes y a las múltiple variables involucradas dentro del proceso de adquisición, por lo general toma bastante tiempo desde que se genera la orden de compra hasta la entrega del bien, por esa razón es recomendable el uso de herramientas tales como CPM, GANTT o PERT, un seguimiento muy de cerca y estar muy atento a cualquier desviación que de dicho programa pudiera surgir.

#### **3.17.2.3. Recepción e instalación.**

Una vez que es recibida la maquinaria o el equipo en las instalaciones, se hace una verificación física de las condiciones del empaque en general, a fin de detectar cualquier anomalía o daño en el mismo, ya que con frecuencia la verificación de las condiciones del equipo y si este esta completo, se llevan a cabo bajo la supervisión del representante del proveedor o del técnico responsable de la instalación, cuando esto es convenido e incluido en la

negociación o en el precio del equipo, de otro modo puede ser acordado el costo sobre la base de tiempo y gastos que se incurran durante el proceso de instalación.

#### **3.17.2.4. Capacitación sobre el manejo y operación del equipo.**

Este es otro factor involucrado dentro del convenio de adquisición de éstos bienes, que además de contar con el beneficio del óptimo uso del equipo al capacita al personal para su operación, protege al comprador de la responsabilidad de daño ocasionados por el uso o manejo inadecuado del mismo.

#### **3.17.2.5. Servicio Post Venta.**

Es la asistencia o protección por parte del vendedor, que tiene el comprador contra cualquier desperfecto, falla, deficiencia, mal ensamblaje, refacciones e incluso una posible reposición de partes, que el equipo sufra durante el tiempo pactado en la garantía, vencida esta, los costos sobre servicio, refacciones, gastos, viáticos, entre otros, correrán a cargo del comprador.

### **3.17.3. SITUACIONES QUE LE DAN ORIGEN.**

Las situaciones que originan las compras de bienes de capital son:

- a) Por apertura. Son aquellas que se llevan a cabo cuando se inicia la operación de una nueva empresa.
- b) Por expansión. Es cuando se pretende lograr una mayor capacidad productiva mediante la adquisición de nuevo equipo o por uno más moderno para acrecentar la eficacia y de esta manera hacer frente a la tendencia creciente de la demanda o bien porque se desea una mayor participación en el mercado, o la ampliación de líneas de productos.
- c) Por reemplazo. El objetivo es la sustitución de activos fijos debido al desgaste u obsolescencia del equipo, logrando así mantener la eficiencia de la planta productiva.

### **3.18. CONTROL DE INVENTARIOS.**

El inventario es la relación de existencias de una entidad, en la que se expresa la cantidad de artículos, la especificación de los mismos, el precio por unidad y el importe de todos ellos. IBID.

“Los inventarios son costos acumulados relativos a materia prima, abastecimiento, producción en proceso y productos terminados, determinantes en las utilidades de la empresa, así como otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para el mantenimiento, que se consumen en el ciclo normal de operaciones”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Fogarty, Blackstone, Hoffmann, Administración de la producción e Inventarios, CECSA, (2ª. Ed.), México, 1995, p. 177

### **3.18.1. IMPORTANCIA.**

Uno de los elementos más importantes en cualquier organización, lo constituyen el control de inventarios. Su administración es tan importante que cualquier decisión que se tome sobre este punto se verá reflejada en los resultados de la empresa. Este elemento tiene también una estrecha relación y repercusión con las diferentes áreas de la empresa, ya que su adecuado manejo impactará en las finanzas, compras y abastecimientos, ventas, producción, y contabilidad, por el contrario un mal manejo puede llevar a la ruina a la empresa. El inventario involucra capital, espacio, manejo, personal, causa impuestos y puede ser sujeto de daño, deterioro, pérdida, robo u obsolescencia.

No es mentira que el mantener niveles excesivos de inventarios con tan alto costo, puede llevar a la quiebra a la empresa, incluso los faltantes pueden llevar a una interrupción en la continuidad de operaciones de producción de la empresa o bien pueden conducir a la pérdida de ventas, y en consecuencia la pérdida de confianza por parte de los clientes. Una carencia de materiales puede derrumbar una línea de ensamble, o la falta de refacciones, tener ociosa toda una línea productiva. Si bien nos estamos refiriendo a una empresa manufacturera o a una comercializadora, que se puede pensar por la falta en el suministro de artículos y materiales en hospitales, la escuelas, sistema de transporte, etc.

Los costos de adquirir y mantener oscilan en alrededor del 15%, mientras que los costos de almacenamiento, seguros, robos y obsolescencia ascienden de 10 a 15%, por lo tanto mantener un inventario de \$100, durante un año tiene un costo que oscila entre 25 y 30%.

El objetivo de toda organización es satisfacer al cliente, obtener utilidades y alcanzar el rendimiento de su inversión, para eso se requiere de proveer de satisfactores en tiempo, forma y lugar correctos, esto aplica, para la mayor parte de las organizaciones, sea esta de fabricación, venta, o no lucrativas. Es probable que cada empresa tenga objetivos particulares y modo de calificar su actuación, productividad y desempeño, pero lo que es un hecho es que cada una requiere de un óptimo sistema de administración de inventarios.

### **3.18.2. OBJETIVOS.**

Los objetivos de la administración de inventarios están encaminados a:

- a) Conservar el mínimo de inversión en existencias, en materias primas, y partes componentes en materiales en proceso y en productos terminados.
- b) Mantener el nivel de existencias de manera tal que las operaciones de producción no sufran demoras por faltantes.

- c) Mantener el nivel de existencias de productos terminados de acuerdo con la demanda de los clientes, para así dar un servicio de entrega oportuna.
- d) Detectar a tiempo aquellos materiales o productos que no tienen movimiento y los que se han deteriorado o son ya obsoletos en el mercado.
- e) Custodiar eficientemente los almacenes para evitar fugas, despilfarros o maltrato por descuido.

### 3.18.3. CLASIFICACION DE INVENTARIOS.

Cada empresa determina el manejo de sus inventarios, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Frecuencia de uso
- Inversión necesaria.
- Características del inventario.

Y se agrupan de acuerdo a la siguiente clasificación:

**Materia Prima:** Son las esenciales que se involucran en el proceso de ensamble, fabricación de artículos que se producen.

**Producción en proceso:** Es el conjunto de existencias de materias primas que se encuentran en cualquier etapa del proceso productivo, y el cual no puede considerarse como producto terminado.

**Productos terminados:** Esta representado por el conjunto de artículos concluidos entregados por producción y listos para la venta.

La administración de inventarios en consecuencia, es el conjunto de filosofías y técnicas, reglas, decisiones y lineamientos armonizados estratégicamente para lograr los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas y cosas que integran una empresa, con la finalidad de obtener un comportamiento de inventarios que soporte la operación de la empresa y la respuesta adecuada al cliente.

Un efectivo sistema de administración de inventarios comprende la planeación, decisión de inventarios y el nivel de inventarios.

Entonces la preocupación fundamental de las organizaciones y su administración al tomar decisiones con relación al inventario son:

1. La cantidad a ordenar en cada ocasión.
2. Cuando se debe ordenarse dicha cantidad.

La naturaleza del patrón de demanda tiene un mayor efecto sobre las decisiones de inventarios

La demanda de un artículo puede ser de cualquiera de los siguientes dos tipos:



Demanda Independiente  
Demanda Dependiente

Demanda Independiente: Es aquella que no depende de un nivel superior de ensamble, es decir, no depende de la demanda de otros artículos, aunque puede ser influenciada por tendencias o patrones estacionales. Sus características son:

- Es externa y basada en las necesidades del mercado
- No se puede determinar, sino pronosticar
- Se asume que es variable, pero relativamente continua para efectos de planeación
- Debe existir un inventario de seguridad para respaldar el servicio a clientes, el cual depende de la incertidumbre del pronóstico.

Diapositiva 50

## Naturaleza de la Demanda

Gráfica de comportamiento del Inventario con Demanda Independiente:

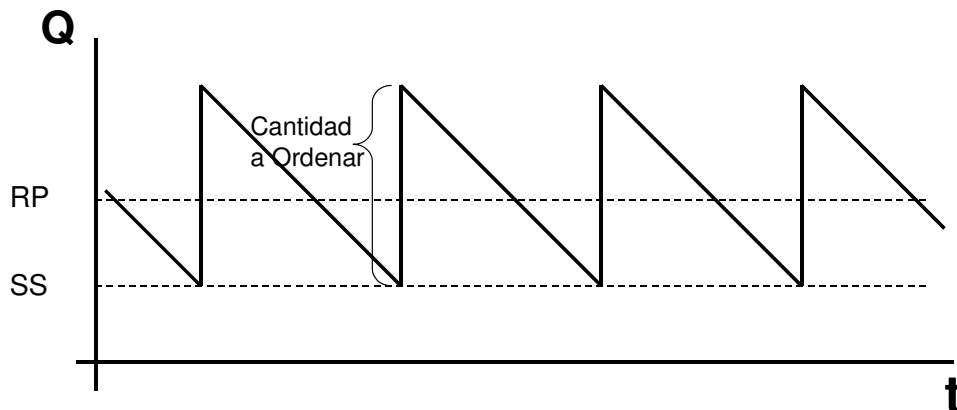


Ilustración 10. Demanda Independiente.

RP= PUNTO DE REORDEN

SS= INVENTARIO DE SEGURIDAD

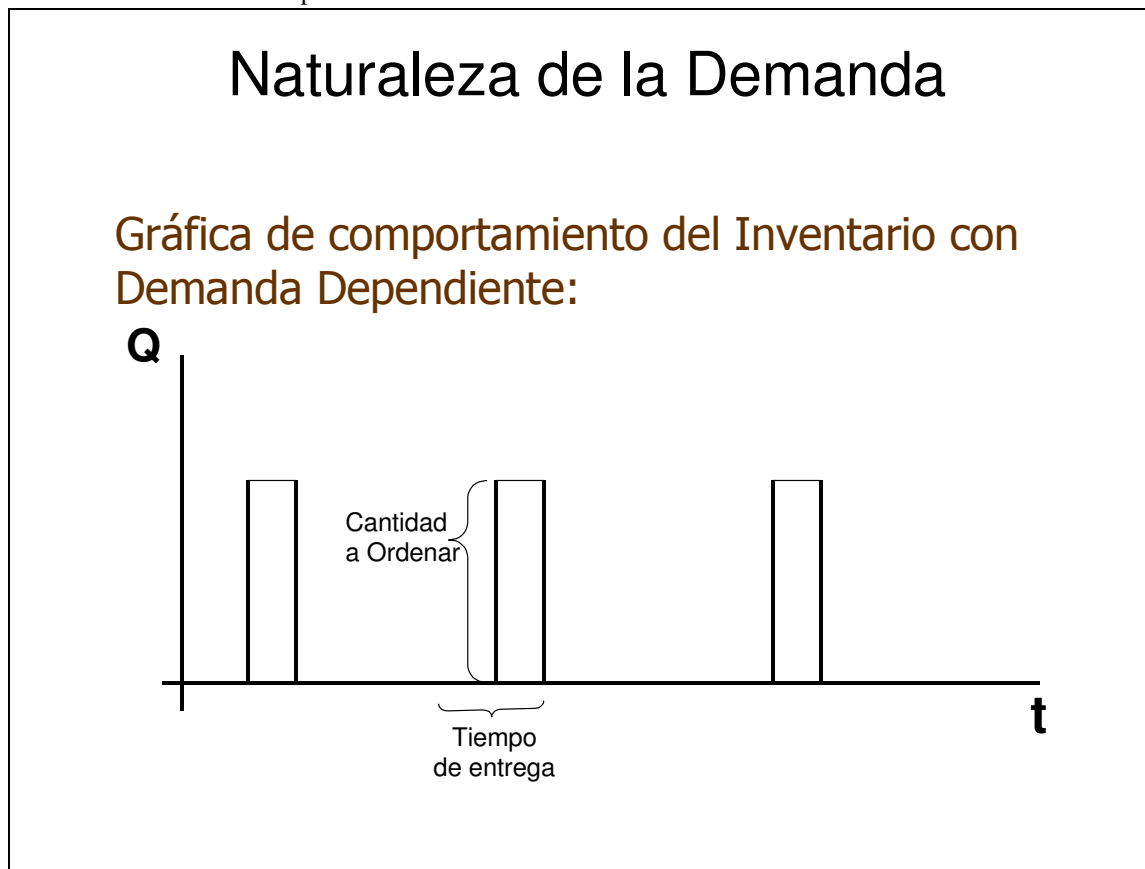
Q= CANTIDAD  
T= TIEMPO

**Demanda Dependiente:** Es aquella que depende de un nivel superior de ensamble, es decir, que las materias primas, componentes, o subensambles, dependen de la demanda que tenga el producto final, sus características son:

- Es interna basada en el Programa de Producción.
- Se puede determinar, no necesita ser pronosticada.
- Tiende a ser discontinua

Al poder ser determinada, no es necesario inventario de seguridad para respaldar el servicio a clientes.

Ilustración 11. Demanda dependiente



Una vez analizadas estas decisiones se busca minimizar los costos de los pedidos, y minimizar los costos de mantenimiento de inventario.

Por lo anterior es necesario tener presente los principales costos que repercuten en el inventario.

### **3.18.4. COSTOS DE INVENTARIO**

Los costos de inventarios se dividen en cuatro categorías:

#### **3.18.4.1. Costos de ordenar.**

Incluyen los costos de todas las actividades relacionadas con la emisión de una orden de producción u orden de compra, considerando para el departamento de compras los siguientes puntos: preparación de la requisición y órdenes de compra (personal y equipo), trámite con proveedores (comunicación, viajes, etc.), papelería, recibo, inspección y manejo de materiales, Control de materiales en contabilidad y costos, revisión y pago de cuentas a proveedores. En lo referente a producción: programación y control de la producción, manejo de materiales, ordenar la producción, montaje y ajuste de máquinas y equipo, retiro del equipo al final de la operación, desperdicio de materiales.

COSTO DE ORDENAR=  $(R/Q) S$  DONDE

R/Q = CANTIDAD DE PEDIDOS POR AÑO

S= COSTO DE ORDENAR O PREPARACION POR PEDIDO.

#### **3.18.4.2. Costos de mantener**

Son los costos en los que se incurren por el simple hecho de tener los artículos en inventario y aumentan en proporción directa al monto promedio del inventario que se conserva y dependerá de la frecuencia con la que se coloquen órdenes. Se incluyen los costos de capital invertido, la obsolescencia, el desperdicio, los robos, los seguros, impuestos, el almacenaje, el manejo de materiales, la toma de inventarios, el espacio y requerimientos para mantener registros.

COSTO DE MANTENER EL INVENTARIO =  $(Q/2) CI$  DONDE

Q/2 = CANTIDAD EN INVENTARIO PROMEDIO

C = COSTO POR UNIDAD

I = PORCENTAJE DEL COSTO DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO.

Determinación de los costos de mantener existencias.

COSTO	% del valor
Capital	10
Seguros	1
Impuestos	4.4
Robo, pérdidas y daño	3.9
Obsolescencia	6
Espacio y manejo	10
	36.3%

#### **3.18.4.3. Costos de desabasto (carencia o insuficiencia de inventario).**

Es aquel que se presenta cuando no se tiene inventario suficiente para reabastecer un pedido. Estos se pueden analizar o cuantificar dependiendo del tipo que sean:

- Materias primas: Su costo se reflejará en demoras en la producción y los trámites urgentes como el expedir pedidos, derivados de esta carencia.
- De productos terminados: Su repercusión se determina por la pérdida de ventas y la pérdida de clientes por la mala reputación de incumplimiento.

Ciertamente existen casos en los que es difícil determinar el costo del desabasto en forma directa e implícita, como ejemplo como cuantificar la pérdida del prestigio del cliente. Hay empresa que han establecido niveles de servicio deseados de esta manera se determina un costo marginal al desabasto. Por ejemplo:

Si un artículo es solicitado 100 veces, y el nivel de servicio es de 90%, implica que en el año se incumplió 10 veces con el pedido, y si se establece incrementar el nivel de servicio en un 5% entonces, se deberá incrementar el inventario de seguridad, a fin de permitir solo 5 posibilidades de desabasto.

El objetivo de la administración del inventario es mantener el equilibrio de las unidades que lo integran y su valor, ya que conservarlo puede ser costoso por su mantenimiento, financiamiento y almacenamiento, dicho de otra manera es proveer un nivel de servicio a los clientes y reducir al mínimo los costos de este servicio.

#### **3.18.5. CONCEPTO DE INVENTARIO PROMEDIO**

Antes de desarrollar el modelo de tamaño económico de ordenar se supone que La utilización o consumo del artículo es a una tasa constante, segundo, el tiempo de aprovisionamiento es el tiempo desde que se genera el requerimiento

hasta que el artículo es recibido en inventario, y que este es constante, aunque esto pocas veces sucede en la realidad permite desarrollar un modelo simplificado el cual puede gradualmente elevar el grado de complicación, a medida que se le agregan nuevas variables.

Bajo esta consideración, se puede decir que el número de unidades en inventario es igual a  $Q$  y que esta cantidad disminuye gradualmente a medida que es utilizada, hasta llegar a cero, momento en el cual se recibe un nuevo pedido. Entonces el inventario promedio ( $Q/2$ ) es igual a la mitad del número de unidades del tamaño del lote o pedido.

## **EL RETORNO SOBRE LA INVERSION**

$ROI = \text{Utilidad neta anual} / \text{Total de activos}$

$ROI = \text{Utilidad Neta Anual} / \text{Inventario Promedio}$

## **LA ROTACION DE INVENTARIOS**

$IT = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario Promedio}$

Este método permite medir el costo de lograr varios niveles de servicio al cliente.

### **3.18.6. TECNICAS DE DETERMINACION DE TAMAÑO DE LOTE.**

Las técnicas de determinación de tamaño de lote definen el criterio que se utilizará para ordenar un pedido. En general las técnicas más utilizadas para ordenar un artículo son:

Tamaño de lote Económico  
Cantidad Fija de Orden  
Lote por Lote (L xL)

#### **3.18.6.1. METODO EOQ TAMAÑO DE LOTE ECONOMICO.**

Una vez definidos los costos de preparación y los costos de mantener el inventario y el inventario promedio, se procede a desarrollar un modelo de inventario en función de la cantidad económica a ordenar. La cantidad económica de ordenar o de lote (EOQ), fue desarrollada en 1916 por F. Harris, y consiste en determinar el tamaño del pedido que minimiza el costo total de mantener el inventario y el costo de preparación de los pedidos. Este modelo supone condiciones de certidumbre y conocimiento de los requerimientos, aunque esto pocas veces sucede en la realidad.

**3.18.6.2. Método por Tanteos.** El método sigue los siguientes pasos:

- a) Se selecciona un número de posibles tamaños de lote de compra.
- b) Se determinan los costos totales para cada tamaño de lote seleccionado.
- c) Se busca la cantidad a ordenar que minimice el costo total.

La tabla siguiente ilustra el ejemplo donde los requerimientos anuales son de 8,000 unidades, el costo de colocación por orden es de \$12.50, el costo de mantener el inventario es de 20% sobre el inventario promedio y el costo por unidad es de \$1.

La tabla muestra que el tamaño económico de ordenar es de 1000 unidades, ya que el costo total para esta cantidad sería de \$200 que es el costo más bajo de todas las opciones, es de notar que el costo total mínimo ocurre cuando los costos de mantener y ordenar son iguales. La limitación que tiene este método es que por lo general tiene que calcularse demasiadas alternativas para poder determinar la mejor combinación posible de costo mínimo.

Ordenes por año	Tamaño del lote	Precio por unidad	Inventario promedio	Costo anual de mantener el inventario	Costo por orden	Costo total anual
		\$1		20%	\$12.50	
1	8000	\$8,000	4000	\$800	\$12.50	812.5
2	4000	\$4,000	2000	\$400	\$25.00	425
4	2000	\$2,000	1000	\$200	\$50.00	250
8	1000	\$1,000	500	\$100	\$100.00	200
12	700	\$700	350	\$70	\$150.00	220
16	500	\$500	250	\$50	\$200.00	250
32	250	\$250	125	\$25.0	\$400.00	425

### 3.18.6.3. Método Gráfico.

Como se señaló el objeto de la EOQ es determinar el monto del pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario. Esto puede obtenerse en forma gráfica representando las cantidades de pedidos en el eje de las X y los costos sobre el eje de las Y.

La figura anterior muestra el comportamiento general de los costos. El costo total mínimo se presenta en el punto donde se cortan las líneas del costo de ordenar y el costo de mantener; dado que esto siempre se cumple en este modelo cuando se definen los costos como estrictamente fijos y estrictamente variables, los cálculos matemáticos requeridos para determinar el EOQ son muy sencillos. Es de contar que la función de costo de ordenar varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto del pedido, su costo de pedido disminuye por período. Esto se explica, porque si se ordenan mayores cantidades se incurre en menores cantidades de pedidos, y consecuentemente en costos de pedidos más bajos. Los costos de mantener se relacionan directamente con las cantidades del pedido, ya que en tanto es más grande el monto del pedido, mayor será el inventario promedio y mayor el costo de mantenimiento del inventario.

La función de costo total presenta una forma de U lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario.

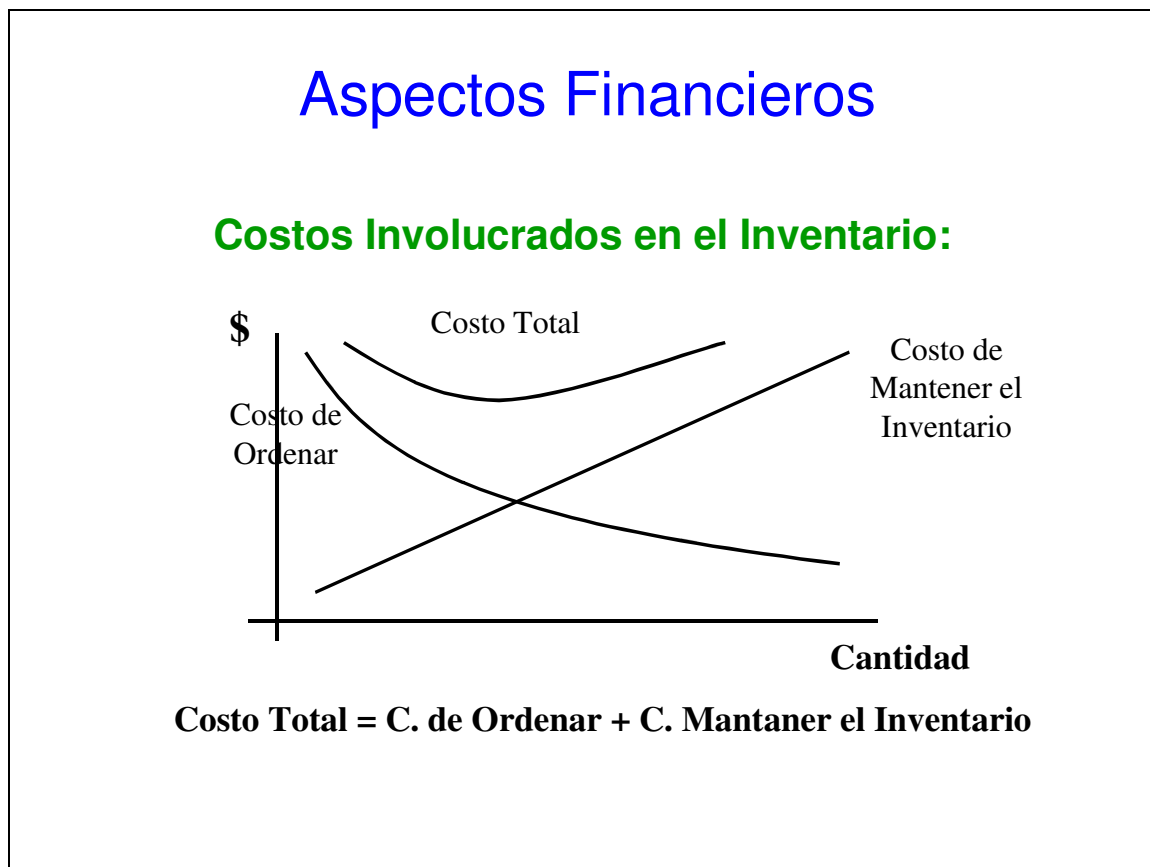


Ilustración 12. Costos en Inventario.

#### 3.18.6.4. Método algebraico.

El punto más económico en la función de costo total, se encuentra en donde el costo de mantenimiento del inventario es igual al costo de ordenar, siendo esta

la base del método algebraico. Para poder obtener su derivada debemos plantear lo siguiente:

Q= cantidad económica de ordenar, o sea, el número óptimo de unidades por pedido para minimizar el costo total para la empresa.  
 C= costo por unidad.  
 I = costos anuales de mantenimiento de inventario, expresados en porcentaje del valor del inventario promedio.  
 R = necesidades totales anuales.  
 S= costo de preparación o de ordenar.

Igualando los costos totales anuales de mantenimiento de inventario a los costos anuales totales de colocación de pedidos, se obtiene lo siguiente:

$$Q / 2 \text{ CI} = R / Q \text{ S}$$

$$QCI = 2RS/Q$$

$$Q^2 \text{ CI} = 2 \text{ RS}$$

$$Q^2 = 2 \text{ RS} / \text{CI}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2RS}{CI}}$$

Para una mejor comprensión del Modelo Algebraico de la EOQ lo ilustraremos tomando los datos utilizados anteriormente en el Modelo por Tanteos y Gráfico, en el cual R= 8000; C= \$1; I= 20%; S = \$12.50:

$$Q = \sqrt{\frac{2(8000)(\$12.50)}{\$1(.20)}}$$

$$= \sqrt{\frac{16,000(\$12.50)}{0.20}} = \sqrt{\frac{200,000}{0.20}} = \sqrt{1'000,000}$$

$$Q = 1,000 \text{ unidades}$$

Sustituyendo el valor de Q en las formulas de:

Costo total de mantener el inventario= (Q/2 ) CI tenemos que:



$(1000/2) (\$1) (20\%) = \$100$   
Costo total de mantener el inventario = \$100

Y los costos totales por colocar pedidos =  $(R/Q) S$  tenemos que :

$(8000/1000) (\$12.50) = 100$

Entonces Los costos totales de ordenar = \$100

La suma de ambos costos = \$200 que es el costo total mínimo para la cantidad económica a ordenar, misma que puede ser comparada con los resultados obtenidos en el método tabular.

### 3.18.6.5. El número óptimo de pedidos por año

Puede ser obtenido dividiendo el requerimiento anual total (R) entre la cantidad económica a ordenar (Q):

$$N = R/Q = 8000/1000$$

N = 8 pedidos por año.

O bien mediante la siguiente formula

$$N = \sqrt{\frac{AI}{2S}} \text{ donde } A = \text{Importe total de la cantidad utilizada anualmente}$$

Sustituyendo

$$N = \sqrt{\frac{8,000 \times 20\%}{2 (\$12.50)}} = \sqrt{\frac{\$1,600}{\$25}}$$

$$= \sqrt{64} = 8 \text{ pedidos por año}$$

**3.18.6.6. Importe óptimo por pedido.** Puede ser obtenido dividiendo la utilización anual (A) entre el número óptimo de pedidos por año (N).

$$O = A/N$$

$$O = \$8000/8 = \$1000 \text{ por pedido.}$$

$$O \text{ mediante la formula: } O = \sqrt{\frac{2AS}{I}}$$

Sustituyendo:

$$O = \sqrt{\frac{2 \times \$8000 \times \$12.50}{1}} = \sqrt{200,000} = \sqrt{1'000,000} = \$1000$$

20%

20%

### 3.18.6.7. Modelo EOQ con descuentos.

Algunos proveedores ofrecen descuentos en el precio de los artículos, dependiendo del número de unidades que se ordenen.

Inicialmente un descuento puede ser atractivo para el encargado del inventario pero se debe guardar un equilibrio con los costos totales del inventario, pues este aumenta en proporción directa al incremento al número de unidades ordenadas, las cuales serán mantenidas en el almacén.

Para tomar una decisión se pueden aplicar los siguientes criterios.

- 1) Si la cantidad Límite a partir de la cual el proveedor concede un descuento simbolizada por "B", es menor a la cantidad óptima a ordenar (Q), calculada con el precio de descuento entonces es obvio que se debe optar por el descuento.

Si  $B < Q$  (con descuento) entonces ordenar Q (con descuento)

- 2) En caso contrario, es decir, si  $B > Q$  (calculada a precio de descuento), entonces se debe tomar una decisión hasta conocer los Costos Totales del Inventario (CT) correspondientes:

- a) Si CT calculado a precio sin descuento, es menor o igual a CT calculado con el precio de descuento, entonces es conveniente ordenar Q calculada a precio regular, rechazando así la oportunidad del descuento.

Si  $CT$  (a precio regular)  $<$   $CT$  (a precio de descuento) entonces ordenar Q (a precio regular)

- b) En caso contrario, es decir, si  $CT$  (sin descuento)  $>$   $CT$  (con descuento) entonces por lo menos se debe de ordenar la cantidad límite "B" para tener acceso al descuento.

Si  $CT$  (a precio regular)  $>$   $CT$  (a precio de descuento) entonces ordenar B.

## El Sistema de Punto de Reorden

### Gráfica de comportamiento del inventario:

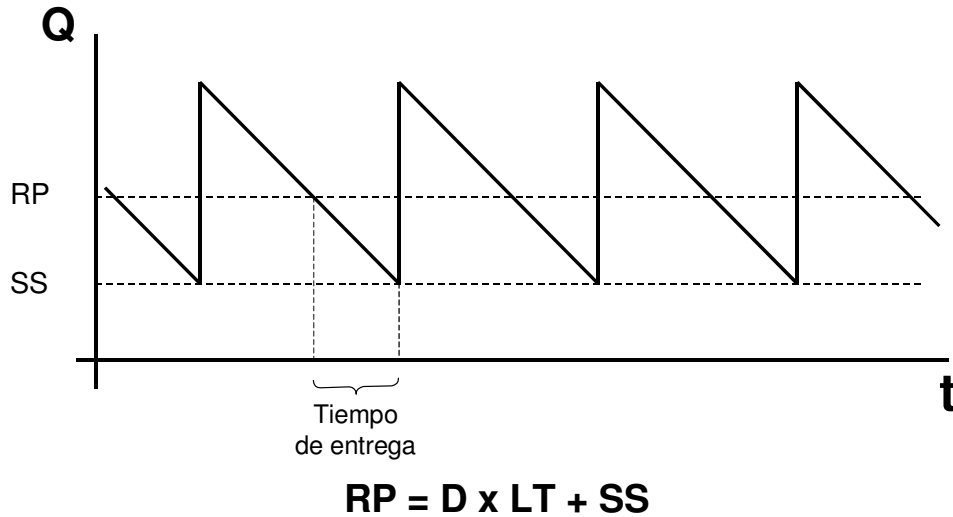


Ilustración 13. Sistema de Punto de reorden

### Lote por lote (L x L)

En esta técnica se ordena la misma cantidad que se requiere para el período, el proceso productivo debe ser lo suficientemente flexible para producir solo lo que se requiere.

Su principal ventaja es el no crear inventarios debido a tamaños de lote mayores al requerimiento.

