

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO

DEL 8 AL 22 DE OCTUBRE DEL 2002

CURSO V

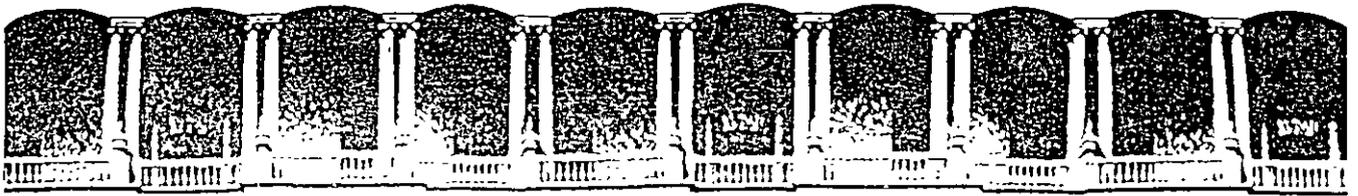
ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y SUMINISTROS

APUNTES GENERALES

**INSTRUCTOR: LIC. ISMAEL CERVANTES CARRILLO
PALACIO DE MINERIA**

CAPÍTULO PRIMERO

**LA FUNCIÓN DE COMPRAS
Y ABASTECIMIENTOS**



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

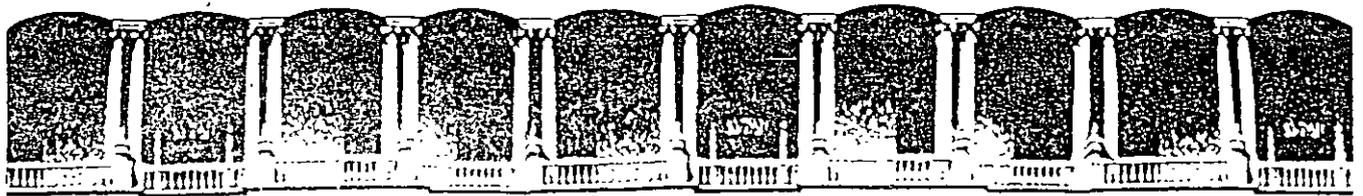
CONTENIDO

I.- LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

- INTRODUCCIÓN.
- GENERALIDADES.
- IMPORTANCIA.
- CONCEPTUALIZACION DEL ABASTECIMIENTO.
- SITUACIONES QUE DAN ORIGEN A LA COMPRA.
- OPERACIÓN.
- TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.
- PRINCIPIOS BÁSICOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.
- ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.
- EL PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE EVALUACIÓN.
- CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.
- POLÍTICAS DE COMPRAS.
- EL COMITÉ DE COMPRAS.
- EL PROCESO DE COMPRA.
- LA REQUISICIÓN DE COMPRA.
- LA COTIZACIÓN.
- EL PEDIDO U ORIGEN DE COMPRA.
- EL CONVENIO DE LA COMPRA Y ABASTECIMIENTO.
- SEGUIMIENTO DE LA ORDEN DE COMPRA.

II.- EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA COMPRAS.

- LA FUNCION DE COMPRAS.
- RECEPCIÓN E INSPECCION.
- VERIFICACIÓN DE FACTURAS Y PAGOS.
- AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
- EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS COMPRAS.
- IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN LAS COMPRAS.
- PLANEACION Y PROGRAMACIÓN DE COMPRAS.
- ARCHIVO HISTORICO DE COMPRAS.
- EL PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS.
- IMPORTANCIA DE LOS ALMACENES.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

- ANÁLISIS FINANCIERO DE STOCKS.

III.- SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES.

- FUENTES DE INFORMACIÓN.
- CARACTERÍSTICAS DE LOS ARTICULOS.
- FUENTES DE ABASTECIMIENTOS.
- COMPRAS DE IMPORTACIONES.
- SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES.
- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.

IV.- RELACION CON LOS PROVEEDORES.

- IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN.
- LA ORDEN DE COMPRA.
- EL ARCHIVO DE COMPRAS.
- EL CATALOGO DE PROVEEDORES.

V.- LAS COMPRAS NACIONALES.

- IMPORTANCIA.
- COMPRAS PARA LOS SECTORES PRIVADO Y PUBLICO.
- OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS.
- DIFERENCIAS EN CADA SECTOR.
- POLÍTICAS DE OPERACIÓN.
- LA LICITACIÓN PUBLICA (CONCURSOS).
- LA ADJUDICACIÓN DIRECTA.

VI.- COMPRAS DE BIENES DE CAPITAL.

- CLASIFICACION.
- IMPORTANCIA.
- INVESTIGACIÓN DE BIENES NECESARIOS.
- NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES.
- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD Y RETORNO DE INVERSIÓN.
- VIDA UTIL DEL EQUIPO.

VII.- EL CONTROL DE EXISTENCIAS.

VIII.- LA ETICA EN LA FUNCION DE COMPRAS.

I. INTRODUCCIÓN

En este Capítulo se tratan los aspectos esenciales, referentes a la Administración de Compras y Abastecimientos, los cuales sirven para tener un panorama general al respecto y se desarrollan en tres partes :

1. GENERALIDADES

Se citan los conceptos básicos de la Adquisición y el Abastecimiento, como : origen, objetivos, e importancia de su análisis funcional y operacional.

2. OPERACIÓN

Se desarrollan los puntos referentes a las Compras y los Abastecimientos, de acuerdo a un enfoque operacional, el cual incluye tipos, principios y políticas que los rigen; así como la organización a implantarse en el Departamento de Compras y Abastecimientos, sus objetivos, la centralización y la descentralización, igualmente lo que se refiere al Comité de Compras.

3. PROCESO PARA LA COMPRA Y/O ABASTECIMIENTO

Se aborda lo correspondiente a los documentos y los métodos necesarios para la Compra y/o el Abastecimiento, como son : la Requisición, la Orden de Compra y la Cotización; de la misma forma el fin de la Función de Compra y/o Abastecimiento.

Lo que se encuentra en estas tres partes, da la pauta para comprender otros aspectos más complejos, de lo que es la función citada.

II. GENERALIDADES

1. SOBRE LA COMPRA

Existen varios conceptos de compra; pero todos esencialmente, incluyen los mismos elementos básicos, a continuación se presentan algunos :

a).- La Administración de Materiales conceptúa a la Compra como uno o más actos que se relacionan con la planeación, la adquisición y la utilización de los materiales en el proceso productivo, dichos actos coordinados por un dirigente encargado de los materiales.

b).- La palabra *Compras*, describe un proceso que incluye lo siguiente :

- ◆ Surgimiento de una necesidad.
- ◆ Su ubicación.
- ◆ Elección del proveedor.

c).- Comprar es una función elemental e importante para realizar actividades y promover el bienestar humano.

d).- Obtener bienes y servicios, es considerando los siguientes puntos :

- ◆ Justificación de la necesidad y cantidad.
- ◆ Evaluación de cualidades, calidades, precio, tiempo de entrega y tipos de financiamiento.

Los puntos anteriores son conjugados, para lograr el objetivo de elegir en el mercado lo que más convenga, así como intercambiar un bien por otro, con el fin de satisfacer necesidades adecuadamente, o adquiriendo artículos en que se considere : calidad, menor precio, y en el mínimo tiempo.

e).- Comprar es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad y después de ello lograr sus objetivos eficientemente.

A).- Situaciones que dan Origen a la Compra

En términos generales, se pueden reconocer las siguientes situaciones que originan las compras :

a).- Que el Departamento de Compras reciba una requisición de compras por parte de una persona o departamento, que es quien decide ocupar objetos o servicios, solicitando abastecimientos para poder realizar cada una de ellas o cada uno de ellos.

b).- Que el propio Encargado de Compras o el Departamento, identifique las necesidades de abastecimientos de su propia sección de compras, o bien, de las otras divisiones o personas.

c).- Emisión del Pedido u Orden de Compra.

B).- Objetivos e Importancia del Análisis Operacional y Funcional de las Compras

a).- Objetivos

a1).- Reducción de Costos y Obtención de Utilidades

Tanto los entes lucrativos como los que no lo son, procurarán la minimización de costos, aunque como es lógico, los primeros pretenden utilidades, no así los segundos.

En buscar las utilidades, se encuentra implícita la obtención de materiales apropiados a un precio y cantidades adecuados, además recibidos oportunamente.

Para cumplir con el logro de las utilidades y servir en forma efectiva a la Organización, el Departamento de Compras y Abastecimientos debe emplear la competitividad, la cual se usa cuando se atiende a otros compradores que necesitan materiales, provisiones, servicios, enseres, equipos, etc. Para realizar lo anterior, el Comprador debe de tener otras áreas de conocimiento; al saberlas y manejarlas adecuadamente logra la eficiencia. Un parámetro en la competencia profesional, es tener la cooperación de los usuarios y de otros entes, que conozcan los elementos que puedan determinar el valor adecuado de la Compra, así como la calidad de lo adquirido, en su tiempo y espacio.

En el objeto de utilidad, se requiere un criterio amplio para poder juzgar el valor de lo gastado para, de esta manera, evaluar el equilibrio que puede existir entre el precio y el valor, independientemente de observar la relación costo-beneficio-utilidad.

a2).- Servicio

El Departamento de Compras (en adelante, como aspecto práctico, se citará así simplificada) debe estar lo suficientemente bien capacitado para servir y apoyar a los demás departamentos, en todas las actividades operativas de la Entidad. Para lograr lo anterior, se necesita una intensa cooperación de las acciones con las del Departamento de Compras, para así obtener el valor óptimo de los bienes y los servicios que se necesitan adquirir. El costo del servicio debe estar plenamente justificado, en función del beneficio obtenido, considerando los plazos (corto o largo).

Las funciones de servicio del Departamento de Compras, se pueden dividir en tres aspectos :

- ◆ Las que quedan bajo su responsabilidad como : investigación de precios, elección de proveedores, relaciones con los mismos, reclutamiento y capacitación de su personal, emitir Órdenes de Compra, inspeccionar pedidos, dar seguimiento (*follow-up*) a cada Pedido, etcétera.
- ◆ Las que comparte con otros departamentos como : tener informes y asesoramiento, contabilización, investigación de mercado, procedimientos para realizar inventarios, almacenaje, y el control de éstos, así como concertar convenios y contratos, análisis de aseguramiento de calidad (control de calidad), Departamento Legal, agentes aduanales, Instituciones de Crédito y Seguros, compañías de transporte, etcétera.
- ◆ Las actividades que le interesan como : recibimiento y almacenaje, cobertura de facturas, y otras concomitantes necesarias.

Lo anterior varía de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

a3).- Control de Convenio para Obtener Financiamiento

Este es prioritario para que los integrantes de la Administración, lo conozcan a detalle y al momento en que se contraen dichos convenios, para vigilarlos en cuanto a su seguimiento y realización, que puede tener las siguientes reglas :

- ◆ Aceptar sólo los compromisos autorizados por el departamento correspondiente.
- ◆ Seguir un procedimiento estricto para llevar a cabo formatos de "Órdenes de Compra" y su registro.
- ◆ Informar a la Administración sobre los inventarios, para que se cumpla con las disposiciones, cuando se lleven a cabo.
- ◆ Tener mecanismos para cuidar que las compras se efectúen de acuerdo con los parámetros.

a4).- Control de Tratos Comerciales con los Proveedores

Se deben de respetar los tratos comerciales, así como los habidos particularmente con los proveedores, por los siguientes motivos :

- ◆ Mantener buenas relaciones con los proveedores, ya que el personal de Compras debe conocer cómo tener contactos o actos para efectuar negociaciones.
- ◆ Al realizar tratos comerciales, se debe de actuar inteligentemente en cuanto a las adquisiciones, volumen, precio, plazo para el pago, descuentos, y otras condiciones de compra. Las acciones poco inteligentes podrían ocasionar contratiempos, por lo cual, es recomendable que el Departamento de Compras tenga experiencia, relaciones, tacto, respeto, etc., para que se responsabilice de las negociaciones que son propias, como precios, adquisiciones, financiamiento, transportación, etcétera.
- ◆ Mantener en confidencia, la información obtenida de los proveedores.
- ◆ Exclusivamente, el Departamento de Compras, debe encargarse de supervisar y controlar las negociaciones, para evitar que otras personas se enteren de información que sólo les interesa al Proveedor y al Comprador, evitando así dificultades, promoviendo el éxito.
- ◆ Mantener buenas relaciones con los proveedores, para que las adquisiciones estén confiablemente aseguradas y proteger el prestigio de la Institución.

a5).- Obtención de Información y Asesoramiento

- Respecto a la Administración y de los Dirigentes, sobre la especialidad de compras, el personal de este Departamento, debe asesorar y mantener informado a todo el personal de la Empresa, relacionado, para lo cual se debe de encargar de ejecutar y administrar las políticas, adiestrando a su gente, para servir de consulta a los demás departamentos y otros individuos que lo necesiten.

b).- Importancia

Radica en que es vital para el éxito de las empresas tener en operación las Compras, puesto que la utilidad en una entidad, está determinada en gran medida, con la efectividad de la administración de los bienes y servicios adquiridos.