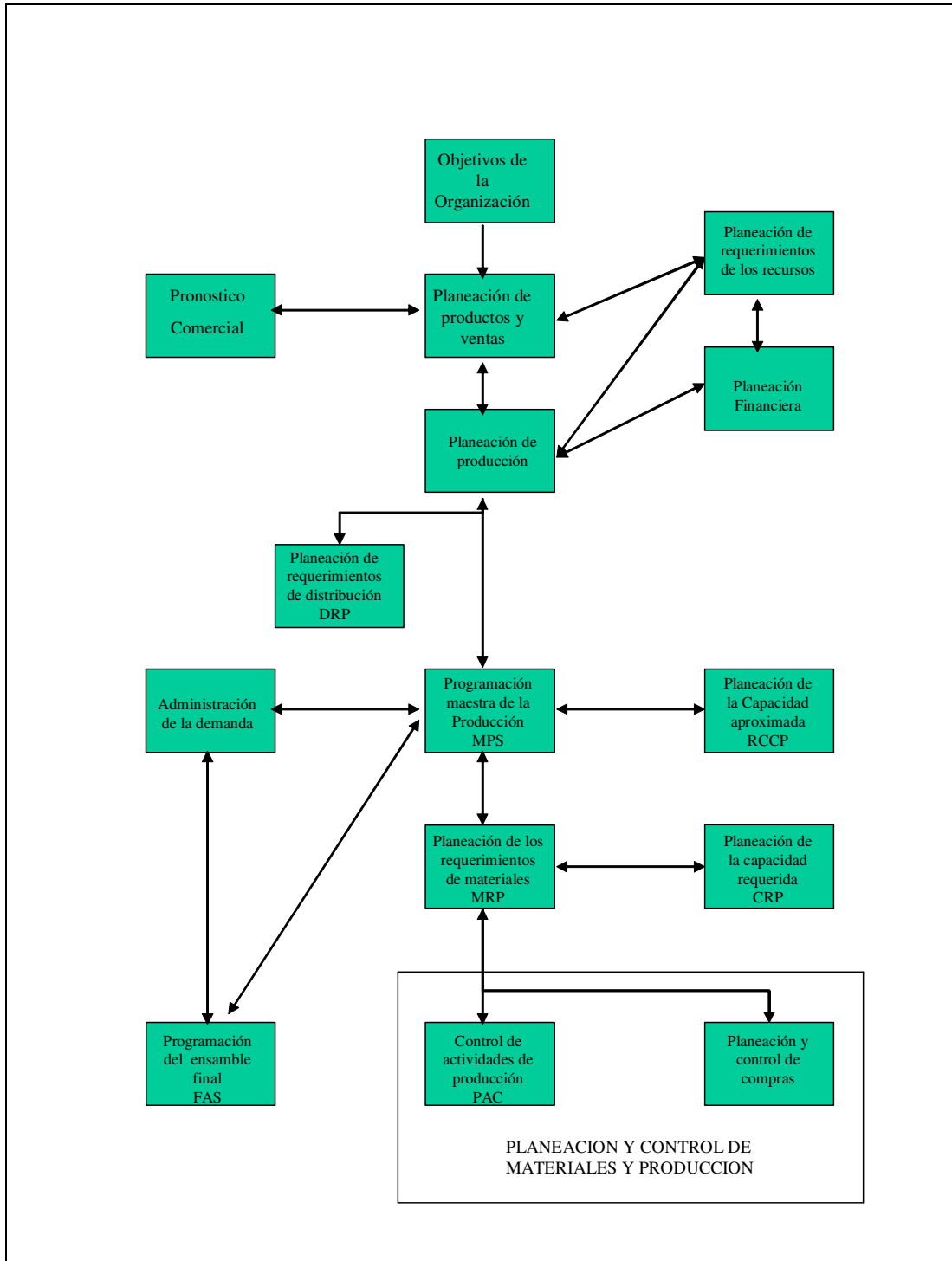
### 3.18.7. SISTEMA BASADO EN LA Planeación de Requerimientos de Material (MRP)

Es un sistema de programación de artículos que determina cantidades y tiempos cuando son necesarios.

Representa un sistema de planeación de prioridades en el cual se establecen y mantienen actualizadas fechas de entrega, utilizando como entrada el MPS (Plan Maestro de Producción de Productos), los BOM (lista de materiales), datos de inventario y datos de planeación para confeccionar un programa de adquisiciones de material comprado y de producción de semiterminados en planta.

MRP es un sistema para planear artículos de demanda dependiente. Por la cantidad de cálculos involucrados en él, es imprescindible el contar con un sistema automatizado.

Ilustración 14. Planeación de Recursos de Manufactura.



# El Sistema MRP-II:

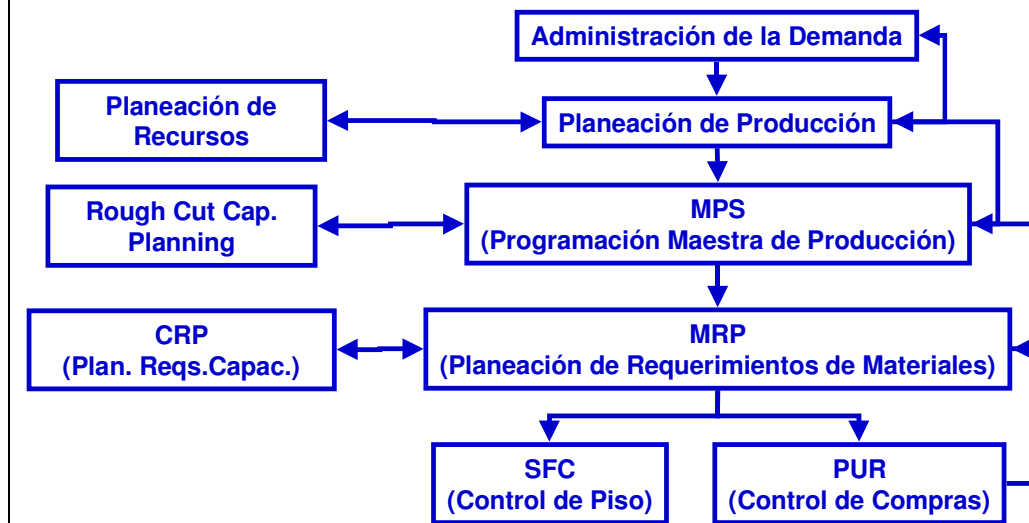


Ilustración 15. El sistema MRPII

## Planeación de Requerimientos de Material (MRP)

- La conexión de demanda independiente con demanda dependiente.

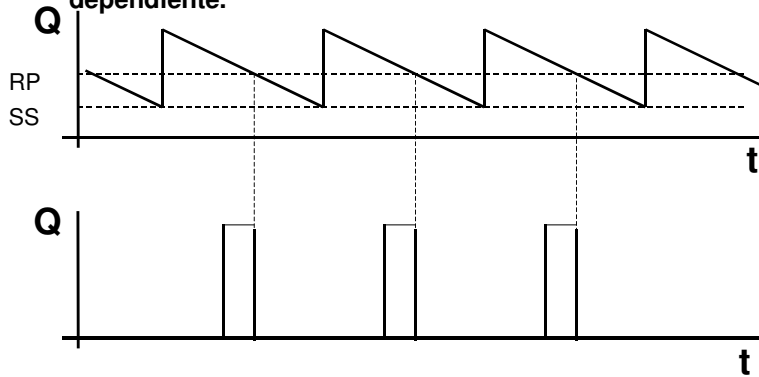


Ilustración 16 MRP

## Planeación de Requerimientos de Material (MRP)

- Con el MPS siguiente del producto terminado, elaborar el MRP del componente que se indica:

Artículo: Conduit Fitting 3/4"

Tiempo de Entrega: 1 mes

Tamaño de Lote: 30 pz.

On-Hand Inicial: 18 pz.

Inv. De Seguridad: 20 pz.

Política Orden.: Cant. Fija

		Periodo											
	Ini	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Req. Brutos		12	15	16	14	12	18	15	14	16	18	14	12
Ord. En Proc.		30											
On-Hand Proy.	18	36	21	35	21	39	21	36	22	36	48	34	22
Ordenes Plan				30	30	30	30	30	30	30	30		
Liberación			30		30		30		30	30			

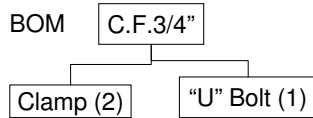


Ilustración 17 MRP

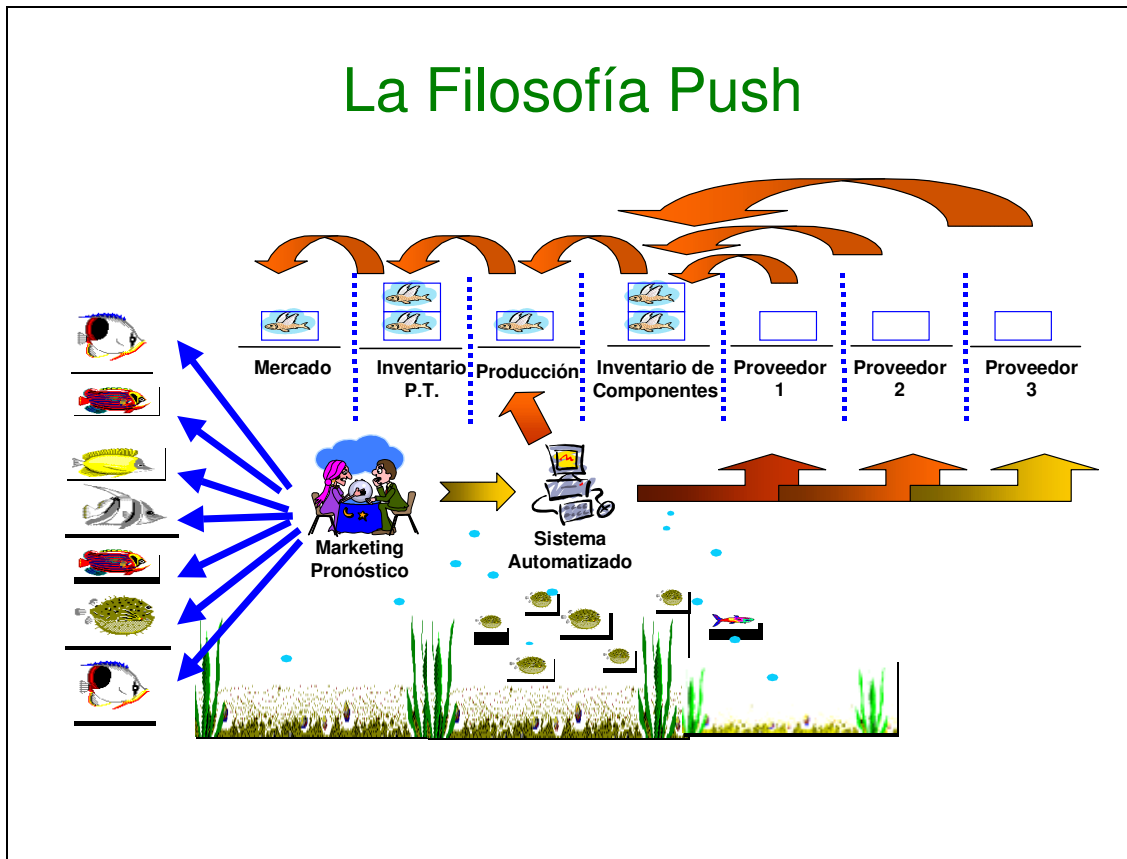


Ilustración 18. Sistema Push

### 3.18.8. SISTEMA EMPUJAR

Las bases filosóficas del sistema Empujar son:

Se enfoca en la estabilidad y la reducción del cambio.

No se enfoca en el valor agregado.

LO complejo es lo mejor.

Basado en la predicción.

Protección contra lo desconocido.

Los mecanismos de protección del sistema Push.

Pobre producción = más controles

Pobres finanzas = más controles

Baja calidad = más inspectores

Más obsolescencia = mayores reservas

Respuesta pobre = más inventario

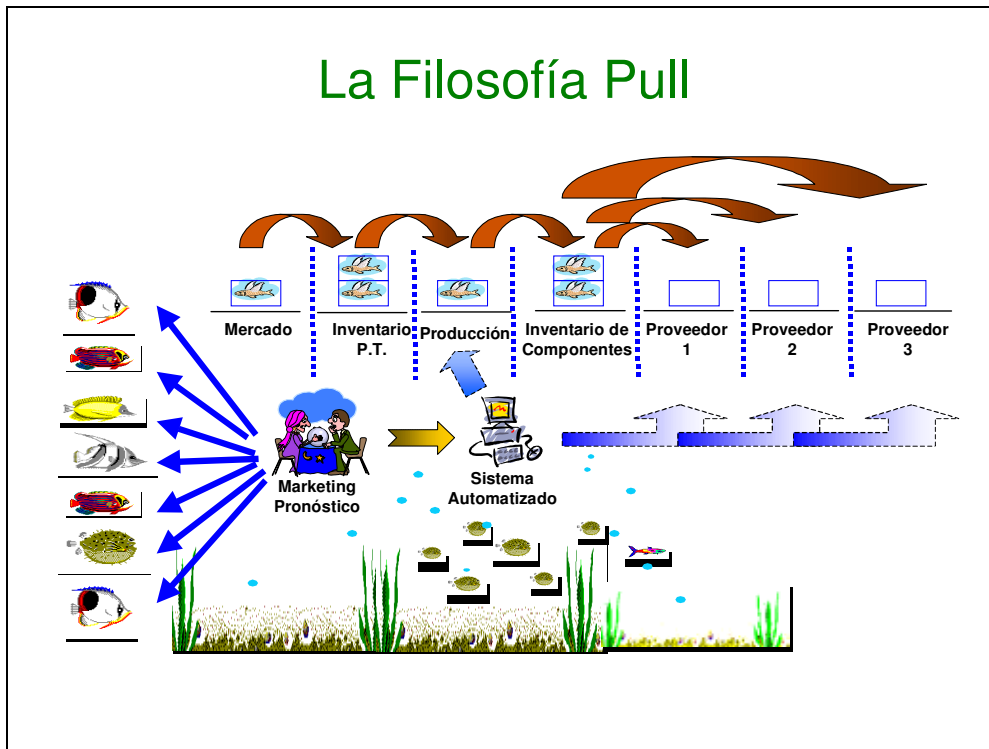


Ilustración 19. Filosofía Jalar.

### 3.18.9. SISTEMA JALAR.

- Bases Filosóficas
- Basado en la eliminación de la incertidumbre
- Rápida reacción al cambio
- Flexibilidad
- Sencillez
- Visibilidad
- Basado en la confianza
- Involucramiento de la gente
- Enfocado en el valor agregado
- Basado en la mejora continua.



# Implicaciones de Estos Sistemas en la Administración de Inventarios

## Empujar

- El inventario tiende a descontrolarse. La función de control de producción e inventarios es necesaria.
- Es necesaria la existencia de un sistema automatizado integrado para planeación y control de producción e inventarios.
- Sistema enfocado a controlar Ordenes de Fabricación.
- Difícil tener un sistema 100% actualizado.
- Tiempos de entrega son mayores.
- Sistema no enfocado en la reducción del tiempo de ciclo.

## Jalar

- El inventario se autocontrola.
- Sistema enfocado al mantenimiento de niveles de inventario.
- La necesidad del control de producción e inventarios es menor y eventualmente se puede eliminar.
- Recomendable, que el sistema conviva con la parte de planeación a futuro del MRP-II
- No necesaria la existencia de un sistema automatizado para control de producción e inventarios.
- Es un sistema más ágil en su respuesta.
- Sistema enfocado en la reducción del tiempo de ciclo.

Ilustración 20. Implicaciones Sistema Pull vs Push.

### 3.18.10. Filosofía Just in Time

El Just in Time es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. Esta definición establece la idea clave del just in time –eliminación del despilfarro-, lo cual exige eliminar todos los insumos de recursos que no añaden valor al producto o servicio.

El objetivo es proporcionar satisfacción al cliente al tiempo que se minimiza el costo total. Ésta es la esencia del proceso just in time, que integra el compromiso total de calidad.

La filosofía just in time se ha de filtrar desde la cúspide hacia abajo porque suele exigir un cambio completo en la cultura de la empresa. Para poner en práctica con éxito un sistema just in time, la compañía necesita un medio en que los empleados estén íntima y continuamente comprometidos a poner en ejecución la estrategia del juego y los detalles del plan de juego. Para señalar el camino, la alta administración debe comprender los fundamentos del proceso just in time, del control total de calidad y del involucramiento total de las personas.

El aspecto más decisivo del involucramiento total de las personas es permitir que todos los empleados trabajen a su pleno potencial. Dando incentivos para

soluciones innovadoras, la administración puede ayudarles a los empleados a encontrar maneras creativas de hacer su trabajo. Las personas realmente importantes en este proceso son los empleados de primera línea.

La educación JIT / CTC (just in time / control total de calidad) desarrolla las habilidades de estas personas y fomenta su creatividad. Además de capacitar y educar a los empleados, la alta gerencia debe reformar la cultura de la empresa. La meta es derribar los obstáculos que estorban la comunicación y les impiden a los trabajadores cooperar y confiar entre sí y confiar en sus clientes y proveedores.

### **3.8.11. El sistema Kanban.**

El sistema kanban es una forma del sistema de reordenamiento basado en la entrega para reemplazar los consumos del cliente en vez de abastecer contra un pronóstico.

El Kanban indica comandos de surtido:  
Que reemplazar  
Cuando reemplazar  
Donde tomar el producto  
Cuanto reemplazar

La cantidad de artículos que fluyen a través de producción es controlada por el número de Kanban.  
Simplificando instrucciones de producción, kanban hace posible respuestas más flexibles a cambios en la demanda.

El sistema Kanban: “No comprar, no mover y no producir si no es estrictamente necesario.

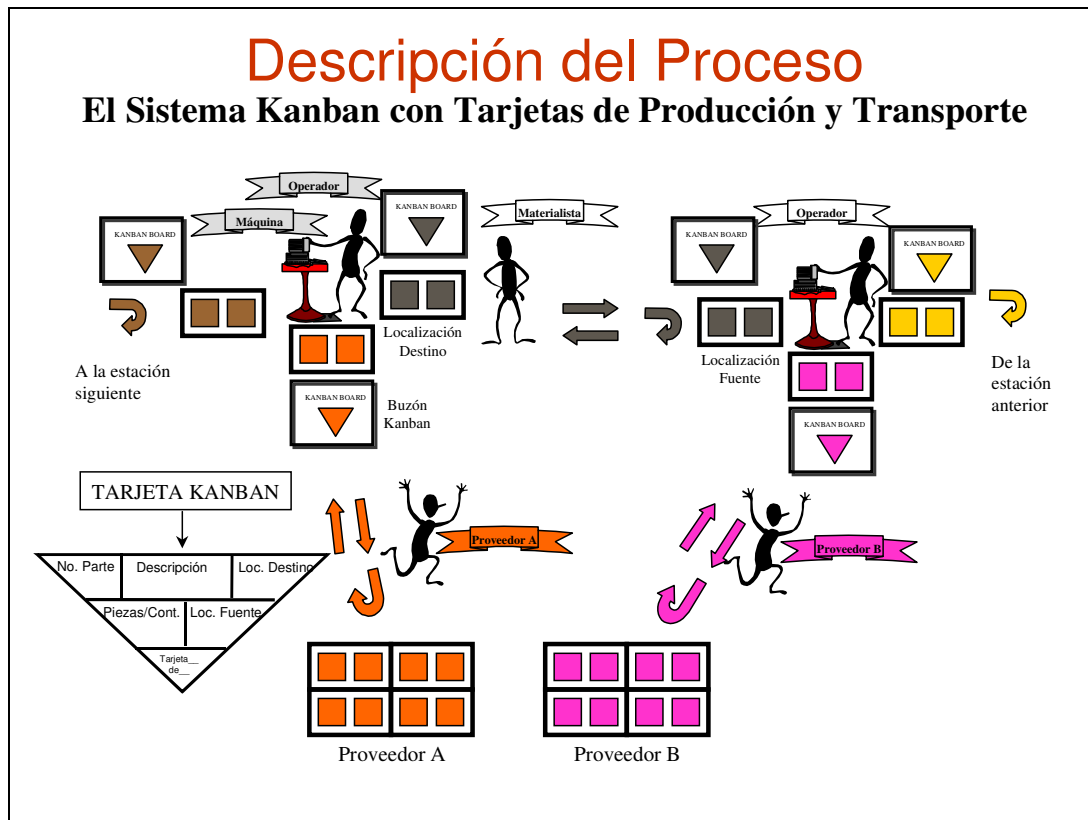


Ilustración 21 Sistema Kanban

La reducción de inventarios.

Porque inventario:

Para compensar pronósticos erróneos.

Por tiempos de ciclo prolongados.

Por órdenes inesperadas.

Por problemas de calidad

Por retraso en la entrega de proveedores.

Por diseños difíciles procesos inciertos

Por grandes tamaños de lote

Para la preparación de la máquina

Mejor tenerlo que no tenerlo

“El secreto es convertir la incertidumbre en certidumbre”

Reducción de inventarios. Los bajos inventarios como consecuencia y no como fin del nuevo sistema: El inventario Esconde problemas.

Reducción de inventarios. Los bajos inventarios como consecuencia y no como fin del nuevo sistema: Efecto Narcótico de los inventarios:

El inventario es adictivo

Mucho nunca es suficiente

Los costos se aumentan para sostener el hábito

Es usado para aliviar el dolor del “mundo real”

El control de la producción e Inventarios.

Con la mayoría del trabajo en proceso removido y el tiempo de ciclo reducido la producción esta bajo control, ya que el trabajo no esta en la planta el tiempo suficiente para salirse de control y el trabajo en proceso es tan pequeño que puede ser controlado visualmente y quizás se pueda contar en minutos.

El mejor sistema de control de inventario se consigue cuando estos son eliminados.

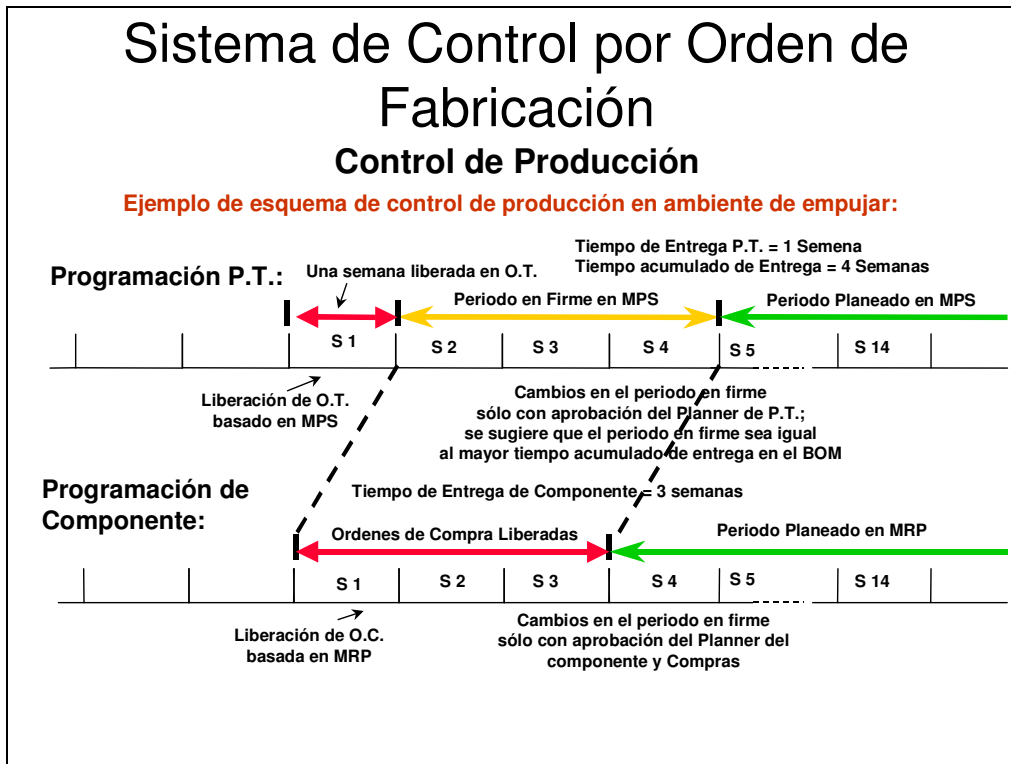


Ilustración 22. Sistema de Control por orden de Fabricación.

# Sistema de Control por Orden de Fabricación

## Liberación de Orden de Producción

- Por periodo mensual, semanal e incluso diario.
- Recomendable realizarlo lo más frecuentemente posible para seguir la producción real
- Evitar liberar órdenes que posteriormente deban ser canceladas o congeladas por falta de materiales o cambio en la prioridad.
- En un ambiente Push, las órdenes se liberan de acuerdo a programa de producción
- Antes de liberar, asegurarse contar con material suficiente
- En caso contrario, definir un plan de adquisición
- Reasignación de prioridades en el Programa de Producción de acuerdo al plan de adquisición
- La comunicación con Compras en este caso es de alta prioridad.

Ilustración 23. Liberación de Orden de Producción.

# Sistema de Control por Orden de Fabricación

## Control de Producción

### Ambiente Push

- **Función necesaria**
- **Enfoque de control por Orden**
- **Balance entre materiales cargados a la orden y producción realizada.**
- **Evitar canibalismo entre órdenes.**
- **Actualización de cambios en el sistema es indispensable**
- **Basura entra, basura sale.**

Ilustración 24. Control de Producción.

### **3.18.10. SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS.**

En cualquier momento toda empresa, incluyendo las empresas pequeñas, se ve obligada a establecer un sistema de control de inventarios. La selección de este sistema es muy importante, ya que el resultado logrado, no será el deseado, si el sistema no se adapta a las condiciones propias al giro de la empresa. En caso de que el sistema no se adapte, ocasionará gastos elevados sin ningún provecho.

Lo ideal es controlar los inventarios por un sistema cuyo costo de operación sea mínimo. Por lo tanto se debe tratar de emplear las formas impresas existentes, en lugar de crear nuevas formas. Se puede revisar las atribuciones de ciertas gentes, especialmente en la sección de producción, de tal modo que nos permitan asegurar el trabajo material de este control. A continuación discutiremos algunos tipos de control de inventarios que pueden adaptarse a las necesidades de toda empresa. Estos sistemas pueden ser modificados hasta donde sea necesario y son los siguientes:

1. - Método de inspección visual periódica.
2. - Método de inspección visual continua
3. - Método de inventario físico periódico.
4. - Punto de reposición separado.
5. - Saldos de inventario perpetuo.

Los primeros cuatro métodos, son relativamente simples y baratos de operar; no así el de saldo de inventarios perpetuos, que puede llegar a ser bastante complejo, cuando la información requerida es amplia, pero que es el que da un control más exacto y una información más amplia. Esto no quiere decir que los otros sistemas no deban ser utilizados, sino que su empleo es limitado a ciertas condiciones.

#### **3.18.10.1. Método de inspección visual periódica.**

A intervalos regulares de tiempo, un hombre de experiencia, inspecciona el volumen de material en inventario, y confecciona una lista de reposición.

En ella incluye los artículos que tienen un saldo de inventarios por debajo de lo que en opinión debería ser el punto de reposición. La exactitud de este método depende de la habilidad del hombre que hace la inspección. Generalmente no hay forma de comprobar su exactitud, a menos que encarguemos a otro individuo que haga lo mismo y comparemos los resultados.

Este sistema no requiere casi ningún trabajo de control. La decisión de hacer un nuevo pedido puede anotarse en un registro de pedidos emitidos. Estos a su vez pueden utilizarse como autoridad para emitir una orden de fabricación o compra. El sistema es rápido, sencillo y generalmente barato. Sin embargo, no suele

haber garantías contra errores y las decisiones de hacer los pedidos se basan en el conocimiento personal. Cualquier sistema periódico requiere reservas mayores de las que se determinan mediante el punto de reposición.

La instalación de este sistema implica pocos problemas. Se le encuentra naturalmente en los pequeños negocios o en las secciones separadas de negocios mayores pero controlados por un solo hombre.

Condiciones que favorecen este sistema.

- Cuando el valor del material en inventarios es relativamente bajo.
- Cuando el ciclo de adquisición es corto.
- Cuando el número de artículos en inventarios es relativamente pequeño.
- Cuando un solo hombre puede tener un conocimiento suficiente de todos los artículos en inventario o en la sección de que se trate.
- Cuando el volumen del lote de pedido cubre un período superior al ciclo de adquisición.

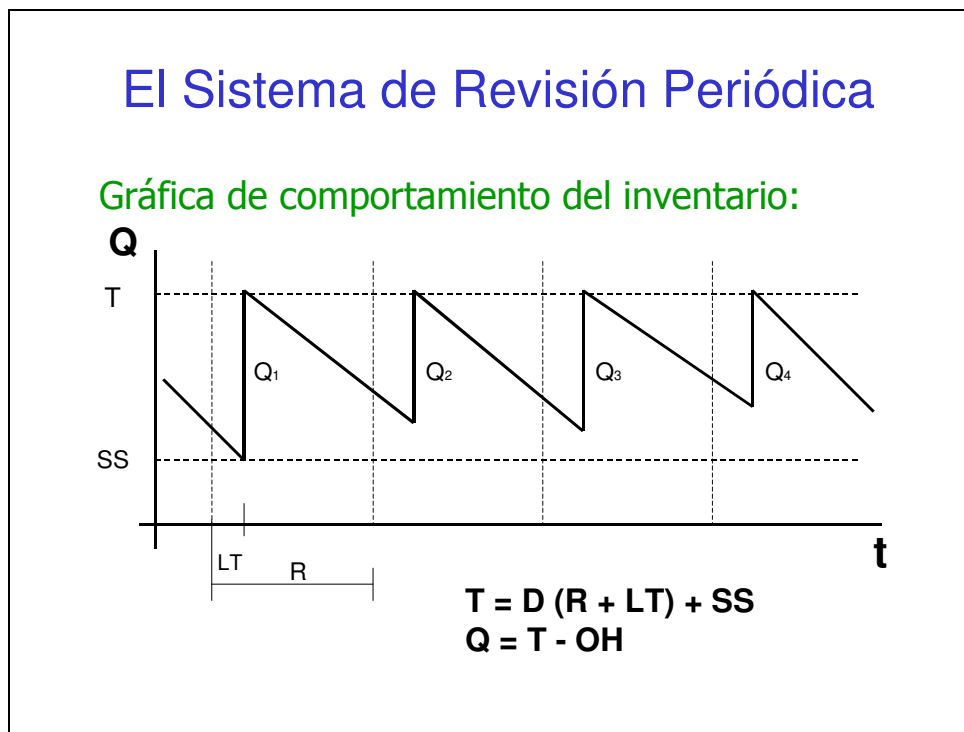


Ilustración 25 sistema de Revisión Periódica.

### 3.18.10.2. Método de inspección visual continua.

Este método de determinar cuando hacer un nuevo pedido de material consiste en que los operarios que utilizan el material informen de cuando, en su opinión, es necesario pedir más.

El informe se hace entregando una lista de partes, una muestra de la parte con una etiqueta, o cualquier otro artificio simple. El informe se basa en la observación personal, instrucciones, conocimientos de la velocidad de utilización del artículo, marcas o señales en los envases, o cualquier información similar.

La exactitud de este método depende de la naturaleza de las condiciones que afecten al inventario, la habilidad de los hombres y su grado de entrenamiento. Es casi siempre necesario comprobar la exactitud de los informes. Esta comprobación puede hacerla el encargado de hacer el pedido, un superior, el propietario. Se deberá tener un sistema sencillo de comunicaciones para indicarle al operario que hace el informe que ya se ha tramitado.

Este sistema es generalmente barato, y si las condiciones son las adecuadas, es efectivo. Deberían ocurrir pocos agotamientos y pocos excedentes. A los trabajadores generalmente les gusta la idea de compartir la responsabilidad mediante la participación en este procedimiento.

Las ventajas principales del sistema son: economía, rapidez de acción y participación de los empleados. Las desventajas residen en los juicios personales y las omisiones en informar sobre algún extremo. El sistema da pocos datos estadísticos. Los problemas de establecimiento de este sistema residen en el entrenamiento de los trabajadores respecto a su cooperación y el establecimiento de un sistema de comunicación para comprobación.

Generalmente es de gran ayuda establecer un procedimiento por escrito referente a las comunicaciones entre los individuos que informan sobre el nivel de existencias y el encargado de hacer los pedidos. Los supervisores han de comprender el sistema.

Condiciones que favorecen este sistema.

- A) Cuando el valor del inventario de un artículo es bajo.
- B) Cuando los ciclos de adquisición y fabricación son cortos.
- C) Cuando cualquiera de los trabajadores tenga que vigilar pocos artículos.
- D) Cuando es poco probable que se retiren cantidades apreciables de material sin que lo sepa él encargado de informar cuando el nivel sea bajo.
- E) Cuando el inventario pertenece a una compañía pequeña o a una sección de una compañía más grande.
- F) Cuando el volumen de lotes del pedido cubre un período mayor que el ciclo de adquisición.



### **3.19.10.3. Método de inventario físico periódico.**

Este método es un refinamiento del método de inspección visual periódica. Requiere una medida o recuento periódico de la cantidad de material almacenada. Una especialista compara la cantidad con los puntos de reposición.

De esta forma se determina la necesidad de nuevos pedidos mediante cálculos a partir de las cantidades de material indicadas en el informe de inventario periódico. Este es un método real más bien que personal de tomar la decisión.

El problema principal para establecer el método consiste en entrenar a la gente. Hay que entrenar a los operarios del almacén a hacer recuentos de montones, de forma que sea exacta. También hay que proporcionar plena comunicación entre estos operarios y los que se encargan de hacer el pedido. Aunque generalmente no hay comprobaciones sobre la exactitud de este método, los errores graves pueden “pescarse” con sólo inspeccionar las cifras. Así que cuando se aplica el método consentido común, encontramos que es de una exactitud apreciable y barato de mantener.

Es también bastante sencillo hallar y anotar la demanda de cualquier material específico para cualquier período de tiempo. Una desventaja es que no proporciona una forma de saber cuando se retira material del almacén sin autorización. Esta capacidad de descubrir robos puede ser una característica importante en las operaciones de almacenamiento.

Generalmente este sistema se utiliza en almacenes y lugares similares en los que es relativamente fácil contar o medir la cantidad de material almacenado.

### **3.18.10.4. Método de punto de reposición separado.**

En la aplicación de este sistema, la cantidad representada por el punto de reposición se almacena por separado del resto del inventario. Se utiliza primero todo el material del inventario antes de tocar esta reserva especial. Cuando hay necesidad de utilizar la primera pieza de esta reserva, se da con ella el informe de la necesidad de reposición. El informe consiste generalmente en un trozo de una tarjeta que suele estar atada al envase que contiene la cantidad representada por el punto de reposición.

Este método consiste en tres pasos separados y distintos. Primero, el supervisor debe comprobar las tarjetas cuando se le entregan como aviso para que pida más. Segundo, cuando llegue el material, debe haber alguien encargado de separar de él la cantidad representada por el punto de reposición. El tercero es asegurarse de que ésta cantidad separada lleva la tarjeta- aviso correspondiente. Este sistema puede ser a la vez exacto y barato. La

desventaja principal es la falta de información respecto al origen de demanda del material. Este sistema es especialmente adecuado para partes de bajo control con mucho movimiento, y en donde no hace falta saber donde se utilizó el material. Esto es cierto especialmente sí el lote de entrega dura más que el ciclo de reposición. Es importante asegurarse de que los que utilizan el sistema están entrenados adecuadamente.

#### **3.18.10.5. Método de saldo.**

El registro de inventario perpetuo se usa para determinar cuando hay que pedir más material comparando el saldo del inventario con el punto de reposición. La regla consiste en pedir más material siempre que el punto de reposición sea mayor que el saldo disponible en inventario. Este saldo puede ser el material existente en realidad o el calculado que estará disponible después de ciertas adjudicaciones o de que se hayan recibido algunos de los pedidos pendientes y se hayan cumplido las demandas futuras. Esta es una utilización convencional de los registros de inventario perpetuo.

El informe sobre la necesidad de adquirir más material lo da el individuo encargado del sistema de inventario perpetuo. Frecuentemente el mismo individuo hace la petición del material que se necesita. Esta acción se basa estrictamente en información exacta de hechos. La práctica general no requiere que se haga una inspección de las cifras, pero la experiencia indica que sería muy beneficiosa si se hiciera en muchos casos.

Los sistemas basados en registros de inventarios perpetuos a veces dan una indicación de las necesidades futuras de inventario, a veces antes de que surja dicha necesidad. También proporciona una base para estudios estadísticos que pueden ser necesarios o deseables. Ambas características pueden ser de gran valor. Además pueden establecerse estos sistemas con un alto grado de exactitud. Las debilidades principales son el alto costo de mantenerlos y la posibilidad de que se cometan errores en los cálculos. Pero se pueden tomar las precauciones adecuadas para evitar una gran mayoría de tales errores.

Para entender mejor este sistema, que es el más utilizado en muchas empresas, es conveniente revisar qué significa “saldo de inventario perpetuo”, pues hay muchos tipos a saber:

1. Cantidad de material en inventario.
2. Cantidad que se espera que haya en inventario.
3. Cantidad de material para entregas futuras.
4. Cantidad de material adjudicado a demandas futuras.
5. La cantidad de material disponible para su uso después de haber satisfecho todas las demandas futuras.

6. Cantidad de material disponible una vez que se hayan recibido todos los pedidos pendientes y se hayan cubierto todas las demandas futuras conocidas.
7. Cantidad de material disponible para su uso o adjudicación en períodos de tiempos futuros.

Un registro de inventarios perpetuos es un registro que nos indica la cantidad de material que hay o debería haber en un almacén. Puede mostrar también la cantidad de material que hay o habría disponible para cubrir demandas adicionales. Esta cantidad de inventarios se llama saldo de inventario.

### **3.18.11. SISTEMA ABC.**

Vilfredo Pareto fue el primero en documentar el Principio de la Administración de Materiales, al percatarse de que existen ciertas situaciones en las que un número pequeño de variables dominan la situación en particular, y que controlando dichas variables se podía ejercer un mejor control sobre dicha situación. Este principio se aplica a la administración de inventarios y es conocido como sistema ABC. Mediante este sistema se clasifica el inventario por grupos de artículos sobre la base de importancia relativa, en otras palabras las letras A, B, C, representan diferentes clasificaciones en orden descendente, por lo general la clasificación se hace utilizando el criterio de valor de tal forma que, los artículos de alto valor son A, de mediano valor B, y de poco valor C, posteriormente se establecen diferentes controles de administración para cada una de las clasificaciones de acuerdo a su importancia.

El criterio de valor es uno de los muchos criterios que se puede utilizar en este sistema, aunque pueden existir otros factores que pueden servir como criterios para definir la importancia de los artículos de inventario en un análisis ABC, incluyendo.

- a. Valor anual monetario de las compras del artículo.
- b. Costo unitario.
- c. Escasez del material.
- d. Disponibilidad de los recursos de manufactura.
- e. Tiempo requerido para su obtención.

En la siguiente figura se puede observar que la categoría A, constituyen en 80% del costos total del inventario, la categoría B el 15% y la categoría C solo el 5%.

## Análisis ABC

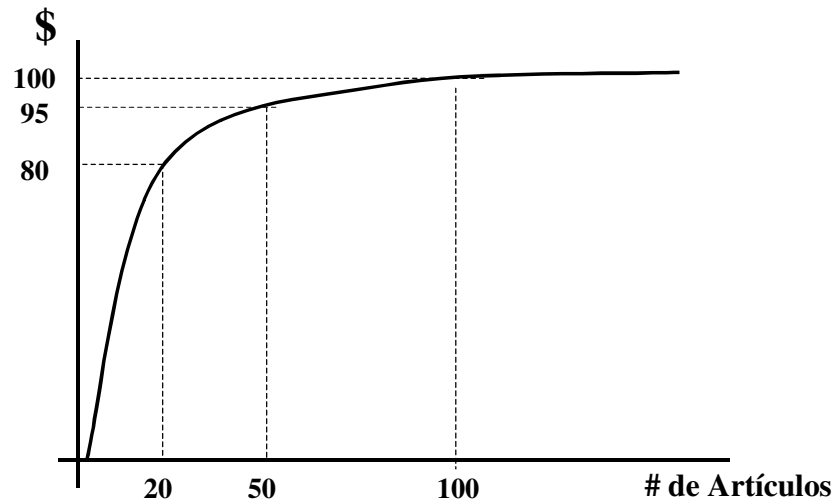


Ilustración 25. Análisis ABC

L	A	B	C
Valor Anual	80%	15%	5%
No. de artículos	20%	30%	50%

La mejor manera de mantener un control eficaz sobre las diferentes clasificaciones del inventario son:

### **Artículos A.**

La evaluación de pronósticos y métodos para pronosticar se realiza con mayor frecuencia.

La contabilidad cíclica más rígida y más frecuente.

Actualización diaria de registros.

Revisión frecuente de los requerimientos de demanda, cantidades a ordenar e inventario de seguridad, lo cual en consecuencia da como resultado cantidades a ordenar pequeñas según se vayan requiriendo.

Un riguroso seguimiento y expeditación para reducir tiempos de obtención.

## **Artículos B**

Los controles son similares a los que se llevan a cabo con la categoría A solo que tienen lugar con menor frecuencia.

## **Artículos C.**

Se recomienda tenerlos en existencia, con cantidades grandes al ordenar e inventario de seguridad.

Los registros son sencillos.

El área de almacenaje es de fácil acceso.

Su contabilidad es con poca frecuencia y de exactitud aceptable.

Por último existen otras consideraciones al efectuar el análisis ABC de artículos, por ejemplo dicho análisis debe realizarse en forma independiente para artículos comprados, ensamblados, producidos, subensamblados, de demanda independiente, de demanda dependiente, tanto como sea posible, sin olvidar las tendencias de demanda o planes futuros y su ciclo de vida, ya que si se siguen solo patrones históricos de utilización, esta metodología pudiera resultar ineficiente.

### **3.18.12. MAXIMOS Y MINIMOS.**

Este método consiste en determinar con base en experiencia, pronósticos, el tiempo requerido de obtención de mercancías y punto de reorden, los niveles máximos y mínimos en el inventario. En teoría el nivel máximo de inventario sería aquel en el cual es recibido un pedido para abastecer de existencias, y el mínimo este inventario es agotado al nivel de cero. Aunque en la práctica es establecido un inventario de seguridad, que previene contra diferentes clase de contingencias.

El inventario de seguridad es la cantidad mínima permisible del nivel de inventario, la cual se tomará en cuenta en el cálculo de la cantidad a ordenar.

El inventario proyectado nunca bajará de ese nivel. Su tamaño depende de las incertidumbres que se tienen del pronóstico de venta.

### **3.18.13. VALUACION DEL INVENTARIO**

La asignación de un valor monetario apropiado para cada artículo que esté en existencia en el momento de hacer un conteo de las mercancías.

#### **3.18.13.1. Método PEPS**

Siglas que significan primeras entradas- primeras salidas, nombre con el que se designa el método de valuación de inventarios que consiste en suponer que los primeros artículos que entran al almacén o a la producción son los primeros en salir. Por lo tanto al finalizar el ejercicio, las existencias quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición.

Compras	Cantidad	Precio por unidad	Costo total	Ventas	Existencias
1 <sup>a</sup>	50	50	2500	50	
2 <sup>a</sup>	100	55	5500	100	
3 <sup>a</sup>	100	53	5300	90	10
4 <sup>a</sup>	50	56	2800		50
Total	300 unidades		16100	240	60

De 300 unidades disponibles para venta se vendieron 240, quedando un saldo en existencias de 60 unidades, De acuerdo con el método PEPS estas unidades se valoran de la siguiente manera.

10 unidades a \$53 c/u	530
50 unidades a \$56 c/u	2,800
-----	-----
60 unidades	3,330 ( valor del inventario final según PEPS)

### 3.18.13.2. METODO UEPS

Siglas que significan últimas entradas-primeras salidas, nombre con el que se designa el método de valuación de inventarios que consiste en suponer que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir. Por lo tanto, al finalizar el ejercicio las existencias quedan registradas a los precios de adquisición o producción más antiguos.

El inventario final se calcula con el método UEPS en la forma siguiente:

Compras	Cantidad	Precio por unidad	Costo total	Ventas	Existencias
1 <sup>a</sup>	50	50	2500		50
2 <sup>a</sup>	100	55	5500	90	10
3 <sup>a</sup>	100	53	5300	100	
4 <sup>a</sup>	50	56	2800	50	
Total	300 unidades		16100	240	60

50 unidades a \$ 50 c/u	2,500
10 unidades a \$ 55 c/u	550
----	-----
60	3,050 (valor del inventario final según UEPS)

### 3.18.13.2. Método del costo específico.

En este método la valuación de inventarios se efectúa considerando el costo real de las mercancías con base en los datos de las facturas correspondientes a ellas.

Compras	Cantidad	Precio por unidad	Costo total
1 <sup>a</sup>	50	50	2500
2 <sup>a</sup>	100	55	5500
3 <sup>a</sup>	100	53	5300
4 <sup>a</sup>	50	56	2800
Total	300 unidades		16100

En el último período se vendieron 240 unidades quedando en existencia 60 de estas se identificaron con sus facturas 30 en la segunda compra y 30 en la 4<sup>a</sup> compra. El costo del inventario final con el método de costo específico se calcula de la siguiente manera:

30 unidades a \$ 55 c/u	1650	
30 unidades a \$ 56 c/u	1680	
----	-----	
60 unidades	3330	(valor del inventario final según el método de costo específico)

### 3.18.13.3. Método Ponderado o costo promedio.

Reconoce que los precios varían según se van comprando mercancías, por tanto con este método las unidades del inventario final serán valoradas al costo promedio por unidad de las existencias disponibles durante todo el año fiscal.

A continuación se muestra el cálculo del costo promedio:

Compras	Cantidad	Precio por unidad	Costo total
1 <sup>a</sup>	50	50	2500
2 <sup>a</sup>	100	55	5500
3 <sup>a</sup>	100	53	5300
4 <sup>a</sup>	50	56	2800
Total	300 unidades		16100

$$\frac{\text{COSTO ANUAL} \quad 16,100}{\text{UNIDADES COMPRADAS} \quad 300} = \text{-----} = \$ 53.66$$

60 unidades x \$ 53.66 = \$ 3,219.60 (valor del inventario final por el método del promedio ponderado)

#### **3.18.14. ROTACION DE INVENTARIOS**

Se obtiene dividiendo el costo de ventas del ejercicio entre el saldo de los inventarios y luego dividiendo también 360 entre el producto obtenido, con lo que se precisa el número de días promedio en que los inventarios tardan en realizarse.



# CAPITULO IV.

## EL COMERCIO EXTERIOR Y SU ENTORNO.

### 4.1. EL COMERCIO EXTERIOR.

#### 4.1.1. ANTECEDENTES.

A medida que el hombre fue evolucionando, tuvo necesidad de agruparse para satisfacer sus necesidades básicas, de ésta manera, comienza a desarrollarse la sociedad, apareciendo al mismo tiempo el primer modo de producción conocido como *comunidad primitiva*.

“En ésta sociedad de comunidad productiva existía la propiedad colectiva de los medios de producción, por lo que la producción también se realizaba en forma conjunta (trabajo comunitario)”<sup>1</sup>, con relaciones de cooperación y ayuda mutua y como consecuencia la distribución de los bienes comunitarios.

Al continuar la sociedad con su desarrollo y al establecer divisiones del trabajo, se va produciendo más de lo que se consume y de esta manera surge lo que se conoce como el *excedente económico*.

Con éstos excedentes se hace posible el intercambio entre diferentes grupos de diversos productos o bienes, surgiendo así una incipiente industria comercial.

Con el transcurso del tiempo se dieron una serie de cambios importantes ocasionando que las diferentes estructuras dominantes en esos tiempos, fueran sustituidas por una nueva, la *capitalista*.

Para el desarrollo del capitalismo ha sido indispensable la existencia de la producción generalizada de mercancías en sus tres formas históricas básicas: La producción mercantil simple, la manufacturera y la producción maquinada.

No se puede hablar de comercio sin hablar del capitalismo y viceversa. Ya que como se comentó anteriormente, el amplio desarrollo del comercio se basa en la producción de mercancías, el desarrollo del capital comercial para ampliar la producción y el comercio, el desarrollo de mercados nacionales y por último los descubrimientos geográficos que permitieron el ensanchamiento del comercio y la formación de mercados mundiales.

En los últimos años el mundo ha experimentado profundas transformaciones, destacándose el avance de éste hacia la globalización económica. Lo cual implica un aumento del comercio y la inversión, se ha generado una rápida universalización de la actividad económica, basada en principio por los avances tecnológicos, que han dado lugar a una total interdependencia de carácter cualitativo y cuantitativo en lo que se refiere a los intercambios comerciales y de inversión a través de fronteras nacionales o de corporaciones internacionales,

---

<sup>1</sup> Méndez M, José Silvestre, *Fundamentos de Economía*, México, McGraw Hill, 1990 (2a. Ed.), pag 34.

mismas que a su vez han multiplicado sus alianzas, lo cual implica que pocas empresas o gobiernos puedan de manera independiente y sin apoyos asumir riesgos y sobrevivir.

La creciente globalización de la actividad económica invalida el concepto de interés nacional e incluso el de soberanía nacional, ya que actualmente será poco eficaz una política económica que en materia de comercio, industria o servicios no considere la inversión extranjera directa y permanezca cerrada ante el intempestivo dinamismo de la economía mundial.

#### **4.1.2. CONCEPTO.**

El comercio exterior o comercio internacional es:

“Conjunto de transacciones comerciales que realizan todos los países del mundo entre sí. El comercio internacional esta representado por las importaciones y exportaciones de los países”<sup>2</sup>

Todo país tiene necesidad del comercio exterior, debido a que ninguno es autártico, es decir, no produce lo necesario para satisfacer sus necesidades, por ésta razón le es necesario importar o exportar.

Las importaciones representan al conjunto de mercancías o servicios que un país compra al extranjero mientras que las exportaciones son el conjunto de bienes o servicios que un país vende a otro.

Para determinar la situación de un país con respecto a su comercio internacional se realiza una comparación de las importaciones en relación con la magnitud de exportaciones y existe un superávit comercial cuando son mayores las exportaciones y un déficit comercial si las importaciones superan a las exportaciones, dicha comparación, en realidad es un registro sistemático de las transacciones de mercancías que se realizan durante un determinado período, que por lo general es de un año, entre el propio país y resto del mundo, éste registro tiene el nombre de balanza comercial.

Dentro de las relaciones económicas internacionales, además del comercio exterior se consideran el Turismo, la Inversión Extranjera, el endeudamiento externo y la transferencia de tecnología.

Las importaciones de un país se originan por la necesidad de adquirir maquinaria, equipo, bienes intermedios de producción, u otros bienes hasta alimentos que dicho país no produce o bien produce pero no en cantidades suficientes para satisfacer a la población y por otro lado exportan los excedentes de producción con el fin de tener dinero (divisas) para cubrir las deudas en el extranjero o para financiar sus actividades.

---

<sup>2</sup> Zorrilla Arena, Santiago y José Silvestre Méndez Morales, *Diccionario de Economía*, México, Océano (2a. ed.), 1985, p. 28.

### 4.1.3. IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR.

Como se comentó en líneas anteriores, la historia del hombre y de las naciones está estrechamente ligada a la historia de su comercio, ya que es a partir del comercio exterior de que el hombre pudo mejorar sus condiciones de vida, sus técnicas de producción y dedicarse a aquellas actividades que más provecho les ha aportado en lo individual como en lo colectivo, así mismo, es a través de éste como pudieron tener acceso a una amplia gama de productos obtenidos exclusivamente en determinadas regiones o países.

Por otro lado el comercio ha contribuido a integrar o dividir naciones incluso hasta en actitudes bélicas en la lucha por los mercados, y es éste el que en cierto grado determina que un país sea independiente o dependiente, desarrollado o subdesarrollado.

En éste sentido conviene definir lo que representan éstos conceptos:

Se dice que un país es desarrollado cuando las condiciones de vida de la población en su conjunto mejoran día a día, como consecuencia de su crecimiento económico.

No debemos confundir crecimiento económico con desarrollo económico ya que el primero se refiere solamente a cambios cuantitativos como lo es el crecimiento de la producción, del ingreso, del empleo etc., mientras que el desarrollo económico no solamente se refiere a incrementos cuantitativos sino también a mejores niveles de vida de la población.

En otras palabras para que exista desarrollo debe existir también crecimiento económico, pero no necesariamente lo contrario, ya que puede haber crecimiento pero no desarrollo, es decir, que las condiciones de vida para la población no son mejores.

Ahora bien, para referirnos a países subdesarrollados como es el caso de América latina y México, que no han alcanzado un nivel de desarrollo elevado, por sus características son consideradas como países capitalistas dependientes y atrasados.

“La dependencia es la relación de subordinación de los intereses de una nación formalmente independiente a otra u otras y el atraso es un concepto comparativo en el cual debemos evaluar los distintos rasgos de desarrollo para saber en que nivel se encuentran. En general, éstos países tienen un atraso relativo en todos los órdenes de la vida económica social, en comparación con los países desarrollados.”<sup>3</sup>

El comercio exterior es actualmente un instrumento dinámico e importante para promover e impulsar el crecimiento de economías en desarrollo, la captación de divisas a través de las exportaciones y la importación de bienes y servicios necesarios para el desarrollo, constituyen elementos que no pueden dejarse a

---

<sup>3</sup> Méndez M, José Silvestre, p. cit., pag. 55.

un lado ya que hacerlo implicaría retroceder, renunciar al progreso y rezagarse, en un mundo donde la dinámica y oportunidad en transacciones es en ocasiones la diferencia entre el éxito o fracaso.

#### **4.1.4. EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL DEL COMERCIO.**

##### **4.1.4.1. EL ENTORNO NACIONAL.**

En años recientes la economía mexicana ha experimentado cambios profundos en diversos ámbitos, especialmente en materia de saneamiento de las finanzas públicas, reestructura del sector público, desregulación del sistema financiero y apertura comercial, mismos que a su vez exigen modificar funciones y estructuras en los diversos sectores para hacer frente al nuevo entorno nacional y externo.

México se enfrenta a importantes déficit en la balanza comercial y balanza de pagos, es imperativo reforzar y los mecanismos para consolidar y expandir nuestro comercio con el exterior a fin de responder a las oportunidades de los diversos acuerdos comerciales y en general a la apertura.

La apertura económica exige que las empresas respondan de manera distinta y con estrategias cuidadosamente elaboradas, mientras que el gobierno debe hacer contribuciones para que la eficiencia macroeconómica y macroeconómica alcance estándares internacionales y nuestros productos compitan exitosamente en los mercados nacionales y mundiales. Se debe apoyar al comercio exterior mediante programas y mecanismos de aquellos agentes que participan en él que incluyan asesorías, capacitación e información, así como financiamiento con el fin de consolidar y desarrollar nuestro comercio dando así un impulso a la inversión y a la productividad.

Es necesario que el comercio internacional sea inteligentemente administrado, todo lo anterior tendrá como consecuencia una economía más sana, que beneficie a nuestra sociedad mejorando sus condiciones de vida, permitiendo así que nuestro país cuente con mayores posibilidades de desarrollo.

##### **4.1.4.2. BLOQUES COMERCIALES.**

A lo largo de los últimos años, México ha enfatizado su interés de mantener enlaces comerciales con el resto del mundo esto se demuestra en la adhesión de nuestro país al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en 1986 hoy llamada la OMC (Organización Mundial de Comercio). El caso más renombrado fue la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá. También existen acuerdos y tratados con diferentes países de Latinoamérica a través de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), conformada por las Repúblicas de Argentina, Bolivia Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

En los últimos 10 años nuestro país se ha convertido en una nación estratégica para el resto del mundo, al ser el único que cuenta con tratados y acuerdos comerciales con los principales bloques económicos:

TLC México- Costa Rica  
TLC Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela y México)  
TLC México- Chile  
TLC México- Bolivia  
TLC México- Nicaragua  
TLC México- Comunidad Europea  
TLC México- Israel

Y negociaciones con Perú, Uruguay, Argentina y Brasil.

Para información adicional usted puede consultar al área de [Primer Contacto](#):  
Teléfono: 1-800-410-2000.

\*2000 desde su celular

Correo electrónico: [contacto@secofi.gob.mx](mailto:contacto@secofi.gob.mx)

WWW. [Secofi-snci.gob.mx/Tratados/tratados.htm](http://Secofi-snci.gob.mx/Tratados/tratados.htm)

Entre los objetivos que persiguen los acuerdos y tratados comerciales es el intensificar las relaciones económicas y comerciales con estos países signatarios, coordinar y complementar actividades económicas, estimular las inversiones y facilitar la creación y funcionamiento de empresas bilaterales y multilaterales de carácter regional.

Dentro de este marco, se incluyen elementos como eliminación de barreras no arancelarias, fijación de un arancel máximo inicial, elaboración de un calendario de liberación arancelaria; desaparición de subsidios y cargas fiscales inequitativas al comercio y la concertación de mecanismos ágiles e imparciales para la solución de diferencias.

Abarcan también los siguientes temas:

- Acceso a Mercados.
- Reglas de Origen.
- Agricultura
- Normas Técnicas.
- Normas Fito y Zoosanitarias
- Medidas de Salvaguarda.
- Prácticas Desleales.
- Compras Gubernamentales.
- Inversión
- Servicios.
- Propiedad Intelectual.

- Solución de Controversias.

#### **4.1.5. MARCO LEGAL DEL COMERCIO EXTERIOR.**

##### **4.1.5.1. Antecedentes.**

Como antecedentes, debemos mencionar que el comercio exterior esta sujeto a un conjunto de normas jurídicas que regulan sus actividades y al respecto mencionaremos como se fundamenta y de donde se origina su marco legal.

El conjunto de normas que se refieren a la organización del Estado, la actividad que desarrolla para cumplir con sus atribuciones, las relaciones de los órganos del estado entre sí y con los particulares conforman el Derecho Público.

El Derecho Público a su vez está formado por el Derecho constitucional, el administrativo, el procesal, el penal, el Derecho agrario, y el del trabajo aunque también se habla del Derecho Social.

El Derecho Administrativo es el conjunto de normas que regulan las relaciones de la Administración Pública con los particulares, la organización, el funcionamiento del poder Ejecutivo, de los servicios públicos y en general de la función administrativa del Estado.

(Véase Derecho Administrativo del Dr. Andrés Serra Rojas).

Por otro lado la Administración Pública “es la actividad que realizan los órganos del Estado para la satisfacción de los intereses colectivos, actividad que se exterioriza con la práctica de procedimientos establecidos ya sea por el Poder Legislativo al expedir leyes, por el Poder Ejecutivo que se encarga de vigilar el cumplimiento y o por el Poder Judicial que las aplica....”(Nociones de Derecho Administrativo, por Rogelio Martínez Vera).<sup>4</sup>

##### **4.1.5.2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

###### **ARTICULO 131**

Es facultad privativa de la federación gravar las mercancías que se importen o exporten, o que pasen de tránsito por el territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aun prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la república de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia; pero sin que la misma federación pueda establecer, ni dictar, en el distrito federal, los impuestos y leyes que expresan las fracciones VI y VII del artículo 117.

El ejecutivo podrá ser facultado por el congreso de la unión para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de las tarifas de exportación e importación, expedidas por el propio congreso, y para crear otras; así como para restringir y

---

<sup>4</sup> Soto Alvarez, Clemente, *Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y Nociones de Derecho*

para prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos, artículos y efectos, cuando lo estime urgente, a fin de regular el comercio exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, o de realizar cualquiera otro propósito, en beneficio del país. El propio ejecutivo al enviar al congreso el presupuesto fiscal de cada año, someterá a su aprobación el uso que hubiese hecho de la facultad concedida.

### **ARTICULO 133**

Esta constitución, las leyes del congreso de la unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el presidente de la república, con aprobación del senado, serán la ley suprema de toda la unión. Los jueces de cada estado se arreglarán a dicha constitución, leyes y tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los estados.

**(Constitución Vigente - La Última Reforma Aplicada Al Texto Se Publicó En El Diario Oficial De La Federación El 21 De Septiembre Del 2000)**

#### **4.1.5.3. La Ley Aduanera y su Reglamento.**

En virtud de que la modernización en materia aduanera se ha convertido en un propósito generalizado de los países, para hacer compatible sus respectivos regímenes de importación y exportación y así facilitar las operaciones de intercambio comercial, se requiere contar con un ordenamiento firme, sistemático y moderno que contribuya a fomentar el comercio exterior el 15 de diciembre de 1995 se publica en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Aduanera, misma que entra en vigor el 1o. de abril de 1997.

La Ley aduanera, por lo tanto, es la norma jurídica que regula las importaciones y exportaciones en nuestro país, y en su art. 1 nos dice:

Artículo 1. Esta Ley, la de los Impuestos Generales de Importación y Exportación y las demás leyes y ordenamientos aplicables, regulan la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste de dicha entrada o salida de mercancías. El código Fiscal de la Federación se aplicará supletoriamente a lo dispuesto en ésta Ley.

Están obligados al cumplimiento de las citadas disposiciones quienes introducen mercancías al territorio nacional, o las extraen del mismo, ya sean sus propietarios, poseedores, destinatarios, remitentes, apoderados, agentes aduanales o cualesquiera personas que tengan intervención en la introducción, extracción custodia, almacenaje, manejo y tenencia de mercancías o en los hechos o actos mencionados en el párrafo anterior.

Las disposiciones de las leyes señaladas en el párrafo primero se aplicarán sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de que México sea parte.

Como se hace notar en dicho texto, nuestro sistema aduanero al igual que los sistemas de otros países, regulan la entrada y salida en el país y de los medios que lo transportan de mercancías, es decir, bienes tangibles, no contemplan a los bienes intangibles, como pueden ser los servicios que no estén relacionados con las mercancías de comercio exterior.

Otro concepto que también es regulado por el sistema aduanero es la entrada de dinero en efectivo o en documento cobrable mayor a \$10,000.00 Dólares de los Estados Unidos de América que sean transportados por pasajeros y éstos están obligados a declararlo ante la autoridad aduanera.

Aun cuando la citada **Ley aduanera** establece los conceptos jurídicos fundamentales y las instituciones en los que descansa el sistema normativo aduanero, es necesario emitir una reglamentación apropiada, suficiente y congruente que contribuya a eficientar nuestro sistema aduanero, por lo tanto el Reglamento de la ley aduanera, y la Resolución Miscelánea de Comercio Exterior que generalmente se publica en el Diario Oficial de la Federación durante el mes de marzo de cada año, contribuyen a hacer más eficiente nuestra legislación en materia aduanera.

#### **4.1.5.4. Ley de Comercio Exterior.**

La ley de comercio exterior en su artículo primero nos dice que “tiene por objeto regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.”