Por último, se puede concluir :

El objetivo del análisis operacional y funcional del Departamento de Compras, es obtener los mejores precios y condiciones, tanto de entrega, calidad, financiamiento, etc., así como mantener buenas relaciones con los proveedores. Para lograr lo anterior, se tiene que hacer hincapié en el análisis de compras, por medio de la organización del equipo de analistas, que tienen a su cargo la coordinación de las actividades de un plan predeterminado. Los responsables de otros departamentos y los proveedores, en conjunción con el Departamento de Compras, deben diseñar y determinar procesos para que se utilice la tecnología más moderna. El encargado del análisis es precisamente el Departamento de Compras, cubriendo las siguientes actividades :

- ◆ Recabar muestras y catálogos de cada proveedor.
- ◆ Recibir información sobre los artículos y hacer ciertos arreglos, para que puedan ser adquiridos.
- ◆ Forma de producir.
- ◆ Relación de costos y precios.
- ◆ Investigación de mercados para ofrecer asesorías al comprar bienes o servicios.
- ◆ Relacionar todos los elementos que conforman la operación, referente a fijar los precios.

C).- Conceptualización del Abastecimiento

La palabra Abastecimiento tiene diversas acepciones, las cuales se mencionan a continuación :

a).- En las empresas industriales, significa almacenar productos que se consumen dentro del establecimiento, incluyendo la papelería y los artículos de oficina (en Estados Unidos).

b).- Para otros, el término abarca como mínimo las funciones de : Compra, Almacenamiento, y Recepción (en el Reino Unido y Europa).

c).- En Canadá, el término es muy amplio, ya que incluye todas las adquisiciones del Gobierno Federal.

d).- En el presente trabajo se trata tanto al abastecimiento como a la compra; tráfico, almacenamiento, y recepción, de todo lo que se consume dentro de la Empresa.

e).- Algunos autores consideran la palabra *Abastecimiento* como sinónimo de Compra; pero, en realidad, son muy diferentes como se puede apreciar en la serie de características de cada una :

De Compras o Adquisición :

- ◆ Conocimiento de la necesidad.
- ◆ Ubicación del lugar donde ellas estén o aparezca ella,
- ◆ Selección del Proveedor que mejor calidad, servicio, financiamiento y condiciones otorgue.
- ◆ Negociación del precio.
- ◆ Acuerdo de la compra, hasta la entrega del producto, por el Proveedor.
- ◆ Determinar el medio de transportación conveniente.

De la función de Abastecimiento, dentro de la Entidad :

- ◆ Conocimiento de la necesidad.
- ◆ Expedir la Requisición.
- ◆ Hacer y esperar el Pedido.
- ◆ Recibir los artículos o servicios.
- ◆ Controlar el inventario.
- ◆ Rotación del inventario a los departamentos.

D).- Situaciones que dan Origen al Abastecimiento

Se puede decir, que sólo existe una circunstancia que da origen al Abastecimiento, y es la siguiente : que cada departamento o persona que pertenezca a la Institución, reconozca una necesidad justificada o varias, de abastecimiento e informe al Departamento o al encargado de Compras, mediante una Requisición. La necesidad puede consistir en bienes y/o servicios para la persona o el Departamento, con el objeto de poder realizar sus actividades y así lograr sus objetivos.

E).- Importancia y Objetivos del Análisis Operacional

La importancia del Análisis Operacional, radica en que sin el Abastecimiento, no se pueden lograr los objetivos generales ni particulares del Organismo, al no tener los materiales y los servicios necesarios. El fin es satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos que lo requieran, eficientemente.

III. OPERACIÓN

1. TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Para abastecer a la Empresa de materiales, bienes y/o servicios, es necesario realizar las compras que más convengan, reconociéndose los siguientes tipos de ellas :

A).- Compras Anticipadas

Se les llama así, a aquellas que pueden ser planeadas y llevarse a cabo de antemano, mediante un programa, surgiendo de una necesidad normal o consuetudinaria y no de la adquisición de productos para elaborar proyectos especiales.

a).- Razones para Comprar Anticipadamente :

- ◆ Comprar para el inventario o para cubrirlo.
- ◆ Tener reservas (provisiones).
- ◆ Cuando se determina que se expandirá la Empresa; por lo tanto, se tienen que comprar más artículos.
- ◆ Llevar a cabo contratos a largo plazo, en donde se prevé la cobertura de artículos en un determinado tiempo.
- ◆ Disponer de artículos al surgimiento de la necesidad, evitando que se retrasen en su entrega, sin riesgos ni pérdidas ocasionadas, pero sobre todo, para evitar una compra de emergencia.
- ◆ Adquirir inventarios a precios económicos.
- ◆ Mantener estables los costos, por adelantado, durante un periodo.

- ◆ Procurar se citen existencias de inventarios (J.I.T. *Just in Time* = Justo a Tiempo).
- ◆ Especular ante la posibilidad de una alza de precios de materiales, envases, empaques, e insumos en general.

b).- Riesgos

- ◆ Pérdidas, por mantener inventarios obsoletos (mermas o desechos, deterioros, pérdidas físicas, etcétera).
- ◆ Pérdida, por que el mercado no acepte el producto.
- ◆ Aumento de comisión financiera y gastos de la manutención del inventario.
- ◆ Exceso de inventarios y problemas financieros.
- ◆ Gastos de mantenimiento, conservación, ocupación de espacio, estiba, movimientos, roturas, incremento en primas de seguros, etcétera.

Para poder tomar la decisión de comprar anticipadamente, se deben de considerar los siguientes factores : espacio, tiempo, demanda, suministro, precio, oportunidad, aspecto financiero, procurar erradicar inventarios, conveniencia en general, básicamente.

B).- Compras de Emergencia

Surgen cuando el factor tiempo, priva de utilizar la compra normal, por lo que es preciso implantar ciertos controles como :

- a).- Límite de compras urgentes, según políticas administrativas.
- b).- Revisar con calma el Pedido, así como definir responsables.
- c).- Autorización de la persona encargada de aprobar el Pedido.

C).- Compra Especulativa

Se considera a ésta, una variante de la Compra Anticipada, combinada con la fluctuación de precios a la alza y relacionada con la ética de comercio.

Se dice que no tiene lugar en el programa de compra (aunque no generalmente). La Compra Anticipada puede ser una Compra Especulativa, la cual depende del criterio sobre el futuro, por lo que para distinguir la Compra

Especulativa de la Normal, se debe de considerar la ética, hablando de la intención con la cual se compra y el riesgo que implica.

La Compra Anticipada se puede transformar en una Compra Especulativa, en el instante en que su objeto e interés, son seguro suministro y eficiente, a precios lo más bajos posibles, o buscar beneficios en los costos de los artículos comparados, aunque se corren los riesgos citados en el inciso "A)", subinciso "b)".

D).- Compras Recíprocas

Son usadas por el Proveedor como una medida de presión, realizándose entre un comprador y un proveedor, en la cual éste tiene más poder, pues pone condiciones a su conveniencia, dicha compra se observa en época de Depresión, donde se hace todo lo posible para obtener pedidos, o cuando hay escasez de lo que se quiere comprar.

Al aceptarse la Compra Recíproca, se debe considerar el aspecto ético de la honradez y el analítico, para poder aplicar la reciprocidad en forma conveniente, tanto para el Proveedor como para el Cliente.