#### **4.1.5.5. Ley del Impuesto General de Importación y Exportación.**

El Sistema de designación y Codificación de Mercancías fue adoptado por todos los países miembros del GATT, hoy Organización Mundial de Comercio (OMC), de la que México es parte, por lo que La Ley General del Impuesto General de Importación y Exportación está elaborada conforme a dicho sistema y del que hablaremos más adelante, cuando tratemos el tema de Clasificación Arancelaria.

#### **4.1.5.6. Reglas Generales y Complementarias.**

##### I. Reglas generales.

La clasificación de mercancías en la Tarifa del Impuesto General de Importación se regirá por las reglas siguientes:

1. Los títulos de las Secciones, de los Capítulos o de los subcapítulos sólo tienen un valor indicativo, ya que la clasificación está determinada legalmente por los textos de las partidas y de las Notas de Sección o de capítulo y, si no son contrarias a los textos de dichas partidas y Notas de acuerdo con las Reglas siguientes:
2. a) Cualquier referencia a un artículo en una partida determinada alcanza al artículo incluso incompleto o sin terminar, siempre que éste presente las características esenciales del artículo completo o terminado. Alcanza también



al artículo completo o terminado, o considerado como tal en virtud de las disposiciones precedentes, cuando se presente desmontado o sin montar todavía, y

- b) Cualquier referencia a una materia en una partida determinada alcanza a dicha materia, incluso mezclada o asociada con otras materias. Asimismo, cualquier referencia a las manufacturas de una materia determinada alcanza también a las constituidas total o parcialmente por dicha material. La clasificación de estos productos mezclados o de estos artículos compuestos se efectuará de acuerdo con los principios enunciados en la Regla 3.

3: Cuando una mercancía pudiera clasificarse, en principio, en dos o más partidas por aplicación de la Regla 2 b) o en cualquier otro caso, la clasificación se efectuará como sigue:

- a) La partida con descripción más específica tendrá prioridad sobre las partidas de alcance más genérico. Sin embargo, cuando dos o más partidas se refieren, cada una, solamente a una parte de las materias que constituyen un producto mezclado o un artículo compuesto o solamente a una parte de los artículos, en el caso de mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, tales partidas deben considerarse igualmente específicas para dicho producto o artículo, incluso si una de ellas lo describe de manera más precisa o completa;
- b) Los productos mezclados, las manufacturas compuestas de materias diferentes o constituidas por la unión de artículos diferentes y las mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, cuya clasificación no pueda efectuarse aplicando la Regla 3 a) se clasificarán según la materia o con el artículo que les confiera su carácter esencial, si fuera posible determinarlo, y
- c) Cuando las Reglas 3 a) y 3 b) no permitan efectuar la clasificación, la mercancía se clasificará en la última partida por orden de numeración entre las susceptibles de tenerse razonablemente en cuenta.

4. Las mercancías que no puedan clasificarse aplicando las Reglas anteriores, se clasificarán en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía.

5. Además de las disposiciones precedentes, a las mercancías consideradas a continuación se les aplicarán las Reglas siguientes:

- a) Los estuches para cámaras fotográficas, instrumentos musicales, armas, instrumentos musicales, armas, instrumentos de dibujo, collares y continentes similares, especialmente apropiados para contener un artículo determinado o un juego o surtido, susceptibles de uso prolongado y presentados con los artículos a los que estén destinados, se clasificarán con dichos artículos cuando sean del tipo de los normalmente vendidos con ellos. Sin embargo, esta Regla no se aplica en la clasificación de los continentes que confieran al conjunto su carácter esencial, y

b) Salvo lo dispuesto en la Regla 5 a), los envases que contengan mercancías se clasificarán con ellas cuando sean del tipo de los normalmente utilizados para esa clase de mercancías. Sin embargo, esta disposición no es obligatoria cuando los envases sean susceptibles de ser utilizados razonablemente de manera repetida.

t. La clasificación de mercancías en las subpartidas de una misma partida está determinada legalmente por los textos de estas subpartidas y de las Notas de subpartida así como, mutatis mutandis, por las Reglas anteriores, bien entendido que sólo pueden compararse subpartidas del mismo nivel. A efecto de esta Regla, también se aplican las Notas de Sección y de Capítulo, salvo disposición en contrario.

## II. Reglas Complementarias.

1. Las Reglas Generales para la interpretación de la Tarifa del Impuesto General de Importación son igualmente válidas para establecer dentro de cada subpartida la fracción aplicable, excepto para la Sección XXII, en la que se clasifican las operaciones especiales que cumplan con los requisitos señalados en las notas del Capítulo 98 y demás disposiciones establecidas en ellas.

2. La Tarifa del artículo 1 de esta Ley está dividida en 22 Secciones que se distinguen con números romanos, ordenados en forma progresiva, sin que dicha numeración afecte las claves numéricas de las fracciones arancelarias. La codificación de las fracciones, que dentro de la subpartida aplicable, definen la mercancía y el impuesto aplicable a la misma, estará compuesta de la siguiente forma:

a) El Capítulo se identifica por los dos primeros números ordenados en forma progresiva del 01 al 98, a excepción del 77 que ha sido reservado para usos ulteriores de la Organización Mundial de Aduanas;

b) Las partidas quedan constituidas por los dos números correspondientes al Capítulo, seguidos del tercer y cuarto dígitos de la codificación;

c) Las subpartidas se significan por adicionar a los de la partida, un quinto y sexto dígito. Estas pueden ser de primer o segundo nivel, que se distinguen con uno o dos guiones respectivamente, excepto aquellas cuyo código numérico de subpartida se representa con dos ceros (00). Son de primer nivel, aquellas en las que el sexto dígito es cero (0).

Son de segundo nivel, aquellas en las que el sexto dígito es distinto de cero (0).

Para los efectos de la Regla General 6, las subpartidas de primer nivel a que se refiere este inciso, se presentarán en la Tarifa de la siguiente manera:

i) Con 6 dígitos, siendo el último "0", adicionados de su texto precedido de un guión.

ii) Sin codificación, citándose únicamente su texto, precedido de un guión.

Las subpartidas de segundo nivel son el resultado de desglosar el texto de las de primer nivel mencionadas en el inciso anterior. En este caso el sexto dígito será distinto de cero y el texto de la subpartida aparecerá precedido de dos guiones, y

- d) Las fracciones se identificarán adicionando al código de las subpartidas un séptimo y octavo dígito, las cuales estarán ordenadas del 01 al 98, reservando el 99 para clasificar a las mercancías que no se cubren en las fracciones específicas.
3. Para los efectos de interpretación y aplicación de la Nomenclatura de la Tarifa, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, junto con la de Hacienda y Crédito Público, dará a conocer mediante Acuerdos que se publicarán en el Diario Oficial de la Federación, las Notas Explicativas de la Nomenclatura, así como sus modificaciones posteriores, cuya aplicación es obligatoria para determinar la subpartida correspondiente.
  4. Con el objeto de mantener la unidad de criterio en la clasificación de las mercancías dentro de la Tarifa, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expedirá mediante Circulares que se publicarán en el Diario Oficial de la Federación, los Criterios de Clasificación Arancelaria, cuya aplicación será de carácter obligatorio.  
De igual forma, las diferencias de criterio que se susciten en materia de clasificación arancelaria, serán resueltas en primer término mediante procedimiento establecido por la misma Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
  5. Las abreviaturas más usuales empleadas en la Tarifa y en sus Notas Explicativas.
    - b) Países
    - c) Otros
  6. Cuando se mencionen límites de peso en la presente Tarifa, se referirán exclusivamente al peso de las mercancías, expresado en kilogramos, sus múltiplos o submúltiplos, excepto cuando se exprese algo diferente.
  7. Para dar cumplimiento a las negociaciones que los Estados Unidos Mexicanos realizan con otros países, por medio de las cuales conceden tratamientos preferenciales a la importación de mercancías, estos se incluirán en las fracciones correspondientes de la Tarifa del artículo 1 de esta Ley o en un Apéndice adicionado a la misma; en donde se establecerá la mercancía negociada, el tratamiento preferencial pactado para cada una de ellas y el país o países a los que se otorgó ese tratamiento.  
Para los productos que se publiquen en los Apéndices también serán aplicables las Reglas Generales, las Complementarias y las Notas de la Tarifa citada.
  8. Previa autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial:
    - a) Se consideran como artículos completos o terminados aunque no tengan las características esenciales de los mismos, las mercancías que se

importen en una o más remesas o por una o varias aduanas, empresas que cuenten con registro de empresa fabricante aprobado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Asimismo, podrán importarse al amparo de la fracción designada específicamente para ello, los insumos, materiales, partes y componentes de aquellos artículos que se fabriquen o se vayan a ensamblar en México, por empresas que cuenten con registro de empresa fabricante aprobado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

- b) Podrán importarse en una o más remesas o por una o varias aduanas, los artículos desmontados o que no hayan sido montados, que correspondan a artículos completos o terminados o considerados como tales.

Los bienes que se importen al amparo de esta Regla deberán utilizarse única y exclusivamente para cumplir con la fabricación a que se refiere esta Regla, ya sea para ampliar una planta industrial, reponer equipo o integrar un artículo fabricado o ensamblado en México.

9. No se considerarán como mercancías y, en consecuencia, no se gravarán:

- a) Los ataúdes y las urnas que contengan cadáveres o sus restos;
- b) Las piezas postales obliteradas que los convenios postales internacionales comprenden bajo la denominación de correspondencia;
- c) Los efectos importados por vía postal cuyo impuesto no exceda de la cantidad que al efecto establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante Regla de carácter general en materia aduanera, y
- d) Las muestras y muestrarios que por sus condiciones carecen de valor comercial.

Se entiende que no tienen valor comercial:

- Los que han sido privados de dicho valor, mediante operaciones físicas de inutilización que eviten toda posibilidad de ser comercializados; o
- Los que por su cantidad, peso, volumen y otras condiciones de presentación, indiquen, sin lugar a dudas, que solo pueden servir de muestras o muestrarios.

En ambos casos se exigirá que la documentación comercial, bancaria, consular o aduanera, pueda comprobar inequívocamente que se trata de muestras sin valor.

10. La Administración General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá exigir en caso de duda o controversia, los elementos que permitan la identificación arancelaria de las mercancías; que los interesados deberán proporcionar en un plazo de 15 días naturales, pudiendo solicitar prórroga por un término igual. Vencido el plazo concedido la autoridad aduanera clasificará la mercancía como corresponda, a partir de los elementos de que disponga.

#### **4.1.5.7. Otras Leyes**

Existen otras leyes, reglamentos y códigos que norman las operaciones de comercio exterior, y sólo a manera de enunciado podemos mencionar las siguientes:

- LEY DEL IVA
- LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
- CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION
- LEY DE NAVEGACION
- LEY DE NAVEGACION Y COMERCIO MARITIMO
- LEY FEDERAL DE DERECHOS
- LEY FEDERAL DE METROLOGIA Y NORMALIZACION
- LEY DEL IMPUESTO SOBRE AUTOMOVILES NUEVOS
- LEY DE IMPUESTOS SOBRE PRODUCCION Y SERVICIOS
- LEY FEDERAL DE ARMAS DE FUEGO Y EXPLOSIVOS
- LEY FEDERAL PARA EL CONTROL DE PRECURSORES QUIMICOS, PRODUCTOS QUIMICOS, PRODUCTOS QUIMICOS ESENCIALES Y MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE COMPRIMIDOS, TABLETAS Y/O COMPRIMIDOS.
- LEY FEDERAL DE SALUD.
- REGLAMENTO DE LA LEY ADUANERA
- REGLAMENTO DE LA LEY DE COMERCIO EXTERIOR
- RESOLUCION MISCELANEA DE COMERCIO EXTERIOR

Entre otras.

## **4.2. ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN ADUANAS.**

### **4.2.1. DESPACHO ADUANERO DE MERCANCÍAS**

Antes de realizar cualquier operación con el despacho aduanal, es necesario el llevar a cabo algunos trámites de carácter administrativo ante las dependencias de gobierno.

En primera instancia y para fines de realizar importaciones se requiere el acreditamiento de personalidad, y posteriormente obtener el Registro Nacional de Importadores y Exportadores (RNIE) que será indispensable para efectuar cualquier gestión administrativa de comercio exterior ante la Dirección General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### **4.2.1.1. TRÁMITE, PADRON DE IMPORTADORES.**

Padrón de Importadores.  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Utilizando Mensajería MEXPOST

Apartado postal Núm. 123, Administración de correos No. 1, Palacio Postal. Eje Central Lázaro Cárdenas Esquina Tacuba, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc. 06002 México. DF.

Utilizando los servicios de mensajería y paquetería, siempre que adjunte a la Solicitud de Inscripción, una guía prepagada señalando el nombre, denominación o razón social del promovente y el domicilio fiscal donde se enviará la respuesta emitida por la autoridad competente, dirigida a:  
Padrón de Importadores.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

**Lucas Alamán no. 160, 1er. Piso, Colonia Obrera, Delegación Cuauhtémoc, C. P. 06800, México, DF**

### **HORARIOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO.**

Asistencia vía telefónica de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas

Ventanilla de Atención Personalizada de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 horas, ubicada en Av. Hidalgo no.77, modulo 4, Colonia Guerrero, C.P. 06300, México, DF.

### **NÚMEROS DE TELÉFONO, FAX Y CORREO ELECTRÓNICO, ASÍ COMO LA DIRECCIÓN Y DEMÁS DATOS RELATIVOS A CUALQUIER MEDIO QUE PERMITA EL ENVÍO DE CONSULTAS, DOCUMENTOS Y QUEJAS.**

Página de Internet <http://www.aduanas.sat.gob.mx/>, para obtener información general del trámite y consulta de resultados en

<http://www.aduanas.sat.gob.mx/webadunet/aga.aspx?Q=imp>

Asistencia al contribuyente de la Administración de Padrón de Importadores 91-58- 28-28 con 8 líneas disponibles.

Buzón externo para correo electrónico:

[padrondeimportadores@sat.gob.mx/](mailto:padrondeimportadores@sat.gob.mx/)

#### **4.2.2. CONCEPTO.**

Es el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos, deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes y apoderados aduanales.

El agente aduanal es el profesional facultado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a través de una patente Aduanal para gestionar en nombre de personas físicas o morales el despacho de mercancías en la Aduana. El apoderado aduanal

##### **4.2.2.1. La entrada y salida de mercancías**

Del territorio nacional debe efectuarse por los lugares autorizados, en días y horas hábiles, y la SHCP puede autorizar éstas operaciones a petición de la

parte interesada por lugares distintos y en días y horas inhábiles a los ya existentes.

Las mercancías pueden introducirse o extraerse de territorio nacional mediante el tráfico, marítimo, aéreo, terrestre, fluvial, postal o por cualquier otro medio de conducción.

#### **4.2.2.2. El Control (manejo, custodia y almacenaje) de las mercancías**

De comercio exterior compete a las aduanas o recintos fiscales y ésta operación pueden ser conferida a particulares mediante autorización de la SHCP, el inmueble donde se prestan estos servicios se denomina recinto fiscalizado.

#### **4.2.2.3. Deposito Fiscal.**

Las mercancías quedarán en deposito ante la aduana, con el propósito de destinarlas a un régimen aduanero, siempre que se trate de aduanas de tráfico aéreo o marítimo, en el caso de aduanas de tráfico terrestre la secretaría podrá autorizar su depósito mediante reglas, y dichas mercancías quedarán bajo su custodia y salvaguarda siendo responsable de las mismas.

#### **4.2.2.4. Abandono de Mercancías**

Las mercancías que se encuentren en depósito ante la aduana causarán abandono a favor del Fisco Federal cuando:

- a) sea manifestado por los interesados (expreso)

Abandono tácito

- a) 3 meses en el caso de exportaciones.
- b) 3 días, cuando las mercancías sean inflamable, contaminante, radiactivas, corrosivas, perecederas, de fácil descomposición y de animales vivos.
- c) 2 meses en los demás casos.

Dichos plazos son computados a partir de su ingreso al almacén.

En el caso de tráfico aéreo se computa a partir del siguiente día en que se terminó la descarga del buque.

Y para embajadas, consulados, organismos internacionales de los que México sea miembro, funcionarios y empleados (equipajes o menajes), será 3 meses después de que las mercancías hayan ingresado a Depósito.

Las autoridades aduaneras deberán notificar personalmente ó por correo certificado cuando las mercancías hayan causado abandono y los interesados tendrán 15 días para retirar sus mercancías, pasado éste tiempo las mercancías pasarán a poder del Fisco previa notificación por parte de la aduana.

Los plazos de abandono pueden ser interrumpidos por interposición del recurso administrativo, por consulta entre autoridades o por el extravío de mercancías.

#### **4.2.2.5. Principales documentos para el despacho de Mercancías.**

Quienes importen o exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de agente o apoderado aduanal un pedimento en la forma oficial aprobada por la Secretaría (SHCP) Art. 36 Ley aduanera.

y se deberá acompañar de los siguientes documentos:

##### **En importación:**

- a) Factura Comercial. Cuando las mercancías amparadas tengan un valor comercial superior a \$300.00 USD (se determina mediante reglas) o su equivalente, y podrá ser presentada en original o copia, conteniendo los siguientes datos:
  - Lugar y fecha de expedición.
  - Nombre y destinatario de la mercancía, en el caso de cambio de destinatario se asentará esta situación, bajo protesta de decir verdad en todos los tantos de la factura.
  - Descripción detallada (no en clave) de las mercancías, especificando cantidad, números de identificación cuando existan, valor unitario y total en el lugar de venta, estos datos deberán traducirse si son diferentes del idioma español, inglés o francés en la misma factura o en documento anexo.
  - Nombre y domicilio del vendedor.
- b) El conocimiento de embarque en tráfico marítimo o guía en tráfico aéreo, revalidados por la empresa porteadora o sus consignatarios.
- c) Los documentos que comprueben el cumplimiento de las restricciones o regulaciones no arancelarias.
- d) El documento que compruebe el cumplimiento de la procedencia y origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, marcado de país de origen u otras medidas.
- e) El documento en donde conste la garantía que determine la Secretaría mediante reglas, cuando el valor declarado sea inferior al precio estimado que establezca dicha dependencia.
- f) En el caso de mercancías a granel en tráfico marítimo, cuando lo establezca el reglamento, El certificado de peso o volumen expedido por empresa certificadora autorizada.
- g) En caso de mercancías susceptibles de ser identificadas individualmente deberán indicarse los números de serie, parte, marca, modelo o, en su defecto especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar



las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan. Esta información podrá consignarse en el pedimento, en la factura, en el documento de embarque o en relación anexa señalando el número de pedimento y firmada por el importador, agente o apoderado aduanal.

### **En exportaciones:**

- a) La factura o, en su caso cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías.
- b) Los documentos que comprueben el cumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias.

El agente o apoderado aduanal deberá imprimir en el pedimento su código de barras o usar otros medios de control, con las características que establezca la Secretaría mediante reglas.

Los agentes aduanales que actúen como consignatarios o mandatarios del importador o exportador así como los apoderados aduanales podrán llevar a cabo los trámites de despacho de sus mercancías, por lo tanto son sus representantes legales. No será necesaria la intervención de agentes o apoderados cuando así lo determine la ley.

Si se desconociera las características de la mercancía se puede optar por un examen previo de las mismas.

Una vez elaborado el pedimento y efectuadas las contribuciones y cuotas determinadas, se presentará éste con las mercancías y se activará el mecanismo de selección aleatoria que determinará si debe practicarse el reconocimiento aduanero. En caso afirmativo se practicará el reconocimiento aduanero por la autoridad ante quien presente las mercancías.

Independientemente del resultado del mecanismo, el interesado deberá activarlo nuevamente a efecto de determinar si a las mercancías deberá practicarse un segundo reconocimiento por parte de los dictaminadores aduaneros. En caso negativo se entregarán las mercancías de inmediato, terminando así el despacho aduanero.

El reconocimiento aduanero y el segundo reconocimiento aduanero consisten en un examen de las mercancías, así como de sus muestras para allegarse de elementos que ayuden a precisar la veracidad de lo declarado respecto a:

- Cuantificación de la mercancía.
- Descripción naturaleza, estado, origen y demás características.
- Datos que permitan su identificación.

Tratándose de mercancías estériles, radiactivas peligrosas o cuando sean necesarias instalaciones o equipos especiales para la toma de muestras y que éstas deban ser sometidas a reconocimiento, los importadores o exportadores deberán haberlas tomado previamente y entregado al agente o apoderado

aduanal para su presentación. Si no se podrán tomar las muestras al momento del reconocimiento en los términos que establezca el reglamento.

Cuando se realice la toma de muestras se procederá a levantar el acta de muestreo correspondiente.

#### **4.2.3. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.**

La clasificación Arancelaria es un código compuesto de 8 dígitos en importación, el cual identifica las mercancías a importar, mismo que es obtenido a partir de la nomenclatura de la Ley del Impuesto General de Importación y Exportación. Dicho código se compone de los primeros dos dígitos para indicar el capítulo, los siguientes 2 dígitos se refieren a la Partida, otros dos a la Subpartida y por último 2 dígitos que son conocidos como fracción. Al conjunto Por ejemplo.

Esta clasificación arancelaria o fracción arancelaria permite conocer, entre otras cosas, las tasas de impuesto o arancel a pagar en la importación o exportación de dichas mercancías, unidades de medida sobre las cuales se paga el arancel o en su defecto la tasa ad-valorem, nos indica también las regulaciones y restricciones no arancelarias que se deben de cubrir y cuotas compensatorias, entre otras.

##### **4.2.3.1. Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías**

La armonización de instrumentos aduaneros es un propósito generalizado de los países para hacer compatibles sus regímenes de importación y exportación, a niveles estadísticos y de designación arancelaria, y facilitar de ésta manera sus operaciones de intercambio comercial. Resultado de ese afán es la elaboración del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y el establecimiento de un Convenio Internacional para ponerlo en vigor, en el seno del Consejo de Cooperación Aduanera.

Este Sistema Armonizado es en esencia una Nomenclatura Arancelaria polivalente, creada fundamentalmente par atender los requerimientos de los diversos aranceles de aduanas, de las estadísticas internacionales y de los sistemas de codificación en materia de transporte.

##### **4.2.3.2. Antecedentes.**

El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM), fue elaborado a partir de la Nomenclatura del consejo de Cooperación Aduanera (NCCA), antes Nomenclatura Arancelaria de Bruselas (NAB) y de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI), con los que se cubren los aspectos arancelarios y estadísticos.

La NCCA constituye la Base del Sistema, es decir, su cuadro de 4 dígitos sigue vigente.

Para su estructuración fueron también tomadas en cuenta las Nomenclaturas que responden actualmente a los requerimientos estadísticos, de transporte y arancelarios.

El sistema ha sido desarrollado bajo los auspicios del Consejo de cooperación Aduanera, sin perjuicio de la constitución de un Organismo Internacional para atender las necesidades de todos los interesados en adoptarlo.

#### **4.2.3.3. Estructura General**

La estructura actual de la NCCA, base del sistema presenta XXI secciones que comprenden 99 Capítulos, en algunos de ellos hay subcapítulos, y 1011 partidas que contemplan el universo de mercancía. Apoya su normatividad en Notas legales de Sección y de capítulo y en cuatro Reglas Generales que rigen el sistema de clasificación.

En éste sentido y una vez contemplados los diversos factores que concurrieron a la armonización buscada, el Sistema Armonizado cuenta con las mismas XXI secciones, que agrupan las mercancías primero por materia prima y grado de elaboración y después por función; se ha reducido a 97 capítulos debido a las reagrupaciones que se han hecho a las Moneda (del capítulo 72 al 72), el Magnesio y Berilio con los actuales 95, 96 y 98; así como el desdoblamiento de los productos de fundición Hierro y Acero, anteriormente en el Capítulo 73, actualmente en los capítulos 72 y 73.

En lo que respecta a las partidas el Sistema armonizado comprende ahora 1241, así como 5019 subpartidas, existiendo una modificación substancial en virtud del avance tecnológico y la comercialización.

Como elemento característico y novedoso del sistema Armonizado, aparecen las subpartidas en que se subdividen la mayoría de las partidas, existiendo dos clases: Las subpartidas de primer y segundo nivel, según el grado de desdoblamiento que sea necesario. Consecuentemente han sido creadas Notas de subpartidas de aplicación reducida, pero no por ello con menor fuerza legal.

Finalmente de las Reglas Generales las cuatro primeras conservan su espíritu original y casi su texto íntegro; han sido adicionadas la Regla General No. 5 que dicta el régimen de clasificación de los estuches, envases y embalajes y la Regla General No. 6 que indica el procedimiento de clasificación en las subpartidas y por supuesto se ha contemplado también la expedición de las Notas explicativas correspondientes como elemento de soporte del sistema armonizado.

Cabe apuntar que los esfuerzos de unificación del lenguaje aduanero internacional, plasmados en el sistema Armonizado y concebidos para afrontar con éxito los retos planteados por las modalidades del Comercio Internacional cada vez más complejas y su dinámica misma, convalidan la necesidad urgente de formar un foro aduanero latinoamericano y dotarlo de mecanismos que propicien realmente una cooperación y asistencia efectivas en la materia, sin

importar el grupo subregional comercial al cual pertenezcan sus miembros. La idea fundamental es que los países de área con mayor adelanto en cuestiones arancelarias y disponibilidad de recursos, auxilien a los de menor capacidad, lo que pone de manifiesto la importancia que posee éste convenio multilateral.

## **4.2.4. VALORACIÓN ADUANERA**

### **4.2.4.1. Concepto y antecedentes.**

Es la operación que consiste en determinar el valor a declarar ante la aduana por dichas mercancías cuando la reglamentación aduanal exige la declaración de tal valor.

Se podría pensar que éste corresponde al precio facturado pero, existen múltiples modalidades de facturación, es necesario precisar, aquel que debe utilizarse para evitar que mercancías idénticas, presentadas a la aduana el mismo día, pero facturadas de manera diferente, den lugar a la percepción de impuestos aduanales de un monto distinto. En efecto, se puede, por ejemplo, distinguir los precios según su procedencia y alcance geográfico o según el nivel comercial al cual se efectúa la transacción.

El precio puede ser facturado a partir de la fábrica (Ex-works), o F.O.B. (Libre a bordo), o CIF (Costo, seguro y flete), o aún franco en domicilio.

También puede presentarse como un precio de mayoreo, o de menudeo o aún a un precio reservado a un concesionario exclusivo.

Los precios relativos a transacciones entre casas matrices y filiales o sucursales, son mencionados a veces solamente en razón a exigencias aduaneras oficiales. Además el precio puede ser facturado bruto o neto, es decir, incluyendo o no los descuentos o las comisiones de los que se beneficia el comprador.

Para prevenir todo error, es importante precisar la manera de establecer el valor en aduana, en otros términos, difundir las reglas que permiten pasar del precio facturado al valor en aduana.

Las empresas cuya actividad principal o accesoria consiste en importar o exportar mercancías desean, en principio, pagar lo menos posible de impuestos aduanales a fin de mejorar su competitividad y obtener el máximo de utilidades. Ellas tendrán tendencia, en la mayoría de los casos, a declarar en aduana un valor tan bajo como sea posible.

Las empresas establecidas en el país importador desean que los impuestos aduanales elevados castiguen la importación de los productos extranjeros concurrentes. Siendo fija la tasa impositiva, esas empresas preferirían que se aplique el valor más alto posible.

La autoridad política se esforzará, en situación normal, en representar un papel de árbitro entre esos intereses opuestos. Al momento de la implantación de un impuesto aduanal con fines proteccionistas, su tasa ha sido fijada en función del

nivel de los precios relativos constatados por una parte en el mercado nacional y por la otra en el mercado del principal país proveedor.

Así para todas las personas físicas o morales interesadas en el comercio internacional, es indispensable una definición clara del valor en aduana puesto que es una condición importante para la instauración del clima de claridad y seguridad propicio al desarrollo del comercio.

Las administraciones en aduanas tienen igualmente interés en valorar las mercancías a gravar. Su acción está guiada por una doble preocupación: proteger la economía nacional aplicando la reglamentación del comercio exterior y recaudando los impuestos aduanales, procurar recursos al fisco.

En consecuencia si se desea que la aplicación de la tarifa aduanal no entrañe discriminación alguna hacia los importadores, hay que descartar la influencia que pueda tener el precio, los nexos particulares que existen entre el importador y el exportador. La noción de valor a utilizar debe ser entonces la de un tercer imparcial. Ella puede ser positiva o teórica.

La noción positiva podría definirse por el precio al cual se vende efectivamente la mercancía a valorar, o si ese precio está influenciado por los nexos particulares existentes entre el comprador y el vendedor, el precio, no influenciado por tales nexos, al cual es vendida en mercancía similar.

La noción teórica correspondiente es el precio al cual la mercancía a valorar sería vendida en condiciones determinadas.

#### **4.2.4.2. Base Gravable.**

La ley aduanera define claramente lo que es la base gravable en su art. 64.

“Artículo 64. La base gravable del impuesto general de importación es el valor en aduana de mercancías, salvo los casos en que la ley de la materia establezca otra base gravable.

El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas...”

Se entiende por valor de transacción el precio pagado por las mismas, y comprende, además, los siguientes cargos, cuando corran a cargo del importador y no estén incluidos en el precio pagado por las mercancías:

### **Ley De Comercio Exterior. Titulo Cuarto Aranceles Y Medidas De Regulación Y Restricción No Arancelarias Del Comercio Exterior**

#### **Capitulo I Aranceles**

#### **Articulo 12**

Para efectos de esta ley, los aranceles son las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de exportación e importación, los cuales podrán ser:

- I. Ad-valorem, cuando se expresen en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía.
- II. Específicos, cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida, y
- III. Mixtos, cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

### **Artículo 13**

Los aranceles a que se refiere el artículo anterior podrán adoptar las siguientes modalidades:

- I. Arancel-cupo, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías exportadas o importadas, y una tasa diferente a las exportaciones o importaciones de esas mercancías que excedan dicho monto;
- II. Arancel estacional, cuando se establezcan niveles arancelarios distintos para diferentes periodos del año, y
- III. Las demás que señale el ejecutivo federal.

### **Artículo 14**

Podrán establecerse aranceles diferentes a los generales previstos en las tarifas de los impuestos generales de exportación e importación cuando así lo establezcan tratados o convenios comerciales internacionales de los que México sea parte.

#### **4.2.4.3. El Servicio de Administración Tributaria (SAT)**

Es el órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creado por la Ley del Servicio de Administración Tributaria con carácter de autoridad fiscal, que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del Estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público. El Servicio de Administración Tributaria goza de autonomía de gestión presupuestaria para la consecución de su objeto y de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

#### **4.2.5. REGÍMENES ADUANEROS**

Art. 90 de la ley Aduanera.

Las mercancías que se introduzcan a territorio nacional o que se extraigan del mismo, podrán ser destinadas a alguno de los regímenes aduaneros siguientes:

A. Definitivos.

- I. De importación.
- II. De exportación.

B. Temporales.

- I. De importación.
  - a) Para retornar al extranjero en el mismo estado.

- b) Para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación.

II. De exportación.

- a) Para retornar al país en el mismo estado.
- b) Para elaboración, transformación o reparación.

C. Depósito Fiscal.

D. Tránsito de mercancías.

I. Interno.

II. Internacional.

E. Elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado.

Todos los regímenes anteriormente descritos deberán ser señalados en el pedimento respectivo.

**4.2.5.1. Régimen de importación definitiva.**

Es cuando las mercancías extranjeras son introducidas para permanecer en territorio nacional por tiempo indefinido.

Cuando realizada la importación se detecta que las mercancías resultaron defectuosas o diferentes a las especificaciones pactadas, se podrán retornar al extranjero para su sustitución sin el pago del impuesto de exportación dentro del plazo máximo de tres meses contados a partir del siguiente día en que se hubiera efectuado el despacho y previa comprobación a las autoridades de esa situación.

Las mercancías sustitutas deberán ingresar al país en un plazo no mayor a seis meses contados a partir de su retorno y solo pagarán diferencias cuando causen un impuesto mayor al de las retornadas.

**4.2.5.2. Régimen de exportación definitiva.**

Es cuando las mercancías nacionales son extraídas de territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo indefinido.

Una vez realizada la exportación, podrán ser retornadas las mercancías sin el pago de impuestos de importación siempre que estas no hayan sufrido modificaciones ni haya transcurrido un año desde su salida del territorio nacional.

Estos regímenes definitivos están sujetos al pago de los impuestos y cuotas compensatorios, así como al cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias sin menoscabo de las formalidades de despacho.

**4.2.5.3. Régimen Temporal de importación y exportación**

Es cuando las mercancías son introducidas o extraídas para permanecer dentro o fuera del territorio nacional, por un lapso de tiempo determinado.

### **4.3. ASPECTOS JURIDICOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR.**

#### **4.3.1. RESTRICCIONES Y REGULACIONES NO ARANCELARIAS.**

##### **4.3.1.1. Concepto.**

Las Restricciones y regulaciones No Arancelarias son todas aquellas disposiciones distintas de los aranceles a través de las cuales un país restringe o controla la entrada y salida de mercancías a/o desde su territorio.

Dichas restricciones y regulaciones no arancelarias tienen varios motivos de fondo como analizaremos más tarde, pero es menester destacar que su empleo es indispensable hoy en día con la tendencia de globalización de comercio y la intensificación del intercambio de mercancías entre países.

##### **4.3.1.2. Fundamento Legal.**

El fundamento legal de las restricciones y regulaciones no arancelarias se encuentra en la Ley de Comercio Exterior, la que señala que el Ejecutivo (Presidente de la República) es quién tiene la facultad de establecer éstas medidas de control al Comercio Exterior tal y como lo describe en su Artículo 4° fracción III:

“El Ejecutivo tendrá las siguientes facultades:

III. Establecer medidas para regular o restringir la exportación o importación de mercancías a través de acuerdo expedidos por la Secretaría (de Comercio y Fomento Industrial) o, en su caso, junto con la autoridad competente, y publicados en el Diario Oficial de la Federación; ...”

“Artículo 15.- Las medidas de regulación y restricción no arancelaria a la exportación de mercancías, a que se refiere la fracción III del artículo 4° de ésta Ley, se podrán establecer en los siguientes casos:

I. Para asegurar el abasto de productos destinados al consumo básico de la población y el abastecimiento de materias primas a los productores nacionales o para regular o controlar recursos naturales no renovables del



país, de conformidad a las necesidades del mercado interno y las condiciones del mercado internacional;

II.- Conforme a lo dispuesto en convenios y Tratados Internacionales de los que México sea parte;

III.- Cuando se trate de productos cuya comercialización esté sujeta por disposición constitucional a restricciones específicas;

IV.- Cuando se trate de preservar la fauna y la flora en riesgo o peligro de extinción o de asegurar la conservación o aprovechamiento de especies;

V.- Cuando se requiera conservar los bienes de valor histórico, artístico o arqueológico, y;

VI.- Cuando se trate de situaciones no previstas por las Normas Oficiales Mexicanas en lo referente a seguridad nacional, salud pública, sanidad fitopecuaria o ecológica, de acuerdo a la legislación en la materia.

Artículo 16.- Las medidas de regulación o restricción no Arancelarias a la importación, circulación o tránsito de mercancías, a que se refieren las fracciones III y IV del artículo 4º se podrán establecer en los siguientes casos:

I.- Cuando se requieran de modo temporal para corregir desequilibrios en la balanza de pagos de acuerdo a los tratados o convenios internacionales de los que México sea parte;

II. Para regular la entrada de productos usados, de desecho o que carezcan de mercado sustancial en su país de origen o procedencia;

III.- Conforme a lo dispuesto en tratados o convenios internacionales de los que México sea parte;

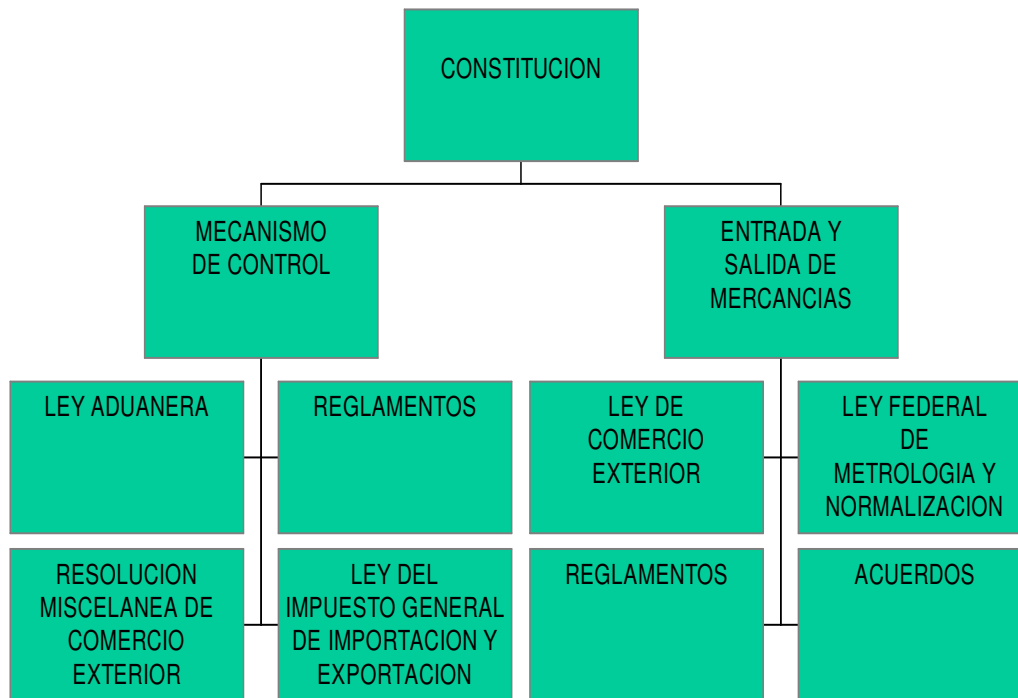
IV.- Como respuesta a las restricciones a exportaciones mexicanas aplicadas unilateralmente por otros países;

V.- Cuando sea necesario impedir la concurrencia al mercado interno de mercancías en condiciones que impliquen prácticas desleales de comercio internacional conforme a lo dispuesto en ésta Ley, y;

VI.- Cuando se trate de situaciones no previstas por las Normas Oficiales Mexicanas en lo referente a seguridad nacional, salud pública, sanidad fitopecuaria o ecología de acuerdo a la legislación en la materia.”

Tanto la Ley Aduanera como la Ley de Comercio Exterior tienen que ver con las importaciones y exportaciones, pero su enfoque o materia es muy distinto: mientras la Ley Aduanera regula el acto de introducir o extraer una mercancía de territorio nacional, la Ley de Comercio Exterior regula los mecanismos necesarios para el control de la entrada o salida de dicha mercancía.

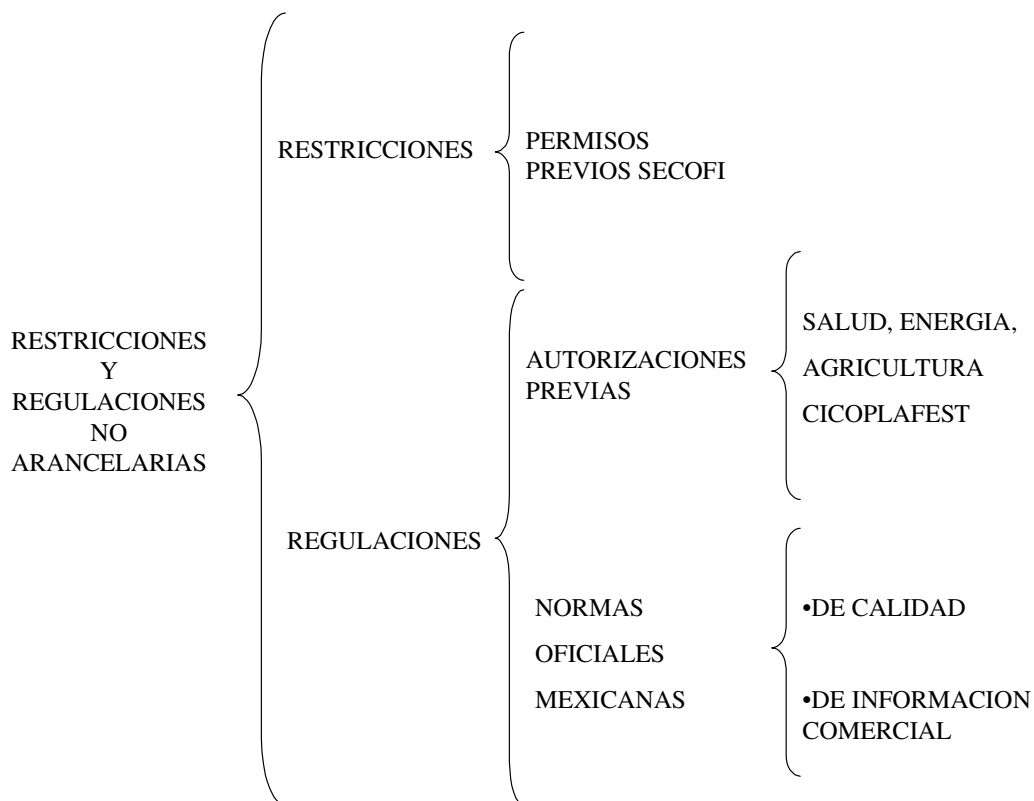
Gráficamente lo podemos exponer así:



Ahora bien, en la Ley aduanera, la figura de exigibilidad de las Restricciones y Regulaciones no Arancelarias se encuentra plasmada en la relación a diversos temas, pero el artículo que merece mayor estudio es el 36, ya que en él encontramos el concepto de pedimento, que es la forma oficial que se presenta ante la aduana para la realización de las importaciones y exportaciones, y por otro lado, ahí mismo encontramos citada la documentación que en todos los casos se debe anexar al pedimento de importación o exportación, el cual fue mencionado anteriormente (remítase a “Principales Documentos para el despacho de mercancías” Art. 36, Fracc. I, inciso c y Fracción II inciso b).

#### **4.3.1.3. Tipos de restricciones y regulaciones No Arancelarias Vigentes.**

Como vimos la fuente original de todas las restricciones y regulaciones no arancelarias es la Secretaría de comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la que a su vez se apoyará en las demás secretarías existentes para emitir dichas restricciones y regulaciones, cuando las mismas obedezcan a aspectos que se encuentren fuera de alcance de las funciones de dicha dependencia. Gráficamente podemos ejemplificar los tipos de restricciones y regulaciones no arancelarias de la siguiente manera:



#### 4.3.1.4. Restricciones No arancelarias

#### 4.3.1.5. Los permisos previos.

Son las únicas restricciones no arancelarias vigentes, puesto que son las únicas que califican si se permite que una mercancía determinada entre/salga del país o no. Son emitidos directamente por SECOFI y sólo son exigibles para una cantidad muy pequeña de mercancías consideradas “estratégicas” (ejemplos: autos, computadoras usadas, maquinaria usada, algunos derivados del petróleo).

Se otorgan siempre que el importador/exportador puede justificar plenamente ante la secretaria las razones por las que pretende importar/exportar el producto en cuestión. Cuando se autorizan se entregan tanto en documento como a través de una TARJETA PEXIM, que en realidad es un medio magnético que contiene información del importador o exportador, aduanas por las que realizará la importación o exportación, agente aduanal a través del que realizará el despacho de las mercancías, descripción y clasificación arancelaria de las mismas y cantidad autorizada a importar o exportar según el caso. Son intransferibles y se deben tramitar cada vez que se agote la cantidad requerida o cuando expiren por el paso del tiempo. Las mercancías que requieren este tipo

de permiso se encuentran enlistadas originalmente en el Diario Oficial del 27 de diciembre de 1995, con modificaciones subsecuentes los días 15 de abril y 27 de julio de 1996, y 10 de enero de 1997.

El trámite de permisos previos de importación y/o exportación y sus modificaciones es para autorizar que persona físicas o morales puedan importar y/o exportar legalmente mercancías que están sujetas a dicho requisito por parte de Secofi.

#### **4.3.1.6. Regulaciones no arancelarias.**

Las regulaciones no arancelarias, como su nombre lo indica son todos aquellos lineamientos de carácter legal que deben observarse al llevar a cabo operaciones de comercio exterior, ya sea una importación o una exportación, independientemente de los de carácter arancelario y consisten en:

#### **4.3.1.7. Autorizaciones Previas**

Son aquellas emitidas de manera conjunta por SECOFI y las distintas secretarías del ramo que se pretende regular (SALUD, AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL, MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES, COMISIÓN INTERSECRETARIAL PARA EL CONTROL DE PLAGUICIDAS Y FERTILIZANTES, ENERGÍA, DEFENSA). A diferencia de los permisos no pretenden permitir o prohibir la importación o exportación de una mercancía dada, sino más bien identificar quien es el importador o exportador, constatar su capacidad para manejar el producto, así como la finalidad de la importación y exportación y si de la misma no se puede desprender un daño a la ecología, salud y en general, seguridad nacional mexicana.

Tienen diversas formas de tramitación dependiendo de la secretaría involucrada y encuentran su fundamento legal tanto en la Ley de Comercio Exterior como en las diversas leyes de la materia (ejemplo: Ley General de Salud y sus Reglamentos). Las fracciones arancelarias y nomenclaturas sujetas a este tipo de normatividades se encuentran publicadas en diversos Diarios oficiales entre los que destaca el del día 27 de diciembre de 1995.

#### **4.3.1.8. Normas Oficiales Mexicanas**

Estos instrumentos encuentran su fundamento en la Ley Federal de Metrología y Normalización. Su finalidad es establecer parámetros de calidad mínimos con las que debe cumplirse en diversos aspectos de la vida nacional. En el caso de las importaciones y exportaciones tienen mención expresa en la Ley de Comercio Exterior que las califica como regulaciones no arancelarias. En materia de Comercio Exterior existen dos tipos de Normas oficiales mexicanas que pueden hacer exigibles en importaciones o exportaciones:

#### **4.3.1.9. De calidad**

Las Normas Oficiales Mexicanas de Calidad, son aquellas enfocadas a verificar las especificaciones técnicas y funcionales de las mercancías a importar o exportar, con el objeto de garantizar que los consumidores en territorio nacional

(en importaciones puedan adquirir artículos seguros, razonablemente durables y compatibles con las necesidades normales para las cuales fueron diseñados.

Para obtener una Norma Oficial Mexicana de calidad, se requiere certificar al producto o al proceso productivo mediante el cual fue elaborado, contratando los servicios de una Unidad de Verificación (que es una entidad privada con una concesión y reconocimiento oficial para practicar dicha función, que en su caso y después de las pruebas de laboratorio e inspecciones a que halla lugar, emitirá una Constancia de Cumplimiento de los estándares de la Norma. Una vez obtenida dicha constancia el importador o exportador puede comparecer ante la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para dar trámite al Certificado NOM que le permitirá realizar la importación o exportación correspondiente.

Para que una NOM adquiera el carácter de oficial (y su cumplimiento sea legalmente exigible), debe publicarse desde su proyecto en el Diario Oficial de la Federación para someterla a los comentarios y observaciones de los interesados. Una vez hecho esto y con las modificaciones a que haya lugar como resultado de dichas observaciones y comentarios, se publica en su versión definitiva, pero no es sino hasta el momento en que se emite un decreto conteniendo las fracciones arancelarias y las nomenclaturas conforme a la TIGI o a la TIGE, cuando se puede implementar y exigir la presentación del certificado NOM en importaciones o exportaciones.

En la actualidad el listado vigente es el publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 28 de diciembre de 1995 y su modificación del día 24 de febrero de 1997.

#### **4.3.1.10. De información comercial**

Las Normas Oficiales Mexicanas de información comercial persiguen el objetivo de permitir a los consumidores finales de los bienes en territorio mexicano CONOCER LA NATURALEZA, USO, CALIDAD, PRESENTACIÓN, CUIDADOS Y PRECAUCIONES, que les permita hacer una decisión de compra adecuada a sus necesidades y posibilidades. Se les conoce como NORMAS DE ETIQUETADO, ya que es precisamente a través de etiquetas como se debe dar a conocer a los consumidores la información antes mencionada.

Dentro de esta variante de NOM en la actualidad se encuentran vigentes la NOM-004 (textiles) la NOM-020(calzado, artículos de piel) la NOM-50 y la NOM-51 (mercancías generales y alimentos) entre otras.

Cada NOM de etiquetado especifica por separado las características que deberá presentar la información comercial en los artículos, así como las especificaciones de tamaño, ubicación y duración de la etiqueta conteniendo dicha información.

#### **4.3.1.11. Sanciones por incumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias**

Ley Aduanera es esta la Ley que señala las sanciones en caso de incumplimiento en materia de restricciones y regulaciones no arancelarias.

Cuando un importador o exportador se presenta con sus mercancías ante el mecanismo de selección aleatoria y se determina que ha incumplido en materias de restricciones y regulaciones no arancelarias se inicia un procedimiento conocido familiarmente como PAMA (que son las siglas del Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera y se encuentra descrito en los artículos 150, 151 y 153 de la Ley Aduanera) y que entre otras cosas exige el EMBARGO PRECAUTORIO DE LAS MERCANCÍAS, mismas que no podrán ser liberadas sino hasta haber cumplido con las restricciones y regulaciones no arancelarias omitidas, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que se haga acreedor el importador o exportador.

Dichas sanciones se encuentran tipificadas en los siguientes artículos:

*“...Artículo 176.- Cometan las infracciones relacionadas con la importación o exportación, quien introduzca al país o extraiga de él mercancías en cualquiera de los siguientes casos...”*

*“...II Sin permiso de las autoridades competentes o sin la firma electrónica en el pedimento que demuestre el descargo total o parcial del permiso antes de realizar los trámites del despacho aduanero o sin cumplir cualquiera otras regulaciones o restricciones no arancelarias emitidas conforme la Ley de Comercio Exterior, por razones de seguridad nacional, salud pública, preservación de la flora o la fauna, del medio ambiente, de sanidad fitopecuaria o los relativos a las <normas Oficiales Mexicanas, compromisos internacionales, requerimientos de orden público o cualquiera otra regulación...”*

*“...Artículo 178.-...”*

*“Multa del 30% al 50% del valor comercial de los vehículos cuando no se haya obtenido el permiso de la autoridad competente...”*

*“... IV Siempre que no se trate de vehículos, multa del 70% al 100% del valor comercial de las mercancías cuando no se compruebe el cumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias inclusive las cuotas compensatorias.*

*En el supuesto del párrafo anterior el infractor podrá cumplir con la regulación o restricción no arancelaria dentro de los treinta días siguientes a la notificación del procedimiento administrativo en materia aduanera. De no hacerlo las mercancías pasarán a ser propiedad del Fisco Federal...”*

#### **4.3.1.12. Medios de Defensa**

Cuando un importador o exportador es sancionado por la autoridad, por haber aparentemente incumplido las restricciones o regulaciones no arancelarias a que estaba sujeta la mercancía, este puede defenderse haciendo uso de los medios jurídicos que ofrece el Código Fiscal de la Federación. Lo anterior se encuentra estipulado en el artículo 203 de la Ley Aduanera:

*Artículo 203.- En contra de las resoluciones definitivas que dicten las autoridades aduaneras procederá el recurso de renovación establecido en el Código Fiscal de la Federación.*

*La interposición del recurso de renovación será optativa para el interesado antes de acudir al tribunal Fiscal de la Federación.*

#### **4.3.1.13. Cuotas compensatorias**

Es un medio para contrarrestar los efectos de una práctica desleal de comercio internacional y se calcula a partir de la diferencia entre el valor normal y el precio de exportación. Pueden ser provisionales, que son las impuestas en una resolución preliminar, o definitivas se aplican en una resolución final. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público será la responsable del cobro de las cuotas compensatorias y para el caso de una cuota provisional, aceptará las garantías constituidas sobre su pago, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación. Tienen una vigencia de cinco años o hasta que se compruebe que no existe la práctica desleal.

Aproximadamente cada año la Secretaría publica en el Diario Oficial de la Federación un Acuerdo que identifica las fracciones arancelarias de la Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación, en las cuales se clasifican las mercancías cuya importación esta sujeta al pago de cuotas compensatorias. El último es de fecha 21 de mayo de 1999. Las cuotas compensatorias impuestas con posterioridad se podrán consultar en el Diario Oficial de la Federación o bien directamente en la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales.

Las cuotas compensatorias son en definición de la Ley de Comercio Exterior las contribuciones que como su nombre lo indica pretende subsanar o compensar "... en el caso de discriminación de precios, a la diferencia entre el valor normal y el precio de exportación y en las subvenciones al monto del beneficio..." (Artículo 62, párrafo de la Ley de Comercio Exterior)

Para explicar lo anterior tenemos que especificar primeramente en que consiste una práctica desleal, la cual la podemos entender como *aquellas maniobras y estrategias de comercialización internacional que se aparten de los procedimientos de competencia generalmente aceptados por los distintos países del mundo*. Las prácticas desleales son conductas realizadas por empresas productoras situadas en el extranjero al vender determinadas mercancías a importadores ubicados en el territorio nacional en condiciones de discriminación de precios, es decir, a un precio de exportación inferior a su valor normal en el caso del *dumping*, o bien con el beneficio que otorga un gobierno extranjero, sus organismos públicos o mixtos, o sus entidades, directa o indirectamente, a los productores, transformadores, comercializadores o exportadores de mercancías, para fortalecer inequitativamente su posición competitiva internacional. Sus efectos causan o amenazan causar daño a la producción nacional de mercancías idénticas o similares a las de importación.

En otras palabras, cuando un país exportador pretende por cualquier medio de apropiarse de un mercado dado, puede valerse de ciertas maniobras que lejos de seguir la ley de fijación de precios por medio de la oferta y la demanda, se basa en absorber una pérdida en ventas a cambio de lograr eliminar a mediano o largo plazo a la competencia nacional o internacional que comercialice los mismos productos que dicho país.

Es por lo anterior que la Ley mexicana debe comprender un mecanismo de protección a la planta nacional ante los embates de exportadores extranjeros llevando a cabo prácticas desleales de comercio internacional, de lo contrario, la planta productiva de nuestro país desaparecería por completo.

Podrán solicitar el inicio de un procedimiento de investigación las personas físicas o morales fabricantes de mercancías idénticas o similares a aquellas que se están importando o pretenden importarse en condiciones desleales, siempre y cuando representen, por sí mismos o agrupados, al menos 25 por ciento de la producción nacional de dichas mercancías.

Sólo se pueden imponer cuotas compensatorias mediante una investigación sobre *dumping* o subvenciones, la cual se realiza mediante un procedimiento establecido en la Ley de Comercio Exterior, su Reglamento y los Acuerdos en la materia regidos por la Organización Mundial del Comercio. Este procedimiento cuenta con tres etapas: inicio, preliminar y final. En esta investigación pueden participar importadores, exportadores, gobiernos extranjeros y cualquier parte interesada.

El procedimiento administrativo comienza con la presentación de la solicitud por parte del productor nacional. Dentro de los 30 días hábiles siguientes, la Secretaría deberá publicar en el Diario Oficial de la Federación el inicio de la investigación, requerir al solicitante mejores elementos de prueba o publicar el desechamiento por no cumplir con los requisitos legales.

A partir del día siguiente a aquél en que se publique la resolución de inicio de la investigación, la Secretaría deberá notificar a las partes interesadas de que tenga conocimiento, para que comparezcan a manifestar lo que a su derecho convenga. Para ello, se les concederá un plazo de 30 días a partir de la publicación de la resolución de inicio, para que formulen su defensa y presenten la información requerida.

Dentro de los 30 días hábiles posteriores a la publicación de la resolución preliminar, las partes interesadas contarán con un segundo período para presentar argumentos y pruebas complementarias. Por último se dictará una resolución final que podrá concluir la investigación con la imposición de una cuota compensatoria definitiva, revocar la cuota provisional o declarar concluida la investigación sin imponer cuota compensatoria.

Así pues, cuando un sector productivo llega a demostrar ante SECOFI que ciertos productos se están importando a nuestro país con precios inferiores a su valor de mercado, en virtud a que el exportador de los mismos en el extranjero está recurriendo a discriminación de precios (vender exclusivamente a México



con precios inclusive por abajo de su costo de producción) o a subvenciones (subsídios o beneficios gubernamentales que les permite enfrentar al mercado externo con precios por debajo del nivel normal), dicha secretaría procede a imponer una CUOTA COMPENSATORIA que se determina en un porcentaje que nivele la diferencia de valor existente como consecuencia de la práctica desleal efectuada.

Sin embargo, como la Cuota compensatoria se determina únicamente en contra de un país o hasta de un exportador determinado, los importadores de mercancías idéntica o similares a aquellas a que se les ha impuesto la Cuota, para no pagarla, deberán demostrar que el origen de las mismas es diferente a aquel que se pretende sancionar con esta contribución, para lo cual deberán presentar un Certificado de Origen (artículo 66 de la Ley de Comercio Exterior, artículo 36 fracción I inciso "d" de la Ley Aduanera).

Las normas y requisitos que deberá cumplir el Certificado de Origen para efectos de Cuotas Compensatorias se encuentran estipulados en el Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la federación del día 30 de agosto de 1994.

#### **4.3.2. CERTIFICACIÓN DE PAÍS DE ORIGEN.**

### **LEY DE COMERCIO EXTERIOR .Titulo Tercero Origen de las Mercancías**

#### **Capitulo Único**

#### **Articulo 9**

El origen de las mercancías se podrá determinar para efectos de preferencias arancelarias, marcado de país de origen, aplicación de cuotas compensatorias, cupos y otras medidas que al efecto se establezcan. El origen de la mercancía podrá ser nacional, si se considera un solo país, o regional, si se considera a mas de un país.

El origen de las mercancías se determinara conforme a las reglas que establezca la secretaria o, en su caso, para los efectos que así se determinen, conforme a las reglas establecidas en los tratados o convenios internacionales de los que México sea parte.

#### **Articulo 10**

Las reglas de origen deberán someterse previamente a la opinión de la comisión y publicarse en el diario oficial de la federación. Estas reglas se establecerán bajo cualquiera de los siguientes criterios:

- I. Cambio de clasificación arancelaria. En este caso se especificaran las subpartidas o partidas de la nomenclatura arancelaria del sistema armonizado a que se refiera la regla;
- II. Contenido nacional o regional. En este caso se indicara el método de calculo y el porcentaje correspondiente, y
- III. De producción, fabricación o elaboración. En este caso se especificara con precisión la operación o proceso productivo que confiera origen a la mercancía.

La secretaria podrá utilizar criterios adicionales cuando no se pueda cumplir con los anteriores, mismos que deberán especificarse en la regla de origen respectiva.

#### Artículo 11

En la importación de mercancías sujetas al cumplimiento de reglas de origen, el importador deberá comprobar su origen en el tiempo y forma establecidos en los ordenamientos aplicables. Corresponderá a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilar y verificar el cumplimiento de las reglas de origen.

A través de estos certificados, los usuarios podrán obtener los beneficios acordados con aquellos países con los que México tiene tratados comerciales, al demostrar el origen de sus exportaciones e importaciones.

## **4.4. OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR**

### **4.4.1. APOYOS AL COMERCIO EXTERIOR.**

La política de fomento las exportaciones tiene como objetivo crear las condiciones adecuadas para que las empresas mexicanas puedan concurrir a los mercados internacionales en forma competitiva.

#### **4.4.1.1. Esquemas de Fomento a las exportaciones**

La dirección General de Servicios al Comercio Exterior (DGSCE) de la SECOFI es la encargada de diseñar, operar y evaluar los programas específicos de apoyo a las exportaciones, administrar cupos de importación y exportación; expedir y registrar permisos y autorizaciones de importación y exportación de mercancías restringidas o negociadas en convenios internacionales; atender los servicios de información de comercio exterior y analizar el impacto de éste en sectores productivos del país

Así como, participar en la determinación y administración de los cupos y cuotas de importación a la franja y región fronteriza.

La Ley de Comercio Exterior en su capítulo 91, establece “ El ejecutivo federal, por conducto de la secretaria y en coordinación con las dependencias competentes, podrá establecer mediante decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación, programas de promoción vinculados a la infraestructura, capacitación, coordinación, organización, financiamiento, administración fiscal y aduanera y modernización de mecanismos de comercio exterior, siempre y cuando se trate de practicas internacionalmente aceptadas”

En éste sentido se han diseñado mecanismos que permiten a las empresas exportadoras que adquieren insumos y/o maquinaria de importación, reducir sus cargas fiscales como es el caso de los regímenes de importación temporal y de devolución de impuestos de importación de insumos incorporados destinados a los mercados internacionales, entre otros Tales mecanismos están contenidos en los programas que a continuación comentaremos:

#### **4.4.1.2. PITEX (Programa de importación Temporal para producir artículos de exportación).**

Es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado, y de las cuotas compensatoria, en su caso.

Su marco legal incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto que Establece Programas de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación y su reforma, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 3 de Mayo de 1990 y el 11 de mayo de 1995, respectivamente.
- La Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y su reglamento.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

#### **4.4.1.3. ALTEX. (Programa de Empresas Altamente Exportadoras)**

Es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinados a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

Su marco legal incluye a:

- Decreto para el Fomento y Operación de Empresas Altamente Exportadoras y su reformas, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990, el 17 de mayo de 1991 y el 11 de mayo de 1995.
- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Ley del impuesto al valor Agregado y su reglamento.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

#### **4.4.1.4. Empresas Altex o altamente exportadoras**

Se cataloga como empresa Altex a la que produce bienes no petroleros para su exportación y obtiene un saldo favorable de la balanza comercial superior al millón de dólares anuales, que representa el 40 por ciento de sus ventas totales; en el caso de exportadores indirectos deberá representar cuando menos 50 por ciento de sus ventas totales o que se comprometan a alcanzar dichos resultados en un plazo no mayor de un año.

#### **4.4.1.5. DRAW BACK. (La Devolución de Impuestos a los exportadores).**

Es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación de materias primas, parte y componentes, empaques y envase, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado o por la importación de mercancías que se retornen al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas

Su marco legal incluye:

- Decreto que Establece la Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores, publicado en el Diario Oficial de la federación el 11 de mayo de 1995.
- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

#### **4.4.1.6. Cupos.**

Este servicio le permite reducir el pago de impuestos de importación, en las mercancías que han sido negociadas en los acuerdos comerciales con algunos países y cuyas reducciones arancelarias se aplican a los volúmenes o valores pactados en la negociación correspondiente.

#### **4.4.1.7. Registro de empresas de la Frontera y Franja Fronteriza**

Es un instrumento de apoyo a las actividades comerciales e industriales en la franja fronteriza norte y región fronteriza, mediante el cual los comerciantes, prestadores de servicios o industriales establecidos en estas regiones puedan importar productos o insumos originarios o provenientes de Estados Unidos, Canadá o terceros países totalmente desgravados o con un arancel máximo del 5%.