Los beneficios que otorga la Compra Recíproca, afectan en mayor medida al Departamento de Ventas que al de Compras, también no crea demanda ni aumenta ventas o consumos, solamente influye en la competencia. Consecuentemente las empresas que usan la Compra Recíproca, tiene mayores beneficios para el producto, con costos altos, que para la persona que distribuye sin eficiencia ni competencia, pues utiliza a sus clientes por su carencia de ventajas.

En caso de que exista en la Empresa una necesidad de Compra Recíproca, el Departamento de Compras deja de ser selectivo, pues se le limita a los proveedores que la procuran.

E).- Compras Personales

Se refieren a realizar compras para la gente de la Entidad, por medio del Departamento de Compras, para beneficio de ellas, ya que obtienen precios de mayoristas, descuentos especiales, atención esmerada, tiempo de entrega y de pago, etcétera.

Existen ciertos inconvenientes, al implantar este tipo de compras :

a).- Es polémico considerar, hasta qué grado resulta conveniente y justificable ampliar, a los trabajadores, los beneficios citados.

b).- Debilita la distribución, por parte del proveedor, en cuestión económica.

c).- La mayor parte de los proveedores no aceptan tal práctica, aunque la realizan por mantener las relaciones con los compradores.

d).- Es factible afectar las relaciones con el trabajador, al no concederle este tipo de beneficios, porque los pueden hacer conquistas laborales.

e).- El efectuar un pedido mínimo, puede ocasionar pérdida de tiempo y aumento de trabajo, entre otros.

F).- Compras de Salvamento

También denominadas Adquisiciones de Salvamento, están relacionadas con el abastecimiento y ocurren cuando un artículo, resulta ser excedente de uno u otro departamento.

El Departamento de Compras, ante dicha situación, propone la transferencia del producto, lo cual trae como ventaja evitar comprar y tener excedentes; lo anterior conforma un salvamento en la utilidad y en el valor del material, lo que es responsabilidad del Departamento de Compras.

G).- Compras de Excedentes

Es adquirir normalmente materiales, para cubrir necesidades normales y quizá futuras de la Empresa, situación que suele ser una fuente de abastecimiento económico para cubrir aspectos ocasionales, casos de emergencia, o tener preven- ciones, y posiblemente excesos perfectamente estudiados y convenientes, lo que se puede confundir con las "Compras Especulativas".

H).- Compras en el Mercado Abierto

Sucede cuando las solicitudes de un material, artículo o servicio, son en poco volumen; cuando la tendencia en el Mercado es cambiante; cuando se presentan situaciones convenientes en el Mercado para comprar; cuando los artículos y demás materiales, productos o servicios solicitados, se pueden conseguir con facilidad; etcétera.

I).- Compras de Artículos Relacionados

Se realizan en pequeñas porciones de artículos y/o servicios, proporcionando economía en ciertas actividades diferentes a la fabricación, principalmente para los departamentos Administrativo y el de Contabilidad.

J).- Compras Especiales

Ocurren cuando se solicitan artículos y/o servicios, que no se ocupan rutinariamente en la Compañía, o bien, cuando los departamentos requieren de un solo producto o servicio, en volumen muy pequeño.

K).- Compras de Elementos Especiales

Sucede cuando se desea adquirir artículos, materiales, o servicios de costo estable, de elementos importantes y particulares para la Entidad, en los cuales se pueden obtener descuentos por el volumen, escogiendo de un alto número de proveedores.

L).- Compras de Elementos de Bajo Costo

Cuando se hacen este tipo de compras, los artículos deben ser analizados en cuanto a su monto, calidad, y necesidad que deben de cubrir, con el fin de saber si son potencialmente adquiribles.

M).- Compras Corporativas

Son las que desarrollan los grandes grupos, las transnacionales, o las corporaciones, para sus subsidiarias.

N).- Compras Consolidadas

Se realizan en los grandes grupos empresariales, para sus sucursales o filiales (Tiendas de Autoservicio).

Como resumen, ver la Lámina I-1.

TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

1. **Anticipadas** : son las que pueden ser planeadas y llevarse a cabo de antemano. Existen sus razones y sus riesgos para ello.
2. **De Emergencia** : son cuando urgen y no se pueden realizar de manera normal, por lo que se deben controlar : el límite; la revisión de pedidos, definiendo responsabilidades; y la autorización de quien va a hacer el Pedido.
3. **Especulativas** : normalmente es una variante de la Compra Anticipada, pero no siempre, considerando la ética, y que su objeto e interés sea seguro y eficiente, a precios bajos, o buscando beneficios, corriendo riesgos.
4. **Recíprocas** : son usadas por el Proveedor como medida de presión para el comprador, poniéndole condiciones a su conveniencia.
5. **Personales** : son las que se efectúan para la gente que trabaja en una entidad.
6. **De Salvamento** : ocurren cuando un artículo es excedente en algún departamento, transfiriéndose el mismo.
7. **De Excedentes** : se lleva a cabo para cubrir necesidades normales y quizá futuras, para aspectos ocasionales, para casos de emergencia, o para provisiones.
8. **En el Mercado Abierto** : son en poco volumen, en "Mercado Cambiante", cuando conviene, o cuando se puede conseguir fácilmente.
9. **Artículos Relacionados** : se hace en pequeño, con actividades diferentes a la fabricación.
10. **Especiales** : cuando no son de rutina.
11. **De Elementos Especiales** : es cuando se escoge de un gran número de proveedores, consiguiendo descuentos.
12. **Elementos de Bajo Costo** : sólo cuando conviene su costo, calidad, y necesidades a cubrirse.
13. **Corporativas** : se desarrollan por los grandes grupos, trasnacionales, corporaciones, para sus subsidiarias.
14. **Consolidadas** : las hacen los grandes grupos empresariales para sus sucursales o filiales.

2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Las compras deben de ser moduladas, por ciertos fundamentos o reglas, que permiten tomar decisiones respecto a su elección. Existen cuatro aspectos básicos, correctos y tradicionales, que se consideran en la Compra y por ende en los abastecimientos, los cuales son los siguientes : calidad, cantidad, precio, financiamiento, y servicio, mismos que se desarrollan a continuación :

A).- Calidad

Este lineamiento no solamente trata de decir, si un artículo posee "buena o mala calidad", no, es algo más profundo, ya que se deben considerar todas las características existentes en un material, artículo o servicio, para poder decidir si cumple con las exigencias que se desean.

Entre las peculiaridades elementales a considerar, se encuentran las siguientes : propiedades, volumen, tamaño, etcétera.

a).- Consideraciones de Calidad

Existen ciertas situaciones de la calidad de los materiales, artículos o servicios, las cuales son : conveniencia, disponibilidad, costo, sistematización, y control de calidad.

a.1).- *Conveniencia*. Determinar cuál es la calidad adecuada mínima aceptable, es difícil, ya que no se puede medir, en general, por ser relativo a cada comprador, pues lo que es pertinente para uno puede no serlo para otro; más bien el que un artículo, material, o servicio, sea benéfico o no, se enmarca de acuerdo a las necesidades que cada comprador tiene, y el fin que se persiga.