#### **4.4.1.8. Ferias Mexicanas (FEMEX)**

Es un instrumento de promoción destinado a fomentar la realización de ferias en el país que promuevan la exportación de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

#### **4.4.1.8. Programa de maquila de Exportación IMMEX**

Es un instrumento mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración y/o reparación de productos de exportación, sin cubrir el pago de los impuestos de importación, del impuesto al valor agregado, y en su caso, de las cuotas compensatorias. Asimismo, para realizar aquellas actividades de servicio que tengan como finalidad la exportación o apoyar a ésta.

Para información adicional usted puede consultar al área de Primer Contacto:

Teléfono: 1-800-410-2000.

\* 2000 desde su celular.

Correo electrónico: contacto @secofi.gob.mx

#### **4.4.1.9. Programa de Promoción Sectorial.**

Los Programas de Promoción Sectorial (PROSEC) son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.

Estos programas se establecieron en el Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2000 y 1 de marzo de 2001.

#### **4.4.1.10. Beneficiarios**

Los beneficiarios del PROSEC son las personas morales que fabriquen las mercancías a que se refiere el artículo 4 del Decreto, empleando los bienes mencionados en el artículo 5 del Decreto PROSEC.

Para información podrá dirigirse al Secretariado Técnico de la Comisión de Comercio Exterior (COCEX), sito en Alfonso Reyes número 30, piso 19, col. Condesa, México, D.F., C.P. 06140, teléfonos (5) 729 9100 exts. 6612 y 6613.

Los trámites relativos a este programa deberán ser presentados en la ventanilla de atención al público, en la planta baja del edificio ubicado en Insurgentes Sur 1940, Col. Florida, Delegación Alvaro Obregón, México, D.F., o bien en las delegaciones y subdelegaciones de esta Secretaría, según corresponda al

domicilio de la planta en donde se lleve a cabo el proceso productivo, de 9:00 a 14:00 horas.

## TRAMITES QUE OFRECE LA SECRETARIA DE ECONOMIA EN MATERIA DE IMPORTACIONES.

Para información sobre estos trámites puede dirigirse a la siguiente dirección:  
[www.secofi-dgsce.gob.mx](http://www.secofi-dgsce.gob.mx)

- Autorización para contratación de submaquila.
- Asignación de cupo de importación y exportación.
- Aviso automático de importación
- Certificado de circulación de mercancías EUR.1
- Certificados de origen.
- Cuestionario para la obtención del certificado de circulación de mercancías EUR.1 o el carácter de exportador autorizado.
- Cupos ALADI.
- Cupos de importación para la franja fronteriza norte y región fronteriza
- Devolución de impuestos de importación a los exportadores (Draw Back).
- Empresas altamente exportadoras (ALTEX).
- Empresas de Comercio Exterior (ECEX).
- Expedición de certificados de cupo
- Expedición y modificación de permisos de importación y exportación.(PEXIM)
- Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX).
- Habilitación a las cámaras y organismos empresariales para la emisión de certificados de origen ALADI Y ACE-17
- Inscripción en el Registro Nacional de Empresas Comercializadoras de Insumos para la Industria Maquiladora de Exportación.
- Notificación de preferencia ALADI
- Presentación de constancia de producto nuevo.
- Programa de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX).
- Programa de maquila de exportación
- Registro como empresa de la frontera (inscripción y ampliación)
- Registro de bienes textiles y prendas de vestir no originarios elegibles para recibir trato de preferencia arancelaria.
- Registro de productos elegibles para preferencias y concesiones arancelarias para la expedición de certificados de origen.
- Registro de programa de promoción sectorial.
- Registro de proveedores nacionales de exportación (PRONEX) para PITEX, Maquiladora o ECEX
- Reporte anual de ventas de la industria maquiladora de exportación.

#### **4.4.2. CRÉDITO Y COBRANZA COMERCIALES.**

Crédito significa confianza, y es la confianza que un individuo deposita en otro, entrando en juego diversos factores como reputación, moralidad, honorabilidad, etc.

El crédito indudablemente ha contribuido grandemente al desarrollo del comercio ya que, antiguamente los productos no salían de manos del vendedor, hasta en tanto éste recibía su importe, ya fuera en efectivo o en ocasiones a partir de trueque (intercambio de mercancías). Por lo que el comercio tuvo auge gracias al crédito, logrando salir de la estrechez en que se encontraba.

Cada a día el Comercio Internacional aumenta, debido a diversas causas, siendo una de las más importantes las facilidades que otorgan los bancos tanto para acercar compradores como posibles vendedores, como para fines de reembolso de las operaciones dependiendo del tipo de arreglo entre comprador y vendedor:

Operaciones a la vista. El pago se efectúa contra la presentación de documentos en estricto orden, en el banco que tiene el compromiso de pago.

Operaciones a plazo. Son en las que el comprador cubre el importe de la mercancía después de cierto tiempo de haberla recibido, tiempo que aprovecha en procesarla si se trata de materia prima, o bien de colocarla en el mercado si se trata de productos manufacturados.

El vendedor por su parte tiene normalmente la facilidad de hacerse del importe de la mercancía, vendiendo la aceptación en el mercado, con lo que ambas partes salen beneficiadas. No se afecta la línea de crédito del vendedor ya que el riesgo será del Banco Girado y el Banco Emisor pagará a su vencimiento.

En las operaciones a plazo el financiamiento puede ser otorgado por el vendedor o por el Banco Emisor.

El Comercio internacional por créditos comerciales se encontraría con grandes problemas de diversos tipos, si no existiesen las Reglas Internacionales, las cuales tuvieron su origen en 1920; llamándose entonces Reglas para Créditos Comerciales de Exportación, adoptadas por la Conferencia de Banqueros de Nueva York y Boston, las cuales sumaron de inmediato 35 Bancos de Nueva York y Boston, las cuales fueron conocidas en forma de folletos por casi todos los bancos del mundo.

A raíz de esta publicación, se vio la necesidad de llegar a un acuerdo, a fin de que las prácticas y legislaciones mercantiles de todos los países coincidieran, debiendo, por tanto, haber acuerdos internacionales, sobre los que pudiera funcionar satisfactoriamente este tipo de operaciones.

Este movimiento tuvo como consecuencia conferencias en diversos países y por fin en el VII Congreso celebrado en Viena del 29 de mayo al 31 de junio de 1933, por la Cámara Internacional de Comercio, surgieron las Reglas y Usos

Uniformes para el manejo de los Créditos Comerciales Documentarios que se publicaron en forma de reglamento, mismas que se aplicaron a partir de 1936 en la mayoría de los bancos del mundo.

Posteriormente dichas reglas fueron modificadas por el XIII Congreso de la Cámara Internacional de Comercio celebrado en Lisboa en junio de 1953, luego en México en junio de 1967 se efectuó otra revisión y en 1983 se efectuó la última que entró en vigor el 1 de octubre de 1984, Folleto No. 400, de la Cámara Internacional de Comercio.

Las Reglas Internacionales unifican los criterios de las partes que intervienen, complementando las deficiencias de los créditos comerciales,

Cabe aclarar que las Reglas Internacionales nunca pueden contravenir lo indicado en el crédito comercial, siendo reglas y no leyes.

#### **4.4.2.1. Definición**

El crédito comercial o carta crédito es una garantía bancaria de pago, emitida por un banco (Banco Emisor), a solicitud y de conformidad con las instrucciones de un cliente (Ordenante), para pagar por su cuenta a un tercero (Beneficiario), a través de un banco (Corresponsal), contra la entrega de documentos que amparen el embarque de la mercancía.

#### **4.4.2.2. Título de crédito**

Documento que consigna el otorgamiento de un crédito.

Documentos provistos de ciertos requisitos, en los que se hace constar la obligación del deudor, y que queda en manos del acreedor, quien puede darlo en pago de sus propias obligaciones. Los títulos de crédito son: letras de cambio, cheques, títulos de deuda pública, obligaciones de las sociedades, títulos inmobiliarios, etc.

#### **4.4.2.3. Finalidad**

La finalidad de los créditos comerciales es facilitar el comercio exterior e interno, eliminando la desconfianza que pudiera existir entre compradores y vendedores que desean celebrar operaciones como si lo hicieran en persona.

#### **4.4.2.4. Partes que intervienen en el crédito comercial**

- Comprador, ordenante o importador.
- Vendedor, beneficiario o exportador.
- Banco Emisor.
- Banco Avisador.



#### **4.4.2.5. Ventajas para el comprador**

- Seguridad de que el pago al beneficiario se efectuará contra la entrega de la documentación en orden.
- Posibilidad de obtener financiamiento bancario sin afectar lo pactado con el vendedor.
- Normalmente no efectúa pago anticipado.
- La operación es atendida por expertos.

#### **4.4.2.6. Ventajas para el vendedor**

- Garantía de pago bancario que puede hacer efectiva si cumple con los términos y condiciones del crédito.
- Seguridad de que el pago le será efectuado contra la presentación de los documentos en orden.
- En créditos de aceptación tiene la opción de descontar la letra a tasas atractivas, una vez que la acepta el banco.

#### **4.4.2.7. Tipos de Créditos Comerciales**

Existen 3 tipos de créditos comerciales, y estos son:

- Importación. Son aquellos que abre un banco de determinado país como medio de pago por las mercancías que normalmente serán importadas al mismo país.
- Exportación. Son en los que un banco de determinado país notifica, avisa o confirma a una persona (Beneficiario), quien normalmente se encarga de efectuar la exportación de la mercancía.
- Internos. Son aquellos que establece un banco como medio de pago de mercancías que se movilizan dentro de un mismo país no implicado normalmente ninguna exportación o importación.

#### **4.4.2.8. Modalidades del Crédito Comercial**

De acuerdo con sus características, los créditos comerciales pueden clasificarse de la siguiente manera:

##### **Por la facilidad de cancelación o modificación:**

- Créditos renovables. Este tipo de créditos pueden ser modificados o renovados (cancelados) en cualquier momento por el Ordenante mediante instrucción al Banco Emisor, son previo aviso al Beneficiario.

- Créditos irrevocables. Constituyen un compromiso irrevocable de todas las partes que intervienen, no pudiendo ser modificados no cancelados total o parcialmente sin la aprobación del Ordenante, Banco, Emisor, Banco Avisador y Beneficiario.

### **Por el compromiso que adquiere el Banco Avisador.**

- Créditos notificados o sin agregar confirmación. Para notificar el crédito al Beneficiario el Banco Emisor lo hace a través de un Banco Corresponsal, el cual es requerido sólo para avisar o notificar el crédito al Beneficiario, sin ningún compromiso. En este caso la obligación de pago recae en el Banco Emisor.
- Créditos confirmados o agregando confirmación. Cuando un banco es requerido a agregar su confirmación, y lo hace, esta representa su compromiso irrevocable, sumando al del Banco emisor, de pagar, negociar o aceptar las letras, siempre y cuando los documentos sean presentados en estricto apego a los términos y condiciones del crédito.

### **Por su disponibilidad o forma de pago.**

- Crédito a la vista. Son aquéllos que son pagaderos al beneficiario, contra la presentación de la documentación respectiva en las cajas del banco que tenga el compromiso de pago, siempre y cuando se encuentren en estricto orden de acuerdo a los términos y condiciones del crédito comercial.
- Crédito a plazo. Son pagaderos a determinado plazo, de acuerdo a lo indicado en la carta de crédito; siendo este plazo producto de la negociación entre comprador y vendedor, los cuales se documentan como sigue:

**Créditos de aceptación.** Son aquéllos en los que el beneficiario emite una letra al plazo pactado entre comprador y vendedor, la cual es aceptada por el girado (generalmente el banco que tiene el compromiso de pago) a la presentación de documentos de embarque en estricto orden. Al generarse una aceptación bancaria se le permite al exportador vender la misma a tasas atractivas, de acuerdo a la mercancía que se exporta y al país exportador.

**Créditos de pago diferido.** El Beneficiario, al presentar la documentación de embarque al Banco Negociador, en estricto apego a los términos del crédito éste le entrega un simple recibo, donde indica el pago será efectuado en la fecha fijada, de acuerdo a las condiciones del crédito. El Beneficiario se verá limitado, ya que al no existir letras, deberá esperar hasta el vencimiento para recibir el pago.

En países donde la emisión de letras de cambio, está sujeta al pago de impuesto del timbre este tipo de créditos son muy usuales.

### **Por la facilidad de transmitir derechos.**

- **Crédito transferible.** Es aquél que permite al Beneficiario transferir total o parcialmente montos del crédito, La transferencia puede hacerse a uno o varios Beneficiarios, si el crédito permite embarques parciales.

**Por la posibilidad de que le monto negociado esté disponible nuevamente al beneficiario.**

- **Crédito revolvente.** Es aquel que una vez negociado, puede estar nuevamente disponible para el beneficiario de acuerdo al tipo revolvente al que está sujeto.

#### **4.4.2.9. Reglas y usos uniformes versión 400**

Las Reglas y Usos Uniformes versión 400, son las normas que se deben de cumplir para el establecimiento de una carta de crédito y contempla los aspectos más importantes a seguir.

#### **4.4.2.10. Términos de venta**

Son la cotización de venta pactada entre comprador y vendedor, que determina hasta donde llega el compromiso del vendedor y donde empieza el del comprador, así como quien cubrirá los gastos de flete, seguros y otros si así los hubiera.

A través de los años los términos de venta se han conocido por abreviaturas de un nombre en inglés que constan de 3 letras, y son conocidos como INCOTERMS o términos internacionales de comercio. ( Ver INCOTERMS).

#### **4.4.2.11. Generalidades del crédito comercial**

El cliente importador debe llenar la solicitud correspondiente, la cual debe contener firmas de funcionarios de la empresa facultados para ello, y deberá ser autorizada por el Banco desde el punto de vista crediticio, para lo cual normalmente se le concede una línea de crédito al solicitante.

Una vez que los términos de la solicitud están correctos, el Banco Emisor establece el crédito a través de un Corresponsal con el que tenga relaciones y línea de crédito.

El Banco Corresponsal, por regla general, antes de notificar o confirmar el crédito al Beneficiario, autentica las firmas que lo calzan o comprueba que la contraseña sea correcta, verificando si el monto del crédito y sus condiciones, encajan dentro de la línea que le tenga asignada al Banco Emisor.

#### **4.4.2.12. Documentación requerida.**

La documentación que generalmente se solicita y debe presentar el exportador en un crédito comercial es: giro, factura comercial, conocimiento de embarque y si el término de venta es CIF o CIP se requiere también póliza de seguro. Pudiéndose solicitar de acuerdo con la mercancía que se trate, algunos de los documentos adicionales ya mencionados.

#### **4.4.2.13. Conocimientos de embarque.**

Aunque éstos ya fueron tratados anteriormente, nos referiremos a ellos nuevamente adicionando datos importantes a considerar en créditos comerciales.

##### **a. Barco.**

Conocimiento de embarque marítimo. Es un contrato entre la empresa transportista y el embarcador que especifica las obligaciones del transportista, además de ser una constancia de recepción de mercancía y representa un título de propiedad de la misma, constituyéndose en un título de crédito.

##### **b. Avión.**

Guía aérea. También es un contrato entre el embarcador y la aerolínea, donde se especifican las obligaciones de la compañía, siendo la constancia de recepción de la mercancía, no es un título de propiedad e incluye seguro (limitado) para la mercancía, se expiden varios originales los cuales tienen diferente uso, entregando el embarcador la rotulada “para el cliente” o “para el embarcador”, para el retiro de la mercancía.

Cuando el crédito pide que se indique el vuelo, así lo debe mostrar la guía.

##### **c. Camión.**

Carta porte o talón terrestre. En el caso de embarques de o hacia Estados Unidos generalmente se usa Talón de Camión, el cual se expide en un original, entregado al embarcador si el flete ha sido cubierto; si es por cobrar se entrega una copia y el original viaja con la mercancía.

Si se trata de embarques a Centro y Sudamérica, generalmente se emite Carta porte, que es un recibo que ampara mercancías y no cubre seguro, éstos no son títulos de propiedad.

##### **d. Ferrocarril.**

Talón de ferrocarril. Es un contrato de transporte entre el embarcador y el transportista, a la vez que recibo de mercancías.

Se expide en un original y no se pueden prohibir los transbordos, ni se acepta flete por cobrar. Pueden ser fletados en :

- Embarques a granel.
- Embarques en carro por entero.
- Tanque plataforma.
- Contenedores.

No es título de propiedad.

e. Multimodal: un sólo conocimiento de embarque que ampara varias formas de transporte.

#### **4.4.2.14. Aspectos Importantes a Considerar en los documentos de transporte.**

- En embarques marítimos, el conocimiento de embarque deberá ser presentado en juego completo, a menos que se haya estipulado lo contrario.
- En un crédito comercial es común requerir la consignación de la mercancía al Banco Emisor, ya que generalmente se le está otorgando crédito al Importador, y por lo tanto la mercancía representa una garantía para el Banco y el poseedor de este documento es en realidad quien tiene el control de la misma.
- Los conocimientos de embarque deberán ser limpios, esto requiere decir que no deberán contener cláusulas que declaren expresamente el estado defectuoso de las mercancías y/o del embarque.
- Deberán ser firmados y fechados por la compañía transportista o su agente autorizado.
- El exportador generalmente debe aparecer como embarcador.
- Se debe indicar claramente si el flete es pagado o por cobrar, de acuerdo con lo estipulado en el crédito.
- Cualquier cambio o alteración deberá ser autorizado por la compañía transportista.
- Si es expedido a la orden o a la orden del embarcador deberá ser endosado al reverso por el exportador.
- La descripción de la mercancía deberá concordar con la detallada en la factura y otros documentos.
- Las marcas y números de embarques, así como el peso deberán concordar con lo indicado en otros documentos.
- El número total de cajas, paquetes, tonelaje o cantidad indicada, deberá coincidir con la detallada en la factura comercial, póliza de seguro y los otros documentos.

#### **4.4.2.15. Factura Comercial**

Por lo que toca a la factura comercial, esta deberá ser expedida en la moneda del crédito.

- Generalmente la expide el beneficiario a nombre del ordenante.

- El valor de la mercancía y los precios unitarios deberán coincidir con los especificados en el crédito comercial.
- Las marcas, peso y número de bultos coincidirán en todos los documentos.
- La descripción de la mercancía deberá ser detallada textualmente como se indica en el crédito.
- La cotización debe aparecer preferentemente junto al valor de la factura. Los términos de venta más comunes son: CFR, CIF, DAF, FOB.
- No deberá incluir gastos no autorizados en el crédito.
- Los gastos de flete y/o prima de seguro deberán coincidir con los que cita el conocimiento de embarque y la póliza de seguro respectivamente.

#### **4.4.2.16. Seguro de la mercancía.**

Es indispensable que en todos los casos la mercancía esté asegurada, ya que esta representa una garantía para el Banco Emisor y dado que su transporte trae consigo la posibilidad de pérdida o daño, el seguro protege los intereses tanto del cliente como los del Banco.

- La póliza de seguro deberá contener todos los datos del embarque como son: clase de mercancía, cantidad, marcas, peso, fecha y número del conocimiento, nombre del transporte, punto de embarque y de destino.
- Cubrirá precisamente los riesgos solicitados en el crédito, debiendo aparecer éstos en el idioma del crédito para evitar malas interpretaciones; en caso de endoso cubriendo riesgos adicionales, estos deberán estar firmados o sellados por la Compañía de Seguros.
- Salvo estipulación expresa en contrario en el crédito, la cobertura debe ser efectiva a más tardar a partir de la fecha de embarque.
- El original deberá ser firmado por la compañía aseguradora.
- La fecha de la póliza no deberá ser posterior a la que muestra el conocimiento de embarque, en caso de que así sea cubrirá el embarque a partir de la fecha de expedición del conocimiento de embarque.
- Deberá cubrir la mercancía que describe la factura comercial.
- Se deberá expedir a nombre de quien se indique en el crédito comercial.
- Salvo estipulación en contrario deberá ser expedida en la misma moneda que el crédito comercial y al menos por el valor CIF de la factura.
- Las alteraciones y/o correcciones deberán ser autorizadas por la compañía aseguradora.
- Deberá indicar punto de embarque y de destino y amparar transbordos, si estos se efectúan.
- Cubrir los riesgos especificados en el crédito e incluir la cláusula todo riesgo y de bodega del comprador a bodega del vendedor si así se requiere.
- Los datos del embarque y/o marcas deberán concordar con el conocimiento de embarque, factura y otros documentos.

#### **4.4.2.17. Documentos adicionales**

Existen otros documentos que se pueden solicitar, dependiendo del tipo de mercancía, de los cuales destaca:

- Certificado de origen.
- Certificado de calidad.
- Certificado de peso.
- Certificado de análisis.
- Certificado de sanidad.
- Certificado de inspección.
- Certificado fitosanitario.
- Lista de empaque.

Por lo que toca a certificados de peso, inspección, calidad u origen, lista de empaque, factura consular, etc., deberán ser expedidos precisamente como se indica en el crédito, coincidiendo entre sí con los demás documentos.

#### **4.4.2.18. Negociación del Crédito**

Al embarcar y tener toda la documentación en regla, el Beneficiario la presenta a su banco para su pago, quien efectúa una revisión de los documentos con especial cuidado, verificando que los datos que aparecen en cada documento coincidan con lo solicitado en el mismo crédito.

Es importante que el Beneficiario verifique el lugar de pago y vencimiento de su crédito.

Los créditos comerciales deberán ser negociados precisamente dentro de la validez del crédito, para evitar rechazo de pago por parte del Banco Emisor y/o Ordenante.

Normalmente todos los créditos comerciales que son establecidos están sujetos a las Reglas y Usos Uniformes aprobados para Créditos Documentarios (Revisión 1983) de la Cámara Internacional de Comercio.

El pago al Beneficiario se efectúa una vez que la documentación ha sido encontrada en estricto orden, por el Banco que tiene el compromiso de pago.

## **CAPITULO V.**

### **ADMINISTRACION DE TRÁFICO Y TRANSPORTE.**

#### **5.1. TRAFICO.**

##### **5.1.1. CONCEPTO.**

Se define como el conjunto de actividades que tienen por objeto la planeación y el control del movimiento de inventarios, protección y almacenamiento de materia prima, producto semi- terminado y producto terminado.

Esto incluye transportación, manejo de materiales, almacenamiento, empaquetado industrial y control de inventarios.

El concepto de tráfico se refiere a el transporte externo de las mercancías y los materiales que se reciben y entregan, y éste puede ser:

##### **5.1.1.1. Tráfico Nacional.**

Transporte externo de mercancías en territorio nacional y;

##### **5.1.1.2. Tráfico Internacional.**

En territorio extranjero.

#### **5.1.2. IMPORTANCIA DEL TRÁFICO Y TRANSPORTE.**

La administración del tráfico abarca las principales áreas de la distribución física de mercancías y en éste sentido el transporte es un aspecto logístico esencial dentro de las operaciones comerciales, es por lo tanto responsable de la planeación, organización, dirección, control, selección y adquisición de servicios de transportación de la manera más eficiente posible.

Cuando se realizan operaciones de comercio exterior es importante evaluar y efectuar un costo comparativo entre los distintos medios de transporte o bien, la combinación de ellos. Factores a tomar en consideración son: tiempo en tránsito, costo del flete, peso y volumen de las mercancías, urgencia de las mismas o fechas límite para entrega o producción, factibilidad de despacho aduanal, costo del empaque, existencia de espuelas de ferrocarril o vías públicas, etc.

No hay una regla fija para poder determinar el medio de transporte más apropiado puesto que las necesidades y características de cada embarque pueden variar, pero se puede decir que las mercancías con poco peso, aún cuando se debe reconsiderar la opción de un transporte aéreo para ciertos embarques que pueden tener gran volumen o peso.

Da igual forma, para evitar daños o pérdida de la mercancía que se está transportando es conveniente contratar un seguro que cubra precisamente al



embarque de esos u otros tipos de siniestros. Es un gasto adicional, pero asegura su inversión.

## **5.2. LOS AUXILIARES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL**

### **5.2.1. AGENTES DE CARGA O AGENTES DE EMBARQUE INTERNACIONAL**

Son empresas registradas cuya función principal es la expedición y/o reexpedición de mercancías. En la actualidad, las facultades del agente de carga las lleva a cabo el agente aduanal y se deriva de éste una especialización expedida en cada sector específico: exportación, importación, transporte aéreo, carga, descarga, despacho aduanal, embalaje, seguros, almacenaje, transporte combinado, desconsolidación, formación y consolidación de carga, etc.

Con esto se logra la vigilancia de un especialista que tiene un conocimiento profundo y una gran práctica en los reglamentos y tarifas que tienen que ver con el comercio internacional, siendo esto, además, recomendable en virtud de que quedan dichas fases al cuidado de una sola entidad.

Los agentes de carga se especializan en:

- Contratar los servicios de transporte (terrestre, ferroviario, marítimo, aéreo o combinaciones de éstos) y el financiamiento de los fletes, dependiendo de cada agente.
- Asesorar al cliente sobre los medios más adecuados de transporte, las rutas más convenientes y las tarifas más económicas.
- Mantener constantemente informado al cliente sobre la situación del embarque y el tránsito de su mercancía, a través de su red mundial.
- Hay agentes que cuentan con una gama de filiales y/o corresponsales en el mundo que, aunada a la subconcentración del agente aduanal, les permite ofrecer un servicio completo “de puerta a puerta”: desde el momento de la recolección, hasta la entrega en bodegas del consignatario o importador.
- Manejar la importación de proyectos, fábricas nuevas o complejos industriales hasta la planta u obra, por medio de contenedores y otros equipos destinados a cubrir condiciones especiales de manejo.

### **5.2.2. CONSOLIDADORES Y REXPEDIDORES DE CARGA.**

Los Consolidadores o reexpedidores pueden considerarse también agentes de carga, pero difieren de éstos en el hecho de que su especialidad es agrupar embarques pequeños de varios clientes para lograr tarifas más económicas.

También proporcionan los siguientes servicios:

- Recolectar la mercancía y ponerla a disposición de los transportistas.
- Asesorar al cliente sobre la documentación necesaria para efectuar el transporte.

### 5.2.3. TRANSPORTE AÉREO

México cuenta con una amplia cobertura de servicios de transporte aéreo internacional, comunicado mediante servicios directos o de conexión con las principales ciudades del país y con todos los centros económicos mundiales. Para su óptimo aprovechamiento, es conveniente que el importador tome en cuenta los siguientes elementos:

#### 5.2.3.1. Líneas aéreas

Es conveniente emplear la más idónea a la ruta que va a tomar su mercancía. Es útil observar que en México el express aéreo y la carga son un sólo servicio.

#### 5.2.3.2. Agentes de carga "forwarders"

Para el envío de carga aérea normalmente se contrata a un agente de carga, quien es el encargado de documentar la guía aérea y generalmente efectúan el manejo aduanal de exportación. Además, estos reexpedidores están en condiciones de proporcionar servicios adicionales como la recolección local de la carga, etc.

Algunos de los reexpedidores pueden ser también consolidadores de carga. Esto quiere decir que ofrecen un servicio en donde, bajo una sola guía, envían varios embarques, obteniendo de esta forma una tarifa más baja.

#### 5.2.3.3. Transporte Aéreo y Aeropuertos

##### Toneladas transportadas en los servicios nacionales e internacional (servicio regular) (miles de toneladas)

Año	Servicio nacional	%	Servicio internacional	%	Total	%
1989	53	33.5	105	66.5	158	100.0
1990	63	38.4	101	61.6	164	100.0
1991	71	39.9	107	60.1	178	100.0
1992	78	38.6	124	61.4	202	100.0
1993	74	32.6	153	67.4	227	100.0
1994	70	29.5	167	70.5	237	100.0
1995	85	33.7	167	66.3	252	100.0

				0
1996	94	33.0 191	67.0 285	100.0
1997	103	30.7 232	69.3 335	100.0
1998	112	28.9 276	71.1 388	100.0
1999	116	28.5 291	71.5 407	100.0

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil.

#### 5.2.3.4. Tarifas

Para fines prácticos, las tarifas de las líneas aéreas se pueden considerar similares. Las cuotas generalmente descienden en relación directa al peso: a mayor peso, menor tarifa por kilo.

Las tarifas se pueden considerar de la siguiente manera:

- Cargo mínimo, El monto depende del destino.
- Tarifas normales.
- Tarifas de comodidad. Estas tarifas tiene una consideración específica y reglamentación de acuerdo al tipo de carga de que se trate. Ejemplos: material impreso, maquinaria y herramientas, productos químicos, etc.
- Contenedor o pallet (tarima)

Las tarifas de los Consolidadores pueden varia de empresa a empresa, dependiendo del tipo de servicio que proporcionen.

#### 5.2.3.5. Responsabilidades

Como se ha expresado anteriormente, tanto el embarcador como el reexpedidor tienen responsabilidades bien delimitadas. El embarcador, por ejemplo, asume la responsabilidad de que el contenido declarado sea verdadero y en caso de no adherirse a los reglamentos, será el causante de todo daño que resulte. Además es responsable de la existencia de datos falsos, pero por lo general se confía en que la naturaleza y peso de la carga sean los correctos.

En el caso de los envíos de productos considerados como peligrosos o restringidos, como se identifican por la IATA (International Air Trasport Association o Asociación Internacional del Transporte Aéreo), lo arriba expuesto es de vital importancia en los aspectos de buen manejo, empaque o embalaje aprobado y declaraciones fidedignas.

#### 5.2.3.6. La Guía Aérea

La guía aérea expedida por los transportadores, es de hecho el contrato que establece las condiciones básicas para regular las relaciones entre embarcador y transportista.

El formato de la Guía Aérea es prácticamente igual para todas las líneas por lineamientos de la IATA (Internacional Air Transport Association), siendo un poco diferente en algunos casos, cuando se trata de consolidadores o agentes de carga, pero sin diferir en los elementos básicos.

Revise siempre las tarifas aplicadas, en vista de que puede obtener una reducción sustancial aplicando las tarifas especiales.

Si usted considera que ha sido afectado en sus intereses, consulte las condiciones del contrato de transporte que se encuentran explicadas al reverso de la Guía Aérea.

### 5.2.3.7. Registro de reclamaciones

Las condiciones del contrato de transporte, así como los reglamentos y reglas en vigor, limitan la vigencia de reclamaciones, debiendo presentarse con oportunidad al transportista.

Independientemente de lo que indiquen los reglamentos, es aconsejable que toda reclamación sea presentada por escrito ante el transportista, complementándola con toda la documentación respectiva.

Generalmente todas las líneas aéreas cuentan con formas especiales para la reclamación, misma que deberán ser llenadas por el embarcador en caso de algún daño, pérdida, alteración, etc. en la carga.

Cuando no haya formas, se deberá tener la mercancía disponible para verificación de la irregularidad por parte del transportista.

### 5.2.4. TRANSPORTE FERROVIARIO

Los Ferrocarriles Nacionales de México sirven a la industria con equipo propio y de Estados Unidos, para tráfico local e internacional. Sus oficinas generales proporcionan tarifas y rutas, así como los tiempos de tránsito e información general sobre transportación por esta vía.

#### Ferrocarriles

#### Carga comercial transportada y existencia de carros de carga en el sistema ferroviario nacional

Año	Toneladas netas (miles)	Toneladas-kilómetro netas (millones)	Distancia media (kilómetros)	Carros de carga
1989	53 890	38 570	715.7	47 186

1990	50 960	36 417	714.6	46 602
1991	46 405	32 698	704.6	44 003
1992	48 705	34 197	702.1	42 198
1993	50 377	35 672	708.1	38 839
1994	52 052	37 315	716.9	36 222
1995	52 480	37 613	716.7	35 042
1996	58 831	41 723	709.2	29 438
1997	61 666	42 442	688.3	28 314 <sup>1/</sup>
1998	75 914	46 873 <sup>1/</sup>	617.5	29 363
1999	77 062	47 273	613.0	35 500

1/ Cifra modificada por las dependencias generadoras de la información.