Pero independientemente de lo expuesto, el Departamento de Compras tiene la obligación de buscar y obtener la calidad necesaria de los artículos, a precios bajos, buen servicio, y ventajas en financiamiento; es decir, debe de procurar la eficiencia, por lo que la conveniencia es un factor básico.

a.2).- *Disponibilidad*. Significa, además de conseguir el material, el artículo o el servicio que se desea, también adquirirlos con facilidad en las condiciones citadas en el párrafo anterior, dentro de un período razonable y viendo diversos proveedores, de no lograrse, la calidad y la elección del proveedor no sirven.

Las reglas comerciales también juegan un papel importante, en la disponibilidad del producto; igualmente es susceptible de mejoramiento, consiguiendo fuentes nuevas y convenientes a corto y a largo plazos.

a.3).- *Costo*. Otro factor importante, además de los anteriores y ligado profundamente a ellos, es el costo de los artículos, los materiales o los servicios; ya que es base para determinar la posibilidad de adquisición.

Por lo anterior, el Departamento de Compras o su Encargado, debe ser responsable de conseguir los precios mínimos, con la calidad deseada, sin descuidar el servicio, ni lo referente al financiamiento.

Dentro de los Costos, se deben de incluir los de operación, al utilizar el material, transformarlo, distribuirlo, etc., hasta llegar a alcanzar el Costo Total.

a.4).- *Sistematización*. Este punto incluye la conjugación de los artículos; las condiciones de calidad, las ventajas que deben proporcionar los posibles proveedores, y los costos más bajos; al unir esos elementos, se pueden tomar decisiones, en conjunto, para una buena compra.

a.5).- *Control de Calidad*. Se refiere a revisar que los artículos, los materiales, o los servicios, sean adquiridos de acuerdo a los requisitos solicitados, especificaciones, y considerar ciertos parámetros determinados.

El lugar y la fecha para realizar la revisión del Control de Calidad, depende de la importancia que tenga para el Comprador el producto; pero normalmente se hace en su Entidad, por lo que el costo por la revisión de la calidad de la adquisición, es generalmente un gasto para el Comprador.

La comprobación de la Calidad, de lo que pretende vender el Proveedor, debe efectuarla él bajo su costo y en su Empresa, antes de surtir el pedido al Comprador, lo cual es en beneficio para las dos partes, pues ocasiona gastos en la facturación, el transporte, el empaque, y otros, en caso de no cumplir con las circunstancias establecidas.

Los artículos también se pueden revisar al momento en que se utilizan, lo cual no es recomendable, pues dista mucho de cumplir con la eficiencia, pudiendo traer consecuencias negativas.

B).- Cantidad

Ya determinada la calidad de los artículos, se necesita precisar la cantidad correcta. Al igual que el principio de conseguir la calidad adecuada, y la cantidad necesaria a alcanzar, lo cual, esto último, es una obligación del Encargado de Compras y de su personal, destinada a satisfacer las necesidades planeadas, para

tener un balance con la operación y con los beneficios de las Compras al mayoreo, procurando también reservas de productos, justificada.

La cantidad se relaciona con el tiempo en que deben de comprarse los materiales, con el que se deben de buscar, y con el volumen económicamente justificable, tanto al comprar como en almacenar.

La mejor manera de comprar la cantidad correcta en el pedido, está regulada por algunos factores que se deben considerar :

- ◆ Tipo de artículos.
- ◆ Tiempo de entrega.
- ◆ Necesidad del Pedido.
- ◆ Precio unitario del material o servicio.
- ◆ Promedio de compras del Inventario.
- ◆ Emisión de pedidos.
- ◆ Costo de la transacción.
- ◆ Período de compra.
- ◆ Mantenimiento del inventario (máximos y mínimos).

Este último, implica otros factores tales como : inversiones en el mismo, espacio en el Almacén, sueldo de los trabajadores del Almacén, aseguramiento, amortización, inversión, y financiamiento necesario justificable, estiba, movimientos, básicamente.

Los factores citados, se debieron de haber estudiado con la profundidad y la exactitud necesarias o convenientes.

a).- Factores que Influyen en la Cantidad

El Comprador debe de considerar diversos elementos, que intervienen al tomar la decisión de qué cantidad debe comprar, con el objeto de que se siga llevando a cabo la operación de la Empresa, que se refiere a precios bajos, aprovechamiento de los beneficios del comercio, y las expectativas del mercado, cuyos factores son los siguientes :

a.1).- Tiempo Adecuado de Entrega, Recepción, y Producción. Se refiere al Proveedor y abarca desde que se realiza el Pedido, hasta que se reciben los artículos en la Entidad Compradora, anexando otra serie de factores, referentes a los productos que se tienen que transformar manual o mecánicamente, entre los que destacan : el tiempo de tránsito, su producción, y tolerancia de las instrucciones de

producción del Proveedor (estos tres elementos, constituyen el tiempo del Pedido antes de que surja la necesidad).

b).- Tradición Comercial

Está relacionada con la transformación del material, del empaque, y del envío de mercancías, por lo cual la cantidad varía, de acuerdo con la clasificación de artículos y las condiciones que otorguen los proveedores. El costo de transporte constituye otro elemento, que se suma al costo unitario total de adquisición del Comprador. Sobre este punto, cabe recalcar que es importante el transporte, por la razón de que el monto del mismo, aumenta o disminuye de acuerdo al espacio que ocupen los artículos que van a comprarse, su peso, riesgo y distancia.

c).- Almacenaje y Mantenimiento

De acuerdo con los mínimos y los máximos establecidos, en lo referido en el inciso "a.1)", inmediato anterior.

d).- Mercado, Condiciones, y Tendencias

Constituyen un aspecto principal para fijar la política en los Departamentos de Compras y de Almacén. Al tender los precios a la alza, se debe de agrandar el lapso de incremento de las compras; pero cuando los precios van a la baja, se recomienda disminuir las mismas.

C).- Precio Exacto

Es un elemento de mucha importancia, en la operación de la Compra. La Administración de la Compañía confía en que el Departamento de Compras, el Encargado, adquieran mercancías a precios favorables, que pueden dar una buena calificación al Departamento o al Encargado, basándose en los precios que se pagan.

El precio es un término y condición de la Orden de Compra, mismo que se puede estudiar por sí mismo, sólo tienen que relacionarse otros factores, como la cantidad, la calidad, el servicio y el financiamiento, que deben de considerarse como un medio para lograr otros objetivos de la Institución, aparte de los del

Departamento de Compras, ya que el precio es un factor determinante en la decisión.

El Departamento o el Encargado de Compras, debe de cooperar para mantener al Organismo en competencia, con otros de su mismo giro, en lo que se refiere a los costos de materiales o servicios, condición que es responsabilidad del citado Departamento o su Encargado, considerando los altos costos no necesarios y el mantenimiento de los fines que se persiguen.

Varias compras se obtienen por medio de ofertas, que también puede conocer la Competencia, a precios especiales; lo que puede dar lugar a precisar parte de la eficiencia de los responsables:

a).- Proveedor Adecuado

Es ideal tratar con un proveedor competente y eficiente, para llegar a un trato inteligente, sobre los factores de calidad y servicio (trato a los clientes) y el mejor precio; aunque esos factores se consignan fácilmente, es difícil su control.

Por lo regular el Vendedor es quien busca al cliente potencial, lo cual conduce a negociar, pero también se puede dar el caso en que el Comprador, busque a los vendedores cuando surge una necesidad con emergencia.

Las fases en la selección de fuentes de adquisición son las siguientes :

- ◆ Averiguar todos los futuros y posibles lugares de suministro.
- ◆ Adquirir información para aprobar a los posibles proveedores.
- ◆ Tratar y elegir quién surtirá un pedido.
- ◆ Examinar y tener tratos directos de comprador con vendedor.
- ◆ Duración del proceso.
- ◆ Tiempo de entrega.

Al realizar la selección del Proveedor, se necesita medir su actuación como vendedor considerando la calidad, la cantidad, el precio, el servicio y el financiamiento para saber si él seguirá surtiendo los pedidos, o bien, si se estudia y elige a otro.

Se puede observar que los principios de Compras se relacionan íntimamente, ya que para analizar uno, se deben de estudiar también los otros.

D).- Financiamiento

Este es un factor que debe tenerse mucho en cuenta, sobre todo cuando no se tiene liquidez, o se presupuesta otra actividad más importante o urgente, entre otras, referentes a la necesidad o manejo de pecuniario.

E).- Servicio

En muchas ocasiones, este factor es determinante en la decisión de la Compra, pues un proveedor serio, cumplido, atento, responsable, sin costo adicional por la entrega a tiempo y en el domicilio del adquirente, es influyente en la determinación final.

3. ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

A).- Conceptualización del Departamento de Compras y Abastecimientos

Es un equipo de la Gerencia Administrativa de la Compañía, el cual está integrado por personal profesional capacitado, con experiencia, que tiene la responsabilidad de obtener materiales, abastecimientos, productos, y servicios que necesitan los demás departamentos de la Empresa para realizar sus actividades; es decir, es un mediador.

Al crearse una sección especial, para que la función de compras se lleve a cabo, se le está dando importancia como una actividad organizada.

B).- Organización

El Departamento de Compras tiene que estar en esas condiciones, con el objeto de cumplir con su misión de la manera más eficiente posible, abarcando no sólo sus funciones, si no también, coordinando otras con las cuales se relacionan y cumplir con lo que la Gerencia Administrativa espera de ese Departamento, como puede ser conseguir la cantidad presupuestada y con oportunidad de lo descrito en el inciso anterior, además de mantener relaciones armónicas con los proveedores.

Para lograr las funciones encomendadas, el Departamento de Compras debe considerar fundamentos administrativos, así como ciertas políticas que él considere necesarias, poniéndolo todo a consideración de la Administración Empresarial (las políticas se tratarán en el inciso cinco del presente Capítulo, página I-29).

Al mantener comunicación constante con los departamentos de la Entidad y con los proveedores, debe de aparecer el factor retroalimentación de ideas e información, para evitar malos entendidos y más que nada, para adquirir lo necesario correctamente.

El Departamento de Compras está obligado a organizarse, para conocer los planes y los procedimientos, no sólo de su función, sino de todas las de la Institución en el presente período y en los posteriores.

Para que las actividades de compras se realicen de la mejor manera posible, es necesario tener un área especial para organizarlas; como puede deducirse, de la importancia que se le dé al área, depende de las necesidades de la Empresa, además, también de las responsabilidades que se le asignen a dicha área, ya sea a un dirigente de alto nivel jerárquico o a los subordinados.

Por lo expuesto, se puede afirmar que la organización del Departamento de Compras depende del tamaño, el giro, la importancia, y la necesidades de cada empresa.

Al existir en el Departamento de Compras actividades específicas, se requiere de tiempo para poder realizarlas en forma eficiente y correcta, ya que si una acción se efectúa de esa manera, entonces se consumirá menos tiempo, dinero, y esfuerzo, evitando problemas o complicaciones, con lo cual, se puede evaluar la actuación del Departamento de Compras, por lo que debe estar bien organizado, contar con personal competente, y ayudar a los demás departamentos y conseguir su cooperación, aunque también dependiendo de los siguientes elementos :

- a).- Cantidad de compras.
- b).- Tipos de artículos y materiales a suministrar.
- c).- Limitación de proveedores.
- d).- Cantidad de personal y jerarquía que ocupe.
- e).- Calidad y capacidad del encargado del Departamento.

Para ayudar en su eficiencia, es necesario una categoría de buen nivel, responsabilidad, y cooperación del personal de los demás departamentos, considerando las líneas de autoridad y el flujo de información.

C).- Jerarquización

Los diversos rangos existentes en el Departamento de Compras son :

a).- Encargado Principal, denominado comúnmente "Jefe" o "Subjefe" o "Subgerente de Compras", que es un subordinado a un ejecutivo de primerísimo nivel.

b).- Dentro del Departamento, como segundo nivel, se pueden encontrar subordinados conocidos comúnmente como "Compradores", los cuales se encargan en forma directa, de todos los asuntos relacionados con las compras (actividades como : recepción de pedido, investigación de proveedores, firma, aceptar, etc.).

c).- En el tercer grado se pueden encontrar a los ayudantes de los "Compradores", comúnmente conocidos como "Cotizadores", que pueden servir como asesores y asistentes.

d).- Por último, está el personal que ayuda a las labores de oficina, como pueden ser : secretarias, archivadores, recepcionistas, redactores, etc., cuya labor es mecánica, pero no deja de ser importante dentro del Departamento.

D).- Responsabilidades

El Encargado del Departamento de Compras, tiene las siguientes responsabilidades :

a).- Elegir, tratar, platicar, y negociar con los proveedores.

b).- Investigar cotizaciones de precios y realizar un análisis.

c).- En su caso, solicitar permisos gubernamentales de importación, procurando conseguir beneficios fiscales.

d).- Poner en circulación las Órdenes de Compra y su seguimiento.

- e).- Recibir y revisar los artículos o servicios.
- f).- Buscar la forma de transportar los artículos.
- g).- Salvaguardar los productos adquiridos.
- h).- Investigación de nuevos mercados.
- i).- Actualizar las cotizaciones.
- j).- Otras secundarias, particulares, dependiendo de la empresa y su tamaño.