Fuente: Ferrocarriles Nacionales de México (1989-1996), Ferrocarriles Nacionales de México y Transportación Ferroviaria Mexicana, S.A. de C.V. (1997) y Concesionarios Ferroviarios y Ferrocarriles Nacionales de México (1999).

#### 5.2.4.1. Libre movimiento

Las importaciones por ferrocarril (de Estados Unidos y de Canadá o de otros países a través de puertos norteamericanos) pueden moverse directamente al interior de México sin necesidad de transbordar mercancías, cuando los embarques son de carros por entero, ya que el equipo ferroviario rodante (de todo tipo) es intercambiado entre todos los ferrocarriles de México, Estados Unidos y Canadá. Al calcular los costos de flete ferroviario cuando la mercancía viene en equipo extranjero, deben añadirse los cargos por uso del equipo (per diem) a los fletes en territorio nacional.

#### 5.2.4.2. Tarifas

No existen cuotas directas entre Estados Unidos, Canadá y México. Por lo tanto, debe pagarse un flete del punto de origen a la frontera y otro de la frontera al lugar de destino final. A ello se deberá añadir una cuota (mínima) por cruce de puente, en puntos de la frontera donde se da el caso.

La estructura de las cuotas del ferrocarril mexicano es mucho más sencilla que la de Estados Unidos. Las tarifas mexicanas están formadas por 12 clasificaciones, las cuales se basan en las tablas de distancia. Las tarifas norteamericanas no están basadas únicamente sobre las tablas de distancia y la clasificación de la carga, sino que varían dependiendo de la tarifa del territorio involucrado, tomando inclusive posiciones diversas de acuerdo a las exigencias del mercado.

Para obtener las cuotas es necesario dar una descripción lo más exacta posible del producto, sobre todo al pedir las a ferrocarriles americanos, para evitar

discrepancias entre cotizaciones y la aplicación de las mismas. Se puede pedir a Ferrocarriles Nacionales servicio de trenes unitarios, cuando el caso lo amerite (con un cargo de 30% adicional) a fin de obtener mejores resultados operativos. (En este caso es muy importante evaluar a fondo la utilización de este servicio, considerando volumen del producto a transportar, ruta a seguir, inventarios, etc.). Las cuotas de FERRONALES pueden ser obtenidas en la Unidad de Información al Usuario que se indica más adelante. Las cuotas para territorio norteamericano pueden conseguirse en :

Unión Pacific System	557-81-77
Southern Pacific Trans. Co.	514-00-17
Ther A.T. & S.F. Railway	525-25-15
Texan and Mexican Railroad	582-21-55

### **5.2.4.3. Tipos de carro y disponibilidad**

Ferrocarriles Nacionales de México cuenta con el siguiente operativo para su servicio de carga:

- Carros-caja (20,40 y 50 pies de longitud).
- Tolvas abiertas y cerradas (70 y 100 toneladas de capacidad).
- Unidades con equipo de refrigeración.
- Unidades para automóviles de doble y triple nivel.
- Carros-tanque desde 8 hasta 20,000 galones de capacidad (equipo de uso generalizado).
- Góndolas (convencionales, con costados abatibles y las llamadas rottary dump).
- Plataformas (usdo convencional y piggy back).

Todos estos equipos pueden ser solicitados al ferrocarril con la debida anticipación a fin de que se le proporcionen al usuario las unidades requeridas.

Algunas empresas, dado el volumen de sus embarques, solicitan asignaciones definitivas de equipo, procediéndose en este caso a celebrar un contrato con el ferrocarril.

El equipo especializando es generalmente escaso, por lo que si requiere de él por períodos largos, es conveniente recurrir a las empresas arrendadoras mexicanas, que pueden ofrecer diversos planes en servicio de arrendamiento operativos.

Si desea mayo información sobre los servicios de carga de FERRONALES puede contactar a:

Subdirección General de Tráfico  
Unidad de Asesoría e Información al Usuario  
Av. Jesús García 140  
Col. Buenavista  
Delg. Cuauhtémoc

06358 México, D.F.  
Tel. 547-41-12

#### **5.2.4.4. Transporte Intermodal**

El transporte ferroviario se combina con el transporte marítimo y de carretera. El servicio de piggy-back (trailers sobre plataforma ferroviaria) resulta generalmente más económico que el servicio por carretera y sumamente versátil al permitir, por ejemplo, envíos de puerta a puerta en las bodegas no servidas por ferrocarril, lo cual ahorra las maniobras de carga y descarga en vías públicas del mismo. Existen diversas alternativas en cuenta a este tipo de servicio, por lo que resulta interesante analizarlas a fin de obtener el máximo beneficio.

Hoy día las cajas de trailers americanas y canadienses pueden internarse en México sin problema. Ferrocarriles Nacionales cuenta con servicio internacional de piggy-back a las principales ciudades de la República, desde las cuales se puede arrastrar el trailer por carretera a la bodega, aunque no se encuentren dicha ciudad.

#### **5.2.4.5. Obligaciones, responsabilidades y reclamaciones**

En general, los ferrocarriles están obligados a responder por faltantes y daños a la mercancía, el agente aduanal debe presentar la reclamación al ferrocarril que entrega, teniendo cuidado de levantar el acta de inspección para que proceda la reclamación.

Puede ocurrir que el ferrocarril clasifique erróneamente la mercancía (por ejemplo, maquinaria nueva por usada) y que por tal motivo el flete cobrado sea mayor al correcto. En este caso, también se puede presentar una reclamación (over-change claim), Con ese objeto, es importante señalar que existen compañías especializadas en la presentación y trámite de reclamaciones.

#### **5.2.4.6. Demoras**

En importaciones por ferrocarril es necesario tener toda la documentación necesaria en la frontera (conocimiento de embarque original, pedimento de importación, etc.) para evitar los pagos de demora, que en ocasiones pueden llegar a ser muy elevados. En caso de prever una espera prolongada, conviene descargar y almacenar la mercancía para evitar retrasos, si esto es posible.

#### **5.2.4.7. Restricciones de peso**

Para embarques por ferrocarril en la República Mexicana existe un límite de peso bruto de 240,740 libras (109,200 Kg), 60 185 libras por eje (27,299.92 Kg),

excepto en el tramo Nuevo Laredo-Monterrey, donde se permite un peso bruto de 263 000 libras 119,296.8 Kg), como en la Unión Americana.

## **5.2.5. TRANSPORTE MARÍTIMO**

### **5.2.5.1. Tipos de Barcos**

En el caso del comercio por vía marítima, también la carga condiciona o configura sus modos de transporte. Podemos decir que los buques mercantes se agrupan en dos categorías: para carga líquida y carga seca.

- Buques para carga líquida

Estos son los denominados buques-tanque. Su casco se encuentra dividido en tanques con sistema de bombeo para efectuar la descarga. Transportan principalmente petróleo, productos químicos, gas y otros líquidos.

- Buques para carga seca

Buques para carga general: transporta carga heterogénea, cuentan con aparejos (grúas, plumas y “malacates”).

Buques graneleros: transportan graneles agrícolas y minerales y pueden contar o no con equipo para manipulación de la carga.

Buques especializados: como portacontenedores Lo-Lo (barcos de carga y descarga a base de grúa) y Ro-ro (Roll or Roll), Lash, Sea Bee.

Existen barcos mixtos que son en realidad combinaciones de los citados, como el OBO (Ore, Bulk, Oil o Mineral, Grano, Petróleo).

### **5.2.5.2. Transporte Marítimo y Puertos**

### **5.2.5.3. Fletes y tarifas**

El flete marítimo corresponde al costo total del transporte de una mercancía, de un puerto a otro, dentro de las condiciones de transporte establecidas en el conocimiento de embarque y las regulaciones y niveles de tarifas establecido por las conferencias marítimas (en el caso de servicios regulares de conferencia).

En el mercado de buques con servicios irregulares, el flete está sujeto a la libre oferta y demanda; por lo tanto, depende de la oscilaciones del mercado, de las obligaciones y gastos de fletante y, en general, de los términos del contrato.

Sin embargo, en lo que se refiere a los fletes de líneas regulares, el armador cuenta con sus embarcadores que son varios y no tienen en la mayoría de los casos poder de negociación, por lo que los fletes son fijados de manera unilateral.



Dentro de estos fletes podemos encontrar los que son de conferencia o fuera de conferencia (tráficos independientes u outsiders).

Se pueden distinguir tres tipos de fletes marítimos:

- El flete por tonelada de peso, tonelada métrica o unidad de mercancía para los buques de línea;
- El flete por tonelada para los busques “tramp” en fletamiento por viaje;
- El flete por tonelada de peso muerto para los buques fletados a plazo.

En cuanto a las tarifas marítimas, éstas son el conjunto de normas, condiciones y cuotas que la línea o conferencia establece por la prestación de sus servicios incluyendo los puertos a los que sirve, así como la relación de productos con los fletes aplicables.

La estructura básica de las tarifas comprende aspectos generales, normas, reglas de aplicación y fletes por productos, pero cada línea o conferencia tiene sus propias reglas y fletes, por lo que el usuario deberá consultar en casos específicos.

Para los servicios al buque y a la carga dentro de una terminal marítima, cada país maneja su propio sistema y reglas de aplicación, variando de un puerto a otro. En México la entidad reguladora es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Las cuotas por derechos portuarios se manejan a través de las autoridades de esta Secretaría y de la de Hacienda y Crédito Público en el puerto. Las tarifas para servicios marítimos y portuarios las autoriza solamente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Las tarifas para manejo de carga establecen las cuotas a aplicarse para movimientos de carga de exportación, importación y cabotaje, diferenciando dos secciones: maniobras a bordo de embarcaciones y maniobras en tierras, con sus correspondientes reglas de aplicación.

#### **5.2.5.4. Otros factores**

En lo referente al manejo de carga, los estibadores del muelle la manejan en tierra. El enlace se hace por conducto de los agentes aduanales y/o la compañía del puerto. Cada país tiene su propio sistema para proporcionar estos servicios. México no es la excepción; sin embargo, siempre hay contacto entre los embarcadores o los consignatarios y los sindicatos de estibadores.

#### **5.2.5.5. Conocimiento de embarque marítimo**

Como el conocimiento de embarque es en efecto una factura que ampara un artículo que se está transportando, la parte que posea los conocimientos de embarque originales es para fines prácticos el propietario del artículo.

#### **5.2.6. AUTOTRANSPORTE**

La transportación de mercancías del punto de entrada a su destino, consiste en cinco tipos de embarque:

- Embarques con transbordo en la frontera

Generalmente los embarques llegan a la frontera, a las bodegas del reexpedidor o del agente aduanal, para posteriormente ser transportados en caminos locales a la aduana mexicana y, al ser terminado el despacho aduanal, son transportados por cualquier línea nacional.

- Camiones por entero sin transbordo en la frontera

Mediante este servicio, al llegar el camión a la frontera aprovechando los convenios entre líneas transportistas, el embarque puede continuar a su destino cambiando únicamente el tractor, para que sin efectuar maniobras con la mercancía, ésta llegue a su destino en el remolque de origen. Inclusive, puede efectuarse en despacho a bordo del camión en la aduana de entrada o en el domicilio del cliente con permiso previo; la solicitud para ello se hará a la aduana interior de la Ciudad de México a través de un agente aduanal. Este servicio es considerado de “puerta a puerta”.

- Servicio Consolidado

En este tipo de servicio se puede tener opción a consolidar por entero no. En caso de no hacerlo, podría usarse el transbordo.

- In-Bond

Generalmente, en este servicio el camión llega a su destino y el despacho de la mercancía se hace en una bodega fiscal.

- Servicio de piggy-back

Por medio del servicio de remolques sobre plataformas de ferrocarril (Trailers on Flat Cars TOFC), también se puede enviar directamente mercancía en camiones por entero sin descargar el producto de piggy-back con los Ferrocarriles Nacionales de México desde la frontera, o bajando los remolques de la plataforma de ferrocarril en la frontera y enviándolos por carretera con un tractor mexicano.

### **5.2.7. SEGUROS**

Para lograr que el seguro de transporte de carga se adecue a las necesidades del asegurado, en cuanto a frecuencia y volumen de los embarques que se realicen, se cuenta con los siguientes tipos de póliza:

- Póliza específica

Ampara un embarque por cada póliza.

- Póliza anual o a término

Ampara automáticamente todos los embarques que se realicen durante el período, fijando una prima en depósito de acuerdo al pronóstico de ventas o embarques a realizar, sujeto a declaración cada 30 días, con cobro de prima en cada caso, elaborándose un ajuste al final de la vigencia contra los embarques o ventas reales.

La cobertura básica para asegurar los bienes contra pérdida por accidente que sufra el vehículo se denomina riesgos ordinarios en tránsito, que comprenden:

En transporte terrestre o aéreo: incendio, rayo y explosión, caída de aviones, autoignición, colisión, volcadura o descarrilamiento del vehículo u otro medio de transporte; hundimiento o rotura de puentes.

En transporte marítimo: incendio, rayo y explosión, varada, hundimiento o colisión del barco pérdida de bultos caídos al mar durante maniobras de carga, traslado y descarga, contribución del asegurado a la avería gruesa. Salvo pacto en contrario, sólo se aseguran los bienes estibados bajo la cubierta del barco o en contenedores.

Además, es posible asegurar los bienes contra riesgos de avería particular, siendo posible contratarlos en forma individual o en conjunto, llamándose en este último caso cobertura todo riesgo, que ampara:

- Robo de bulto por entero.- Se cubre la falta de entrega de bultos enteros por extravío o por robo. Se excluye el robo por empleados, enviados o dependientes del asegurado y la falta de contenidos.
- Robo.- Se cubre la falta parcial o total, por extravío o robo. Queda, sin embargo estipulado que no habrá responsabilidad para la compañía por robo en el que interviniere, directa o indirectamente un enviado, empleado o dependiente del asegurado.
- Mojadura, oxidación.- Se cubren los daños materiales causados por mojaduras, ya sea de agua de mar o dulce y por oxidación.
- Contacto con otras cargas.- Se cubren los daños materiales causados por contactos con otras cargas, excluyendo raspaduras de envases.
- Bodega a bodega para embarques terrestres o aéreos.- Desde la bodega u oficina del remitente durante el curso normal del viaje y hasta su llegada a la bodega u oficina del consignatario, en los puntos de origen y destino indicados en la carátula.
- Bodega a bodega para embarques marítimos.- Desde la bodega o almacén del punto de embarque, durante el curso normal del viaje y hasta su llegada a la bodega u oficina del consignatario indicados en la carátula, o hasta la expiración de 15 días si tal bodega se encuentra en el punto final del destino o 30 días si el destino final de los bienes asegurados queda fuera de los límites del puerto.

Los límites de días antes mencionados, se cuentan a partir de la media noche del día en que queda terminada la descarga de los bienes asegurados en el costado del barco transportador.

Para que el asegurado cubra un período mayor, deberá recabarse oportunamente el consentimiento de la compañía, quedando en su caso el Asegurado obligado a pagar la prima adicional correspondiente.

El Seguro de Transportes excluye riesgos de guerra, huelga y alborotos populares (a menos que se pacte expresamente su cobertura). Puede asegurarse en moneda nacional o extranjera, siendo utilizada esta última para importación y exportación.

### **5.3. INCOTERMS.**

Como consecuencia de operaciones de comercio internacional, las mercancías al ser trasladadas de un lugar a otro, son susceptibles de ser extraviadas o dañadas. En estos casos podrían surgir Inconformidades, malentendidos y disputas entre vendedores y compradores para determinar responsabilidades, si es que previamente no se establecieron en los contratos respectivos.

Los Incoterms (términos internacionales de comercio) son un conjunto de términos internacionales de comercio que establecen reglas para definir la responsabilidad de cada parte comercial, con las que se pretende eliminar o reducir conflictos o mal interpretaciones en transacciones internacionales de comercio, que dan pie a litigios y procesos con el consabido costo en tiempo y dinero, todo esto derivado del conocimiento impreciso de las distintas prácticas comerciales utilizadas en los distintos países.

Son en sí los Incoterms los que establecen un criterio uniforme en la interpretación de términos comerciales pactados entre proveedores y demandantes de diversos países.

La Cámara de Comercio Internacional publicó por vez primera en el año de 1936 un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de términos comerciales, éstas reglas recibieron el nombre de Incoterms.

Con el fin de que los Incoterms respondan de manera eficiente a los cambios generados por las nuevas técnicas de transporte y avances tecnológicos, se les han introducido modificaciones a través del tiempo hasta los actuales en 1990.

Los Incoterms han sido agrupados en cuatro categorías las cuales mencionamos a continuación

#### **5.3.1. INCOTERMS 1990**

GRUPO E

**EXW**  
Ex Works

En fábrica (...lugar  
convenido)

GRUPO F Sin pago de transporte principal	<b>FCA</b> Free carrier	Franco transportista (...lugar convenido)
	<b>FAS</b> Free Along side Ship	Franco al costado del buque (...lugar de carga convenido)
	<b>FOB</b> Free On Board	Franco a bordo (...puerto de carga convenido)
GRUPO C Con pago de transporte Principal	<b>CFR</b> Cost and Freight	Coste y flete (...puerto de destino convenido)
	<b>CIF</b> Cost, Insurance and Freight	Coste, seguro y flete (...puerto de destino convenido)
	<b>CPT</b> Carriage Paid To	Transporte pagado hasta (...lugar de destino convenido)
	<b>CIP</b> Carriage and Insurance Paid To	Transporte y seguro pagados hasta (...lugar de destino convenido)
GRUPO D Llegada	<b>DAF</b> Delivered At Frontier	Entrega en frontera (...lugar convenido)
	<b>DES</b> Delivered Ex Ship	Entrega sobre buque (...puerto de destino convenido)
	<b>DEQ</b> Delivered Ex Quay	Entregada en muelle (...puerto de destino convenido)
	<b>DDU</b> Delivered Duty Unpaid	Entregada derechos no pagados (...lugar de destino convenido)
	<b>DDP</b> Delivered Duty Paid	Entregada derechos pagados (...lugar de destino convenido)

Se recomienda que para obtener información más completa y detallada se consulten las publicaciones de INCOTERMS 1990 que puede adquirirse en México en la Cámaras de Comercio.

## CONCLUSION

Es posible establecer sistemas de enseñanza aprendizaje y apoyos didácticos, que reflejen nuestra realidad nacional, impulsando, en este caso a la materia de administración de compras mediante el aporte adicional de las importaciones que juegan un papel preponderante en la adquisición de materiales de procedencia extranjera, esta operación representa mayor complejidad ya que se involucran diversas variables que deben considerarse en la toma de decisiones , como son la elección proveedores, mecanismos de pago, el transporte adecuado , el cumplimiento a diversos lineamientos de carácter legal y/o normativos, así como el aprovechamiento de recursos para eficientar y reducir el costos en esta función. Mediante la interacción y la colaboración de instituciones educativas, industriales y de gobierno, una fuerza de trabajo susceptible de ser educada y calificada y el propósito de contar con los recursos humanos capaces de realizar estas actividades con altos niveles de eficiencia y calidad, seguramente se podrán alcanzar posiciones de liderazgo dentro del marco de competitividad y globalización que se vive en nuestros días.

Presentar un libro de texto de apoyo básico, de consulta ágil y de fácil comprensión para los estudiantes de esta materia y para todos aquellos que se interesen en conocer La Administración de compras, importaciones y tráfico, así como, para quienes llevan a cabo actividades relacionadas con estos tópicos, dentro del marco nacional. Para esto se presentan casos y ejemplos que describen esta materia dentro de la situación actual de México y no la de otros países.

Con la información y los temas presentados en el presente trabajo estamos seguros que quedaran satisfechos en gran medida varios puntos del programa de la materia de Administración de compras y las importaciones como una variable complementaria a esta función, y con aplicación al ámbito nacional, que esperamos se constituya en una herramienta ágil y de fácil manejo que permita al estudiante interpretar la información en forma clara y precisa para utilizarlas en la toma de decisiones.

Se considero en todo momento una aplicación en alumnos y egresados de diversas licenciaturas, entre las que destacan por su relación con este tema administración de empresas, negocios internacionales, mercadotecnia, contaduría, derecho, ingeniería industrial, finanzas e ingeniería en transporte.

En resumen, se consideró la necesidad de desarrollar un texto propio que reuniera simplicidad, objetividad y visión de conjunto, vinculándolo al caso mexicano.

Durante los últimos años se han generado cambios en el mundo revelan el resurgimiento de una competencia acrecentada y despiadada, la globalización en los procesos de producción y consumo, el acelerado avance de la ciencia y la tecnología en nuevas áreas del conocimiento y la mayor apertura económica que entrañan los tratados internacionales de los que México es y será parte, son elementos importantes que conforman el complejo marco de referencia en que debe desarrollarse la actividad de los individuos, organismos, instituciones y países.



## GLOSARIO

**Aceptación.** Promesa de pago por el deudor contra quien ha girado una letra de cambio y se evidencia por la palabra acepto con fecha y firma sobre la cara del documento.

**Aceptación Comercial.** La letra de cambio aceptada en pago de ciertas y determinadas mercancías o servicios comerciales que han sido suministrados al aceptante.

**Administración por áreas de responsabilidad.** Enfoque de administración en el cual se analiza y cuantifica la responsabilidad (obligación de una persona de desempeñar lo mejor posible las funciones que se le asignen), identificando la actuación con los resultados obtenidos. Permite que las operaciones se registren y se informe por niveles de responsabilidad dentro de la organización

**Administración por objetivos.** Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

Proceso en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en tal forma que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

**Administrar.** Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Adquisición.** Acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedades de un bien o servicio o algún derecho real sobre éstos. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, por cesión o herencia.

**Aduana.** Las aduanas son oficinas públicas administrativas establecidas en los lugares de acceso o salida del país, dependientes del Servicio de Administración Tributaria perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con facultades para recaudar impuestos y demás derechos que se hallen a su cargo, fiscalizar la entrada y salida de mercancías y hacer cumplir las leyes que a este ramo se refieren, y las que le son conexas, como las de salubridad, comunicaciones, migratorias, etc.

### **Agentes Económicos**

**AGV. Automated Guided Vehicle.** Un vehículo dirigido por computadora con el propósito de mover material.

**AIM- Automatic Identification Methods.** Métodos de identificación automática. Técnicas predominantemente en código de barras, utilizados para identificar artículos electrónicamente y acciona varias transacciones de inventario.

**Almacenaje muerto.** Almacenaje de productos por un período relativamente largo de tiempo. Frecuentemente preservados de manera que prohíbe su inmediata condición de uso.

**Almacenes Generales de Depósito.** Instituciones auxiliares de crédito que tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, siendo éstos últimos opcionales, cuando a solicitud del depositante se emitan como no negociables los certificados de depósitos. Tendrán también, los almacenes generales de depósitos, la posibilidad de realizar las siguientes actividades: a) transformar las mercancías depositadas para aumentar su valor, sin variar esencialmente su naturaleza; b) transportar mercancías que entren o salgan de su almacén, siempre que éstas vayan a ser o hayan sido almacenadas en éste; c) expedir certificados de depósito por mercancías en tránsito si el depositante y el acreedor prendario dan su conformidad y corren los riesgos inherentes, además de asegurar por conducto del almacén las mercancías.

**Anticipo.** Un monto descontado de una cuenta cuando una factura es pagada por adelantado del descuento o importe total. El descuento adicional concedido es calculado sobre el rango del porcentaje concedido por el número de días entre el actual pago y la fecha de pago compromiso.

**Anticipos a Proveedores.** Pagos previos que en ocasiones, por las características de la demanda de ciertos productos, los proveedores exigen a sus clientes a cuenta de sus pedidos. Las empresas que tengan que efectuar desembolsos por este concepto, deberán registrarlos dentro del capítulo general de inventarios en una cuenta específica. Esta operación de anticipo también puede ser con el agente aduanal.

**Apertura Comercial.** Proceso mediante el cual se eliminan las barreras que inhiben el comercio exterior de un país, como pueden ser permisos previos o licencias de importación, por aranceles.

**Apertura Económica.** Proceso a través del cual la economía se ajusta a las nuevas realidades del mercado y sus relaciones sociales, así como a las transformaciones comerciales y tecnológicas mundiales. Implica homologación de la economía con la de los principales centros de desarrollo económico, para lo cual requiere fortalecer la inversión privada e incentivar la inversión foránea eliminando regulaciones y control de precios nacionales e internacionales y reduciendo restricciones en los campos financieros, fiscales, comerciales, de inversión y monetarios.

**Arancel.** Tarifa oficial para el pago de impuestos o contribuciones y tasas o derechos; aquélla que se fija oficialmente para el pago de los honorarios correspondientes a determinadas actividades profesionales, como contraprestación a un servicio recibido.

**Arrendamiento.** Cesión de una persona (arrendadora) a otra (arrendatario), del uso de un bien mueble o inmueble, terreno, edificio, automóvil, maquinaria o de una parte de uno o de otro, durante un periodo especificado de tiempo a cambio de una renta u otra compensación.

**Artículo de Propiedad.** Un artículo elaborado y marcado por una patente.

**Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).** Asociación creada en 1980, para sustituir a la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), cuyo principal objetivo es impulsar la integración y desarrollo económico de los países miembros. Está constituida por once naciones latinoamericanas: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Las funciones básicas de la ALADI son: Promover y regular el comercio en forma recíproca entre los países de la región; Buscar la complementación económica entre los países miembros; Y desarrollar acciones de cooperación que contribuyan a la ampliación de los mercados nacionales.

**Auto evaluación.** Es la herramienta más práctica con que cuenta una dependencia o entidad para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas, sobre todo de la operatividad de aquellas acciones que se emprenden con la finalidad de mejorar la funcionalidad de los sistemas y procesos que regulan el quehacer de la propia entidad. Revisión detallada y periódica del propio responsable de las acciones emprendidas para mejorar el funcionamiento de determinada área, unidad, órgano, sistema o procedimiento, a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia en su operación.

**Aviso de embarque.** Notificación enviada a un comprador en la cual se le informa que el embarque ha sido hecho y contiene la fecha, la vía, la ruta, el empaque, etc.

**Balanza de Pagos.** Registro sistemático de todas las transacciones económicas efectuadas entre los residentes del país que compila y los del resto del mundo. Sus principales componentes son la cuenta corriente, la cuenta de capital y la cuenta de las reservas oficiales. Cada transacción se incorpora a la balanza de pagos como un crédito o un débito. Un crédito es una transacción que lleva a recibir un pago de extranjeros; un débito es una transacción que lleva a un pago a extranjeros.

**Balanza Comercial.** Es la parte de la balanza de pagos que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles. Se utiliza para registrar el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit; el primero cuando son mayores las importaciones; y el segundo cuando son mayores las exportaciones.

**Balanza de servicios.** Es el registro sistemático del total de pagos realizados por los servicios de los residentes de un país a los del exterior, y los que éstos a su vez cubrieron. A estos ingresos y egresos también se les denomina importaciones y exportaciones de servicios.

**Back order.** Parte no entregada de una orden previa, la cual el vendedor embarca en una fecha posterior.

## **BANCA**

Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa

pasiva), para posteriormente, en unión de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

**Benchmarking.** Es el proceso de comparación y medición continua, contra otras organizaciones para obtener información respecto a filosofías, políticas, prácticas y medidas que ayudarán a las organizaciones a tomar acciones para mejorar su desempeño. Es un enfoque estructurado para ser el mejor, basado en experiencias de aprendizaje y un proceso de gestión continuo.

**Bienes de Capital.** Aquéllos que no se destinan al consumo, sino a seguir el proceso productivo, en forma de auxiliares o directamente para incrementar el patrimonio material o financiero (capital).

**BOM.** Lista describiendo la cantidad, tipo de partes y materiales requeridos para producir o ensamblar una cantidad establecida de un producto específico.

**Cambio de Orden.** Documento del comprador utilizado para agregar o modificar a la orden de compra.

**Carta de Crédito.** Documento escrito en que se ordena a uno o varios corresponsales que entreguen a una persona determinada, en tiempo también determinado, cierta cantidad o cantidades de dinero sujetas al máximo que se indique.

Documento que se utiliza para dar forma a una apertura de crédito bancario en favor de un exportador, que será efectiva en relación con la importación de mercancías de un comprador nacional.

**Código Fiscal de la Federación.** Es el ordenamiento jurídico que define los conceptos fiscales fundamentales, fija los procedimientos para obtener los ingresos fiscales, la forma de ejecución de las resoluciones fiscales, los recursos administrativos, así como el sistema para resolver las controversias ante el Tribunal Fiscal de la Federación, entre otros aspectos. Regula la aplicación de las leyes fiscales en la medida en que éstas no se encuentran determinadas en las propias leyes que establecen los gravámenes.

**Clasificación del comprador.** Es la clasificación que el vendedor hace al comprador (minorista, mayorista, distribuidor y son convenidos precios y descuentos a estas categorías).

**Comercio Internacional.** Intercambio (mediante la compra y venta) de bienes y servicios entre personas de diferentes países. Implica aprovechar las ventajas comparativas y/o la especialización de producción de ciertos bienes.

**Competencia.** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente.

**Compra de cuenta abierta.** Compra hecha por un comprador quien tiene establecida un alinea de crédito con el vendedor. La transacción es cargada a la cuenta del comprador, y cuyo pago debe de ser hecha en una fecha futura acordada entre ellos.

**Compra.** Es adquirir la propiedad de un bien o servicio por un precio.

**Compras del Sector Público.** Todas aquellas adquisiciones de bienes y servicios necesarios para atender la operación permanente y regular de las unidades productoras de bienes o prestadoras de servicios que conforman al Sector Público.

**Concurso.** Procedimiento mediante el cual se permite una amplia participación de los oferentes de mercancías, materias primas o bienes y servicios que adquiere el Sector Público. A través de él, los diversos proveedores o contratistas se enteran de las bases del concurso, de los precios y otras condiciones ofrecidas por todos los que intervienen, así como de la forma en que adjudican los pedidos o contratos correspondientes.

**Condiciones de embarque.** El precio de vendedor pueden variar incluyendo los costos del producto, transportación, seguros, y otros costos relacionados con la entrega al destino especificado por el comprador, para este fin se utilizan los incoterms.

**Confirmación.** Una forma usada por el proveedor para informar al comprador que su orden ha sido recibida y generalmente implica la aceptación del proveedor.

**Consumidor final.** EL comprador quien es el usuario final del bien o servicio.

**Contenedor Estándar.** Contenedor que siempre contiene la misma cantidad de producto.

**Contraoferta.** Es la introducción a los términos de transacción variando de aquellos propuestos originalmente.

**Contrato.** Un acuerdo oral o escrito, de mutua obligación legal, entre dos o más partes competentes. Una orden de compra aceptada se convierte en un contrato.

**Control.** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Cotización.** El establecimiento de precio, términos de venta, y descripción de bienes y servicios ofrecidos por un vendedor a un comprador potencial. Cuando es dada en respuesta a una solicitud, es considerada como una propuesta de venta. También establece el precio de una mercancía.

**CPk. Capability Process Index.** Índice de capacidad de proceso. Define la relación entre el diseño requerido y la capacidad del proceso.