E).- Objetivos

- a).- Terminar con las desviaciones, si las hubiera, que pueden ocasionar, prescindir de los materiales o servicios, invirtiendo el mínimo en su compra.
- b).- Que los artículos tengan la calidad que se requiere, para lograr el propósito de la Entidad.
- c).- Valuación de los servicios que otorgue el Proveedor, de acuerdo a las necesidades de cada ente.
- d).- Evitar los riesgos al realizar un mal pedido.
- e).- Lograr que la Compañía tenga prestigio en cuanto a seriedad y cumplimiento, utilizando parámetros de calidad en beneficio de las personas que se interesen en el producto.
- f).- Mantener ante los proveedores : prestigio, buenas relaciones, creando técnicas nuevas para minimizar los costos y aumentar la calidad de sus acciones, y así obtener créditos, cuando sea necesario.
- g).- Lograr coordinar las relaciones de compras con otros departamentos, ya que las decisiones que se tomen en el Departamento de Compras, afectan a los demás departamentos de la Organización, por lo cual, dicho Departamento necesita ayuda del todo el personal.
- h).- Implantar procesos, controles, y políticas de Compras.
- i).- Evaluar el análisis de costo y valores.

j).- Seleccionar personal de calidad.

k).- Economizar las actividades en el Departamento.

l).- Comunicar a los niveles jerárquicos superiores, de la rotación de inventarios.

De manera muy general, se puede decir que sus objetivos están encaminados a lo siguiente :

- ◆ Conjuntar la Función de Compras con las demás acciones de la Empresa.
- ◆ Mantener informados a todos los niveles jerárquicos, de lo que ocurre en el Departamento y de lo que efectúa.
- ◆ Ser eficiente y eficaz en su desempeño.

F).- Actividades

a).- Prever las necesidades de artículos y servicios.

b).- Abastecer y conseguir artículos o servicios.

c).- Revisar los artículos o servicios otorgados por los proveedores.

d).- Controlar y salvaguardar los artículos.

G).- Relaciones con Otros Departamentos

El Departamento de Compras debe de mantener buen contacto con los demás departamentos, entre los que están Producción, Ingeniería o Mantenimiento, Finanzas, Contabilidad, Ventas, etcétera, para lograr en su conjunto el objetivo u objetivos esenciales de la Entidad.

H).- El Presupuesto Como Medida de Evaluación del Departamento de Compras

El Presupuesto en general, se encuentra profundamente relacionado con el de Compras y al existir diferencias de lo presupuestado con lo realizado, se le pide al Departamento de Compras que fundamente las desviaciones o variaciones. Así como el análisis y el estudio de las mismas, lo cual da lugar a tomar las medidas para su superación.

4. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Hay compañías en las cuales, existe el Departamento de Compras para abastecer de insumos a todos los departamentos, en cambio en otras, cada uno de los departamentos se encarga de adquirir los recursos que necesita.

A).- Ventajas de la Centralización

a).- Rendimiento de dinero destinado a las adquisiciones. Al reunir el dinero de la Institución, destinado a realizar las compras, se pueden adquirir más productos y se pueden conseguir descuentos y rebajas.

b).- La Administración puede tener una mejor intervención, ya que controla y supervisa más fácilmente, al estar toda la información concentrada en un sólo departamento.

c).- Obtener el mayor provecho de los subordinados, al haber eficiencia, economía, y especialización en un departamento para realizar todas las compras. El personal subordinado, del Departamento de Compras puede adquirir más conocimientos, habilidades, procedimientos, de las transacciones realizadas en él. En cambio, si hubiera un área de compras en cada uno de los departamentos, podrían desatender sus obligaciones particulares, provocando ineficiencias e influencias de otros departamentos, así como adquisiciones no necesarias.

d).- Mantener buenas relaciones con los proveedores.

e).- Unificación de las adquisiciones y de las funciones referentes a las mismas.

f).- Cuidado de inventarios en forma eficiente, lo que trae como consecuencia la disminución de inversiones en ellos.

g).- Mayor control de calidad de los productos, al comprar por medio de un solo contrato y proveedor elegido.

h).- Economía en el pago de fletes, al trasladar la mercancía de la compañía del Proveedor a las instalaciones de la Entidad, en caso de que aquel no proporcione el servicio de transporte.

B).- Descentralización

La autoridad y la responsabilidad del Departamento de Compras, se puede designar a una persona en particular o a un departamento en especial, y son pocas

las compañías, es, las que cada departamento se encarga de sus propias compras, pero en la mayoría de los casos, un departamento por separado hace esta función.

El Departamento de Compras puede o no estar localizado dentro de la Empresa; pero debe ser expedito para servicios de transporte, comunicación, y otros. Existe un tipo especial de descentralización, el cual consiste en cambiar la descentralización con un control y coordinación centralizado, cuyas características son las siguientes :

a).- Manual de Procedimientos, en donde se estipule una reglamentación uniforme de las políticas de calidad, precio, cantidad, y otros fijados por la Administración de la Institución.

b).- Inspección adecuada de las operaciones que se efectúen en cada planta, sucursal, departamento, informando periódicamente (semana, mes, etc.) a la Administración Principal o al Departamento de Compras, o a quien tenga la función de coordinación y control de todo lo que suceda al respecto, dicha información, debe de distribuirse a las sucursales, plantas y departamentos, para recomendaciones.

c).- Fijar cierto límite de compras para cada departamento, planta, sucursal, y en el caso de que se rebase el margen mencionado, que sean autorizadas por un responsable superior.

d).- Asignar a un departamento centralizado, para comprar los artículos que se utilicen continuamente, o bien, a un sólo departamento en especial.

e).- Reunir en períodos determinados por la Administración, a los compradores, de cada una de las sucursales, fábricas, o departamentos, a quien se les haya delegado la responsabilidad de compra, para discutir e intercambiar ideas sobre el tema, con el fin de motivar, unificar y conjuntar opiniones.

Además, existe otro tipo de apartar, que es el de Autoridad Central en Organización Descentralizada, en el cual, la autoridad tiene las siguientes características :

a).- El grado de centralización y descentralización según las políticas.

b).- Delimitación de la responsabilidad del Departamento Central de Compras y los departamentos, a los que les tengan otorgada también esa responsabilidad.

c).- Informar al departamento principal, sobre las actividades realizadas, no considerando la política principal.

d).- Informar de todos los asuntos concernientes a las compras, sin considerar problemas internos de cada departamento.

e).- Entrar en completa comunicación entre los departamentos de compras, sucursales o fábricas, para evitar malos entendidos. En la comunicación, debe de haber retroalimentación de un nivel a otro. Para establecer una buena comunicación, es necesaria la cooperación no sólo de las partes interesadas en compras, sino también de todo el personal de la Compañía.

f).- El Encargado debe de dirigir la centralización, coordinar actividades, y vigilar que se lleven a cabo en forma correcta, para lo cual se necesitan dos requisitos :

- ◆ Responsabilidad al realizar las actividades correspondientes de cada Gerente de Planta.
- ◆ Responsabilidad por el Encargado, efectuado sus actividades, eficientemente y con calidad.