**Cuenta asegurada.** Una cuenta sobre la cual el comprador asume la responsabilidad por el débito incurrido por una transacción de compra al firmar un instrumento negociable al momento que la transacción es pactada o en el momento de la entrega. Los tipos usuales de instrumentos son el pagaré, carta de crédito, giro, letra de cambio, hipoteca, o aceptación comercial.

**Demanda.** Cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio dado en un periodo determinado.

En teoría la demanda y la oferta son los dos componentes básicos que fijan el

precio de los bienes y servicios.

Deseo de cualquier persona por adquirir un bien o servicio económico.

**Denominación de origen.** Se entiende por denominación de origen el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y los humanos. Para su autorización, en el caso de México, se debe acudir a la SECOFI.

**Dependencia.** Es aquella institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados. Las dependencias de la Administración Pública Federal son las secretarías de estado y los departamentos administrativos según lo establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. El acuerdo de sectorización reserva el concepto de dependencias a los organismos públicos del Sector Central que no son coordinadores de sector y da la denominación de secretaría a los que sí lo son.

**Depreciación (Consumo de Activo Fijo)**

Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional del activo fijo tangible, la cual se debe fundamentalmente al desgaste de la propiedad porque no se ha cubierto con las reparaciones o con los reemplazos adecuados.

Es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de manera sistemática y razonable, el costo de los activos fijos tangibles menos su valor de desecho (si lo tienen) entre la vida útil estimada de la unidad. Por tanto, la depreciación contable es un proceso de distribución y no de valuación.

Pérdida de valor por el uso de un activo fijo que no se restaura mediante reparaciones o reposición de partes. Deterioro que sufren los bienes de capital durante el proceso productivo, cuantificable y aplicable en los costos de producción.

**Depreciación.** Decremento o disminución de valor de un bien de capital debido al sus, deterioro, inadecuación u obsolescencia.

**Derechos de Ruta del Comprador.** Cuando el comprador no paga los costos de fletes, el vendedor tiene la opción de elegir la ruta. Cuando el vendedor paga los fletes, los derechos del comprador deben ser ejercitados antes del embarque de los productos y debe formar parte del contrato de venta. Si el vendedor viola las ordenes del comprador cuando embarca o elige la ruta, él toma toda la responsabilidad sobre los riesgos de transporte.

**Descuento.** Monto deducido del precio de venta por el vendedor. Es generalmente aplicado cuando el comprador cumple alguna estipulación que reduce el costo de los bienes.

**Desecho o Desperdicio.** Fragmentos de material removidos en la manufactura. Partes rechazadas o descartadas de productos manufacturados y útiles solo por su contenido básico de material.

**Desmontado.** El término significa que el artículo descrito es entregado sin ensamblar. Cuando un artículo es entregado desmontado debe de ser reducido en tamaño o como la tarifa del transportista lo especifique para aplicarle la tarifa del flete.

**Despacho.** Transferencia de posesión, esto ocurre en embarque o entrega, donde el transportista somete los talones o conocimientos de embarque o título de propiedad de los productos al destinatario.

**Desviación Autorizada.** Permiso dado a un proveedor, autorizando producción o entregas de artículos dentro de los otros límites establecidos de aquellos especificados originalmente en el pedido o contrato. También se conoce como margen de tolerancia.

**Devolución de Impuestos de Importación.** Instrumento utilizado por el Gobierno Federal como mecanismo mediante el cual se devuelve a los exportadores los impuestos de importación que hubieren pagado por las materias primas, partes componentes y demás insumos de origen extranjero incorporados a los productos que elaboran y cuyo destino es el mercado externo. (Tipo Draw Back)

**Divisa.** Cualquier moneda o efecto mercantil (cheques, giros, letras de cambio, órdenes de pago y derechos especiales de giro) aceptado internacionalmente como medio de pago.

**División del Trabajo.** Forma de producción en la cual las diversas fases de un proceso productivo se separan en tareas específicas, lo que permite el desarrollo de la especialización del trabajo y con ello el aumento de la producción y la productividad.

**DRP- Distribution Requirements Planning.** Planeación de los Requerimiento de Distribución. Es un método que usa la computadora y la lógica de MRP para consolidar demandas de artículos de múltiples puntos de demanda.

**Dumping.** Venta de mercancías al exterior a un precio menor al que se vende en el mercado interno del país exportador. El dumping se realiza con el objeto de obtener ventajas competitivas en el exterior; se da ocasionalmente cuando un país quiere aumentar sus ventas al extranjero y en forma aguda y persistente como política económica exterior. Generalmente se penaliza por los países afectados cuando se detecta

**Economía.** Rama de las ciencias sociales que trata de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

**Economía de escala.** Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción.

**Economía de mercado.** Es aquella en la que las relaciones entre productores y consumidores se rige por las leyes de la oferta y la demanda.

**Eficacia.** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

**Eficiencia.** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**Empresa.** Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.

**Empresa de participación estatal Mayoritaria.** Se denomina así a las instituciones o personas morales en las que el Gobierno Federal, una o más entidades paraestatales consideradas conjunta o separadamente, posean acciones que representen el 50 por ciento o más del capital social. Dentro de estas empresas el Gobierno Federal puede ejercer los siguientes derechos: suscribir en forma exclusiva acciones de serie especial; nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno que se determine y facultad de veto a los acuerdos de dicho órgano y de la asamblea general de accionistas.

**Empresa de participación Estatal.** Entidades de la Administración Pública Paraestatal que se constituyen con la finalidad de atender una necesidad de la población a partir de la producción y/o regulación del mercado de determinados bienes y servicios.

**Empresas ECEX o de comercio exterior.** Estas empresas tienen como objeto primordial la promoción y comercialización integral de exportaciones de mercancías no petroleras, deben realizar actividades como las de integrar y consolidar la oferta exportable; identificar y promover e incrementar la demanda de mercancías mexicanas en el exterior; establecer y desarrollar canales de comercialización internacional; fomentar la integración de partes y componentes de proveedores nacionales en mercancías para la exportación; promover la exportación de mercancías de empresas medianas y pequeñas, y cualquier otra actividad de comercio exterior

**Empresas Privadas.** Empresas en que todas o la mayoría de las acciones u otras formas de participación en el capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos, siendo su principal objetivo la obtención de utilidades al competir en el mercado.



**Empresas públicas.** Organismos y/o empresas descentralizados dependientes del Estado dedicados a la producción de bienes y servicios para la venta en el mercado y cuyas operaciones económicas y financieras se encuentran incluidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación (control directo) o fuera de él (control indirecto), su propósito fundamental no es el lucro sino la obtención de objetivos sociales o económicos.

**EOQ- Economic Order Quantity.** Tamaño económico de Lote. Cantidad de la orden donde el total de preparación y los costos de mantener son iguales y más bajos.

**Equipo.** La maquinaria, el mobiliario, las herramientas, los vehículos, los enseres y demás objetos similares, necesarios para el servicio o explotación de un negocio. El equipo no incluye los terrenos, los edificios, ni ninguna otra clase de inmuebles, pero si comprende la maquinaria y otros bienes muebles, aún cuando estén inmovilizados, así como el costo de instalación correspondiente.

**Especificación.** El establecimiento claro y preciso de los requerimientos técnicos que describen a un bien o servicio, y el procedimiento a ser seguido para asegurar si los requerimientos son cumplidos. Una especificación federal es aquella establecida de acuerdo con procedimientos prescritos por la Entidad Federal correspondiente, y aprobada para su uso para todas las actividades gubernamentales.

**Estado de Cuenta.** Lista preparada, generalmente por el vendedor, detallando las transacciones con el comprador, para un determinado período de tiempo y concluye con el saldo abierto, o sin pagar.

**Estímulos Fiscales.** Apoyos gubernamentales que se destinan a promover el desarrollo de actividades y regiones específicas, a través de mecanismos tales como: disminución de tasas impositivas, exención parcial o total de impuestos determinados, aumento temporal de tasas de depreciación de activos, etc.

**Estrategia.** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

**Evaluación.** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

## **EXENCION DE IMPUESTOS**

Liberación de una persona, física o moral por disposición legal, de la obligación de pagar contribuciones al Estado.

Franquicias concedidas a los contribuyentes, para no gravar ciertos actos, operaciones o utilidades, con impuestos establecidos por leyes o decretos.

## **EXISTENCIAS**

Mercancías en inventario; stocks que se utilizan para fines de emergencia y estrategia.

Existencia mínima que debe haber de un producto en el almacén, la cual determina que se debe solicitar al proveedor para que la surta. El suministro de productos que se mantienen en un sistema de almacén para satisfacer la demanda futura.

**Expeditar.** Es acelerar el estado de una orden para asegurar que los productos sean entregados con anticipación a los términos del contrato.

**Exportación.** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros.

Salida de mercancías por la frontera aduanera de un país y de otros bienes, a través de los límites de su territorio interior, incluidas las compras directas en el país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes.

Comprende el valor FOB (libre abordaje) de las exportaciones de bienes y los servicios por fletes, seguros y servicios de transformación que se venden al exterior.

**Factura.** Documento que se expide para hacer constar una venta, en el que aparece la fecha de la operación, el nombre del comprador, del vendedor, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido. Se hace constar también el número de la factura, el nombre del comisionista o agente vendedor, la forma del embarque y otros datos adicionales relativos a cada operación.

**Factura Pro forma.** Es la factura recibida antes que la venta sea consumada, informando al comprador los términos de venta. Las facturas pro forma son utilizadas en el comercio exterior cuando el comprador prueba la futura compra al aplicar para licencias o permisos de importación o exportación ante dependencias de gobierno.

**Flujo de efectivo.** Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

**Fracción Arancelaria.** Clave que identifica a un bien o servicio específico en la tarifa arancelaria de importación y/o exportación.

### **Garantía.**

Acción y efecto de afianzar por medio de documentos, prenda o hipoteca lo estipulado. Aval que asegura y protege contra algún riesgo o eventualidad.

Forma establecida por la ley para que las entidades aseguren el cumplimiento de las obligaciones contraídas con ella por los proveedores, arrendadores, prestadores de servicios o contratistas.

**GT- Group Technology.** Una filosofía de manufactura e ingeniería que identifica similitudes de partes, equipo o procesos. Provisto para una rápida recuperación de diseños existentes y anticipa la disposición de equipo de una tipo de producción celular.

**Hacienda Publica.** Función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país. Consiste en recaudar directamente los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; así como captar recursos complementarios, mediante la contratación de créditos y empréstitos en el interior del país y en el extranjero

**Importaciones.**

Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países.

Representa el valor CIF de los bienes importados, así como los servicios por fletes y seguros que se compran en el exterior.

**Impuesto.** Según el Código Fiscal de la Federación, los impuestos son las prestaciones en dinero o en especie que el Estado fija unilateralmente y con carácter obligatorio a todos aquellos individuos cuya situación coincida con la que la ley señala.

**Impuesto al Activo.** Es un gravamen complementario al impuesto sobre la renta. Esta contribución garantiza que las empresas que reportan pérdidas en periodos prolongados cubran al menos este impuesto como un pago mínimo que puede ser recuperado cuando obtengan utilidades en ejercicios posteriores.

La base de este impuesto son los activos de las empresas y los de cualquier individuo, residente en el país o en el extranjero, que otorgue el uso y goce temporal de sus bienes, ya sea en forma gratuita u onerosa, a otros contribuyentes del impuesto. Inicialmente, su tasa se fijó en 2 por ciento y a partir de 1995 en 1.8 por ciento.

**Impuesto al consumo.** Impuesto exigido sobre el usuario de mercancías. Este impuesto es exigido a la compra de mercancías o servicios. En México se le conoce como Impuesto al Valor Agregado IVA.

**Impuesto al Valor Agregado (IVA).** Tributo que se causa por el porcentaje sobre el valor adicionado o valor agregado a una mercancía o un servicio, conforme se completa cada etapa de su producción o distribución. Instrumento de política económica, utilizado para desalentar el consumo de una serie de bienes y/o servicios. Tributo de etapas múltiples, de carácter no acumulativo, resultante de la diferencia entre el IVA causado sobre las ventas de mercancías y las prestaciones de servicios efectuados por los contribuyentes, que constituye su obligación tributaria, y el IVA acreditable correspondiente a las adquisiciones de mercancías y servicios de terceros, que constituyen un derecho utilizable por los causantes.

**Impuesto al Valor Agregado (IVA).** Tributo que se causa por el porcentaje sobre el valor adicionado o valor agregado a una mercancía o un servicio, conforme se completa cada etapa de su producción o distribución. Instrumento de política económica, utilizado para desalentar el consumo de una serie de bienes y/o servicios. Tributo de etapas múltiples, de carácter no acumulativo, resultante de la diferencia entre el IVA causado sobre las ventas de mercancías y las prestaciones de servicios efectuados por los contribuyentes, que constituye su obligación tributaria, y el IVA acreditable correspondiente a las adquisiciones de mercancías y servicios de terceros, que constituyen un derecho utilizable por los causantes.

**Impuesto sobre la renta.** Contribución que se causa por la percepción de ingresos de las personas físicas o morales que la Ley del Impuesto Sobre la Renta considera como sujetas del mismo.

**Inspección Visual.** Ejecutado sin la ayuda de instrumentos de prueba.

**Insumos.** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

**Integración económica total.** Etapa de integración de dos o más economías que presupone la unificación de las políticas monetarias, fiscales, sociales y anticíclicas; requiere del establecimiento de una autoridad supranacional, cuyas decisiones obliguen a los estados miembros. Funciona como una entidad única en sus relaciones con terceros países, siendo evidente la necesidad de la unión política, que se logrará mediante un último tratado donde los países miembros renuncian a sus soberanías, para actuar en conjunto como una sola unión política. La Unión Europea en proceso es un claro ejemplo.

**Intermediario.** Distribuidor quién compra productos o familias de productos, de productores o importadores para reventa a minoristas.

**Inventario.** Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada. Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En términos generales, es la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad. En contabilidad, el inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario.

**Inventario.** Existencia de bienes o una lista detallada de existencia de bienes, en almacén en un determinado momento. Cuando es comprobado por un conteo físico de los artículos se le llama un inventario físico, cuando es determinado de los registros mantenidos por la actividad de rutina en los negocios se le llama inventario en libros.

**Inversión.** Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc.

**Invitación a concurso.** Una solicitud hecha por un comprador a proveedores prospecto, para una competencia de cotizaciones de bienes o servicios.

**ITOR- Inventory Turn-Over Rate.** Tasa de rotación de inventario. Medida universalmente aceptada en el rendimiento del inventario que relaciona los niveles del inventario a los costos de ventas anualizados.

**JIT- Just in time.** Planteamiento logístico diseñado para un resultado mínimo en inventarios a través del arribo de material en pequeños lotes en cada paso del proceso justo en el tiempo de ser utilizado.

**Letra de cambio.** Orden incondicional por escrito, de una persona (girador) a otra (girado), firmada por la persona que la otorga, requiriendo de la persona (beneficiario) a quien va dirigido el pago a la vista o a un plazo fijo o futuro determinado, de cierta suma de dinero, a la orden o al portador. Sinónimo de giro o aceptación, cuando se refiere a una transacción interna.

**Ley.** Norma jurídica de carácter obligatorio y general dictada por el poder legítimo para regular conductas o establecer órganos necesarios para cumplir con determinados fines, su inobservancia conlleva a una sanción por la fuerza pública.

**Ley Reglamentaria.** Aquélla que amplía, esclarece o detalla algún artículo o alguna ley que, por su contenido, requiere de una mayor explicación jurídica.

**Liberación de embarque.** Documento del comprador estableciendo instrucciones de productos comprados para entrega en una fecha futura no especificada o en un lugar sin revelar. Es también usada para especificar cantidades a ser embarcadas cuando la compra era por una cantidad no especificada o cuando la entrega debe ser hecha en lotes parciales a discreción del comprador.

**LOT size.** Tamaño de lote. La cantidad ordenada cuando un requerimiento existe.

**Manual.** Instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

**Manufactura Celular.** Un producto que produce familia de partes dentro de una sola línea o célula o máquinas.

**Marca registrada.** Símbolo legal exclusivo usado por un proveedor para designar sus mercancías particulares las cuales deben ser registradas en la oficina de patentes.

**Mercado de compradores.** Es la condición favorable del mercado al comprador, el cual existe, cuando la fuerza de oferta y demanda mantiene los precios relativamente bajos.

**Mercado de ventas.** Cuando existe una condición favorable al vendedor en el mercado, debido a las fuerzas de oferta y demanda mantiene los precios relativamente altos.

**Mercado.** Cualquier lugar que tenga como objeto poner en contacto a compradores y vendedores, para realizar transacciones y establecer precios de intercambio.

**Misión.** Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

**MPS- Master Production Shedule,** Programa Maestro de Producción, para artículos seleccionados, es el establecimiento de lo que la compañía espera manufacturar. Es la construcción anticipada de aquellos productos asignados al programa maestro. El programa maestro mantiene este programa y en turno llega a ser un despliegue de planes que dirige el MRP.

**MRP II- Manufacturing Resources Planning.** Planeación de recursos de manufactura, un método para la efectiva planeación de todos los recursos de manufactura de una compañía.

**MRP- Material Requirement Planning.** Planeación de requerimientos de materiales, un despliegue de técnicas que utiliza listas de material, datos de inventario y el programa maestro de producción para calcular los requerimientos de materiales.

**Muestra.** Una pequeña porción de mercancías tomada como un espécimen de calidad.

**Muestreo.** Técnica empleada en el análisis parcial de un grupo de casos o eventos, a efecto de obtener cierta probabilidad o certidumbre con relación a las características del universo analizado.

**Norma.** Ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación.

**Oferta.** Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio determinado.

**Opción a venta.** Privilegio del vendedor para solicitar al comprador, la compra a un precio acordado y dentro de un período de tiempo determinado.

**Orden de compra.** Es un documento formal que el comprador ofrece a un vendedor, conteniendo todos los términos y condiciones de una transacción propuesta.

**Organograma (Organigrama)** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

**PEPS.** Primeras entradas, primeras salidas. En la determinación del costo es una técnica de valuación en inventarios que supone que las primeras mercancías compradas son las primeras que se venden, valoradas al precio actual de compra. Otra modalidad es primeras en expirar primeras en salir.

**Póliza de seguro abierta.** Tipo de seguro cubriendo embarques por un tiempo determinado, o un valor establecido y no limitado a un solo embarque.

**Postura.** Propuesta ofrecida a un comprador prospecto en respuesta a un requerimiento (licitación o concurso) generalmente en competencia con otros vendedores.

**Plan.** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

**Plan Nacional de Desarrollo.** Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.

**Planeación Estratégica.** Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

**Planeación Global.** Proceso que permite definir objetivos, estrategias y líneas generales de política para un país u organización; generalmente es flexible para ajustarse a los cambios coyunturales de orden interno y externo.

**Plantilla de personal.** Instrumento de información que contiene la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa, señalando el puesto que ocupan y sueldo que perciben.

**Poder adquisitivo.** Capacidad de compra de bienes y servicios que tienen los individuos a través de los sueldos y salarios que perciben.

**Política.** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

**Precio.** Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio, es decir, el valor de una mercancía o servicio en términos monetarios. En la compra de bienes y algunos servicios se denomina "precio"; en el alquiler de los servicios del trabajo "salarios", sueldo, etc.; en el préstamo de dinero o capital "interés"; en el alquiler de la tierra o un edificio "renta".

**Precio alzado.** Importe de la remuneración o pago total que debe cubrirse a un contratista por la obra de trabajo totalmente terminada; ejecutada conforme al proyecto, especificaciones y normas de calidad requeridas y cuando sea el caso, probada y operando sus instalaciones.

**Presupuesto.** Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del Sector Público Federal, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

**Presupuesto por programa.** Técnica presupuestaria que pone especial atención a las actividades que se realizan más que a los bienes y servicios que se adquieren. Contiene un conjunto armónico de programas, proyectos y metas

que se deben realizar a corto plazo y permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas; asimismo, identifica responsables del programa y establece las acciones concretas para obtener los fines deseados.

**Principios de contabilidad Generalmente Aceptados.** Conceptos básicos emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

**Procedimiento.** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

**Producción.** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

**Productividad.** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

**Producto Interno Bruto (PIB).** Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.

**Producto Nacional Bruto (PNB).** Valor total a precios de mercado del flujo de bienes y servicios durante un periodo específico generado por los factores propiedad de residentes dentro y fuera del país en cuestión. El PNB es igual al producto interno bruto más el ingreso neto de los factores provenientes del resto del mundo.

**Productor.** Aquel que elabora o ensambla artículos de bienes menos complejos (materias primas o componentes).

**Productos.** En finanzas públicas, son los ingresos que percibe el Estado por actividades que no corresponden al desarrollo de las funciones propias de derecho público o por la explotación de sus bienes patrimoniales

**Programa.** Instrumento normativo del sistema de planeación a cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan, mediante la identificación de objetivos y metas. Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial e institucional, de acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo, respectivamente.



**Programa de entregas.** El tiempo acordado o la proporción de entregas futuras de productos o servicios comprados.

**Pronostico (Prognosis).** Es la etapa de formulación del plan que consiste en complementar, actualizar y verificar las conclusiones del diagnóstico. Asimismo, ayuda a determinar las nuevas modalidades estratégicas y el tipo de mecanismos necesarios para alcanzar el futuro descrito.

**Proveedor.** Vendedor de bienes o servicios.

**Proyecto.** Conjunto de obras que incluyen las acciones de la organización necesarias para alcanzar los objetivos y metas en un programa o subprograma de inversión tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una entidad productiva perteneciente a la entidad.

**Puerto de entrada.** Un puerto oficialmente designado por el gobierno en el cual los productos y personas del extranjero son legalmente admitidos para ser introducidos al país receptor.

**Recursos.** Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

**Reembolso.** Una suma de dinero retornada por un vendedor a un comprador en consideración de la compra de una cantidad específica o el valor de bienes, comúnmente dentro de un intervalo establecido.

**Regalías.** Compensación pagable al propietario, vendedor o arrendador por el derecho de propiedad. Los pagos de regalías son usualmente calculados como un porcentaje del precio de venta de un bien o servicio o la producción de la cual se utiliza la propiedad, o como una suma establecida por período.

**Reglamento.** Disposición legislativa expedida por el Poder Ejecutivo en uso de sus facultades constitucionales para hacer cumplir los objetivos de la Administración Pública Federal. Su objeto es aclarar, desarrollar o explicar los principios generales contenidos en la ley a que se refiere para hacer más asequible su aplicación

**Reporte de recepción.** Documento utilizado por el departamento de recepción para informar a otros en la compañía de la recepción de productos comprados. Las copias son generalmente distribuidas a compras, contabilidad y el almacén.

**Requisición de compra viajera.** Una orden de compra intentada para uso repetitivo. Se usa para la preparación de ordenes de compra de los bienes requeridos, la forma regresa al solicitante quien la usa para ordenar nuevamente cuando las necesidades surgen.

**Requisición de compra.** Es una solicitud formal hecha al departamento de compras para obtener bienes y servicios de vendedores.

**Retención de pago.** Es la parte retenida de pago hasta que la mercancía comprada no ha sido aceptada por cumplir totalmente con las especificaciones. El monto retenido, así como el tiempo de retención es establecido en el contrato de venta.

**Salvamento.** Propiedad que tiene algún valor in adición a su valor como desecho, pero el cual no es utilizable por más tiempo como una unidad en su

condición presente y cuya restauración para su utilidad como unidad no es económicamente factible.

**Seguimiento (Follow up).** Es la revisión periódica de las órdenes abiertas para garantizar que estas sean cumplidas de acuerdo a los términos establecidos en la orden de compra y en la requisición.

**Sistema de empuje.** En producción se refiere a la producción de artículos en los tiempos requeridos por un programa de planeación dado por anticipado. En un contexto de control de materiales, se refiere a la salida del material de acuerdo a un programa dado o entregado a un centro de trabajo en su tiempo de inicio.

**Sistema de jale.** En producción se refiere a la producción de artículos solo cuando es demandado para uso, o para reemplazar aquellos tomados para uso. En el contexto de control de materiales, se refiere al retiro de inventario cuando es demandado por operaciones de uso. El material no es entregado hasta que una señal no viene del usuario.

**SPC-Statistical Process Control.** Control estadístico del proceso. La metodología de control y monitoreo de los procesos de manufactura para asegurar que el producto producido cumple con los requerimientos establecidos.

**Subsidios.** Asignaciones que el Gobierno Federal otorga para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, a través de las dependencias y entidades a los diferentes sectores de la sociedad, con el propósito de: apoyar sus operaciones; Mantener los niveles en los precios; Apoyar el consumo, la distribución y comercialización de los bienes; Motivar la inversión; Cubrir impactos financieros; Así como para el fomento de las actividades agropecuarias, industriales o de servicios. Estos subsidios se otorgan mediante la asignación directa de recursos o a través de estímulos fiscales.

**Términos o Condiciones de pago.** Método de pago acordado in un contrato de compra- venta. Los tres términos básicos son en efectivo, cuenta abierta o crédito, y cuenta asegurada.

**Tiempo de ciclo.** Tiempo total transcurrido para que una unidad de producto sea procesado, desde su inicio hasta el final de el proceso.

**Tiempo de entrega (Lead Time).** Es el período de tiempo desde la fecha de la orden o el requerimiento hasta que estos están disponibles para su uso. Puede ser interpretado también como el tiempo desde que se coloca la orden de compra al proveedor hasta que entrega los bienes o servicios.

**Tipo de cambio.** El precio al cual una moneda se intercambia por otra, por oro o por derechos especiales de giro. Estas transacciones se llevan a cabo al contado o a futuro (mercado spot y mercado a futuro) en los mercados de divisas.

**TQC- Total Quality Control.** Control Total de la Calidad. Es una propuesta de negocio que busca lograr un rendimiento de calidad del 100 % en todos los aspectos del negocio.

**Transacción.** Contrato en virtud del cual las partes, mediante recíprocas concesiones, ponen término a una controversia presente o previenen una futura.

**Transferencia.** Es el traslado implícito o explícito de recursos de una organización a otra o al exterior, ya sea en dinero o en especie, sin recibir por ello contraprestación directa alguna y únicamente condicionando su asignación a la consecución de determinados objetivos de política económica y social.

**Transporte.** Tipo de medio en el cual los productos son trasladados de un lugar a otro (ferrocarril, auto transporte, barco, avión, etc.).

**UEPS (LIFO).** Últimas entrada, primeras salidas. En la determinación de costo, es una técnica de valuación en la que se supone que las últimas mercancías compradas son las primeras que se venden, y el inventario final debe evaluarse al precio de compra más antiguo.

**Unidad de medida.** Expresión con la cual es susceptible de medir el producto o resultado final. Se clasifican en legales (universalmente aceptadas) y convencionales, de acuerdo a su grado de aceptación; y en simples cuando se utiliza un solo término de identificación y compuestas cuando se combinan varios términos con base en su complejidad.

**Unidad Monetaria.** Es la denominación de la moneda que circula en un país, susceptible de cambiarse en oro o divisas. Este concepto también expresa las cuentas del Fondo Monetario Internacional en el que, por su carácter internacional, participan diversas unidades monetarias procedentes de varios países. En México la unidad monetaria es el peso; en el Fondo Monetario Internacional es el Derecho Especial de Giro (DEG).

**Valor.** Es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Equivalencia de una cosa a otra. En plural, títulos representativos de participaciones o haberes de sociedades, de cantidades prestadas, de mercancías, de fondos pecuniarios o de servicios que son materia de operaciones mercantiles.

**Vigencia.** Periodo de obligatoriedad en el cumplimiento de una ley.

**Visión.** Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

**Zonas libres.** Son determinadas regiones ubicadas fuera de los centros de distribución y abasto de insumos y bienes básicos nacionales, por lo cual se les exenta de impuestos en la compra de mercancías de procedencia extranjera necesarias para la producción y el consumo. Actualmente en México ya no hay zonas libres. La firma del Tratado de Libre Comercio permite, sin embargo el establecimiento de zonas fronterizas para aplicar políticas de tratamiento fiscal y comercial especiales.

## **BIBLIOGRAFIA**

Anónimo, Manual para el importador Mexicano. American Chamber of Commerce, México, 1988.

Barandiarán, Rafael, Diccionario de términos financieros, Trillas,(4ª. Ed.), México, 1996

Calimeri, Michel, Las Compras, Editorial Hispano Europea, 4ª. Ed. España, 1974,

Coss Bu, Raúl, Análisis y evaluación de proyectos de inversión, Limusa-Noriega, (2ª. Ed.), México, 1993.

Diez de Castro, Luis, Mascareñas, Juan, Ingeniería Financiera, Mc Graw Hill, México, 1991.

Elizondo Decanini, Alfredo, Manual ISO-9000, Castillo (3ª. Ed.), México, 1997.

Fogarty, Blackstone, Hoffmann, Administración de la producción e Inventarios, CECSA, (2ª. Ed.), México, 1995.

García Cantú, Alfonso, Enfoques practicos para la planeación y control de inventarios, Trillas, México, 1984

Gardner, Daniel L., Suplí Chain Vector, (1ª Ed.), USA, J. Ross, 2004.  
Gitman, Lawrence J., Fundamentos de Administración Financiera, (3ª. Ed.), México, 1986.

Guajardo, Gerardo, Contabilidad Financiera, Mc Graw Hill, México, 1991.

Hendrick, Floyd D., Administración de Compras, Técnica, México,1971.

Hernández Robles, Felipe, Contabilidad y Finanzas, PAC, (3ª. Ed), México,1996.

Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, Proyectos de Inversión para bienes de CapitalIMCP, (2ª. Ed. ), , México, 1995.

Kendall y Kendall, Análisis y Diseño de Sistemas, Prentice Hall, México, 1988.

Kotler, Philip, Mercadotecnia, Prentice Hall, (3ª. Ed.), México, 1989.

Leenders, Michel R. Fearn, Harolk, England, Wilbur B., Administración de Compras y materiales, (2ª. Ed.), Continental, México, 1988

Leonard L. Berry, Services Marketing is different, en Services Marketing, ed. Christopher H. Lovelock, USA 1984.

Lind, Douglas A., Mason, Robert D., Marchal, William G., Estadística para Administración y Economía, (3ª.. Ed.), Mc Graw Hill, México,2000.

Méndez Morales, José Silvestre y otros, Dinámica Social de las Organizaciones, Interamericana, México, 1986

Méndez Morales, José Silvestre, Economía y la Empresa, Mc Graw Hill, México, 1989.

Méndez M., José Silvestre, Fundamentos de Economía, Mc. Graw Hill, (2ª. Ed), México, 1990.

Mercado H., Salvador, Tráfico Internacional Administración y Aplicaciones, Limusa, México, 1986.

Meredith, Jack R., Gibbs, Thomas E., Administración de Operaciones, Limusa, México, 1986.

<sup>1</sup>Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración (2a, re-imp) Ed. Trillas. México, 1992.

Robinson, Richard D., Administración de Empresas Internacionales, CECSA, México, 1970.

Soto Alvarez, Clemente, *Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y Nociones de Derecho Civil*, Limusa-Noriega Editores, (3a. ed.), México, 1983

Velazquez Mastreta, G., Castro Martínez, A., Nolasco Gutierrez, C., Técnicas de Administración de la producción, Limusa, México, 1986.

Wild, John J., Subramanyam, K.R., Análisis de Estados Financieros, Mc Graw Hill, México, 2007.

Zenz, Gary J., *Compra y Administración de Materiales*, Limusa, México, 1984.

Zorrilla Arena, Santiago y José Silvestre Méndez, *diccionario de economía*, Limusa- Noriega, (2<sup>a</sup> Ed.), México, 1994.