Aunque centralizar las compras representa ciertas ventajas, existen empresas a las cuales no les beneficia. Las excepciones de la centralización son las siguientes :

a).- En las grandes empresas que necesitan muchos tipos de productos, es recomendable descentralizar y, por lo tanto, asignar responsabilidades a todos los departamentos.

b).- En las entidades que tienen sucursales, es mejor tener un departamento de compras en cada una de ellas, para atender necesidades locales.

c).- Cuando los tipos de artículos que se necesiten en los departamentos son muy diferentes, es mejor que cada uno de ellos los compre, de acuerdo a particularidad y estándar de calidad.

C).- Diferentes Aspectos Sobre Compras Centralizadas y Descentralizadas

a).- La descentralización del Departamento de Compras, debe ir de acuerdo a la descentralización de autoridad y a la responsabilidad de la administración de la Empresa.

b).- No debe de haber una total centralización, ya que podrían existir actividades que realice el Departamento de Compras, que afecten directamente a otras acciones que hace ese mismo departamento y principalmente para la Institución, que en un momento dado, podrían detenerse por alguna ineficiencia, error, o descuido en el departamento de referencia.

c).- Además, el tener un departamento, sucursal, planta, totalmente descentralizados, podría provocar pérdidas, al no considerar que cada uno de los departamentos puede conseguir fácilmente, los artículos que solicita un departamento, que son diferentes a los que necesita otro.

d).- Considerando todo lo anterior, se puede decir que tradicionalmente la descentralización se implanta para los departamentos, secciones, sucursales, actividades, y plantas que pueden conseguir fácilmente los materiales, artículos, ó servicios (abastecimientos) que necesiten, evitando hacer acciones solicitando recursos, que darían lugar a retrasos y otras ineficiencias.

Como punto final, se puede decir que Descentralizar significa repartir responsabilidades, dejando campos de acción a los departamentos que requieran realizar la actividades de compras y así reconocer la capacidad de cada departamento, mostrando de esta manera, sus habilidades para obtener o no éxito.

Se dice que las empresas, tienden a utilizar mayor centralización con un mejor control; pero no se pueden alcanzar las ventajas que se obtienen al tener un control centralizado, habiendo expertos de compras y asegurando ahorros.

Por lo tanto, se puede afirmar que implantar una organización centralizada o descentralizada, o bien alguna de sus combinaciones, depende de las necesidades de cada una de las empresas, de acuerdo al tamaño, volumen de actividades, giro, tipo de producto, etcétera.

5. POLÍTICAS

A).- Conceptualización

Se puede decir que Políticas para Compras, es el conjunto de lineamientos preestablecidos por la Administración de la Compañía, en forma general, que tratan acerca de la conducta o los enfoques que deben considerarse, al adquirir materiales, artículos o servicios, que es conveniente realizarlas en forma escrita,

explicadas correctamente, para que sean llevadas a cabo, de manera congruente y efectiva.

Deben de existir políticas generales, para el conocimiento de todo el personal, pero también particulares destinadas al Departamento de Compras.

Una de las formas de allegar la información de las políticas al personal de la Empresa, es imprimir y repartir folletos para toda ella, o bien, realizar manuales de políticas para cada departamento.

B.- Ventajas de la Determinación y Conocimiento de las Políticas

a).- Se evita tomar decisiones particulares o diferentes, cuando se origina un problema, si se siguen los lineamientos establecidos.

b).- Al plasmarse las políticas en un manual, se asegura que se tomen decisiones y se realicen acciones, de acuerdo a un solo criterio, además de poder consultar dicha guía cuando surjan dudas.

c).- Si se aprueba una política, se delega autoridad durante la realización de una actividad señalada.

C).- Políticas (ejemplos)

a).- Políticas de Relaciones Internas

Establecer si el Departamento de Compras, será centralizado o descentralizado (política general) que comprende :

- ◆ Autorización de los mínimos y máximos que de cada material deben de comprar.
- ◆ Establecer relaciones con los proveedores, utilizando medios de comunicación.
- ◆ Procedimientos para realizar las compras.
- ◆ Técnicas para estudiar las cotizaciones.
- ◆ Métodos para efectuar una requisición o un pedido.

b).- Políticas de Relaciones con los Proveedores

Esta situación, también debe ser establecida de acuerdo con políticas administrativas; ejemplos :

- ◆ El Departamento de Compras debe elegir a los proveedores, de acuerdo a sus ofertas, prestaciones de servicios, productos, tiempo, etcétera.
- ◆ Entrevistas con los proveedores.
- ◆ Confidencia de los informes que contengan cotizaciones.
- ◆ Hacer partícipes a futuros proveedores de sus cotizaciones, y elegir cuál es la más competitiva para beneficio de la Empresa.

c).- Otras Políticas

- ◆ Las requisiciones deben de ser, formuladas por el Departamento de Compras.
- ◆ Economizar en las adquisiciones.
- ◆ Establecer procedimientos y actividades, así como su supervisión y comprobación.
- ◆ Evitar compras injustificadas o cuando no exista la necesidad.
- ◆ Encaminar las actividades de compras, a conseguir crédito de los proveedores y pactarlas mediante un convenio, por escrito.
- ◆ Estudio y evaluación de las cotizaciones y servicios que otorgan los proveedores, así como formalizar garantía de entrega.
- ◆ Establecer un límite mínimo de proveedores.

Al igual que en el punto de centralización y descentralización, las políticas deben adaptarse a las necesidades, giro, volumen de operaciones, etc., por lo que deben de actualizarse en forma periódica, para que estén de acuerdo a los cambios que existan en la Entidad, considerando la disciplina y la ética de compras.

6. EL COMITÉ DE COMPRAS

A).- Conceptualización

Es un equipo de individuos, a los cuales se les delega responsabilidad y autoridad de llevar a cabo ciertas actividades, parcialmente en relación al tiempo, ya que cada uno de sus miembros, tienen asignadas otras acciones particulares dentro de la Organización, que deben de cumplir; es decir, el Comité se debe de

coordinar para realizar algunas actividades, que le son propias durante un período no permanente, pues tienen otras funciones a cumplir y sólo se reúnen para tratar aspectos relacionados con las compras, como son efectuar consultas, sugerir decisiones, etc. El Comité puede ser de las siguientes formas : lineal, de servicio (staff), formal e informal.

Se implanta el Comité de Compras, cuando se quiere llevar a cabo un programa especial, con varios individuos que sean capaces y eficientes, para considerar diferentes enfoques dentro de las compras. Una de las funciones a efectuar, por el Comité, podría ser el análisis de la cotización (el cual se trata con más amplitud en la Técnica de Análisis "Tormenta de Cerebros", Título IV, inciso 3, subinciso D, página I-43).

Desde luego, que el Comité sólo se forma en empresas de mediana a gran magnitud y no toma decisiones.

Para finalizar con este aspecto de "Organización", a continuación se presentan tres Láminas, con diferentes apreciaciones, dentro de la Organización, respecto al Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos (Compras) :

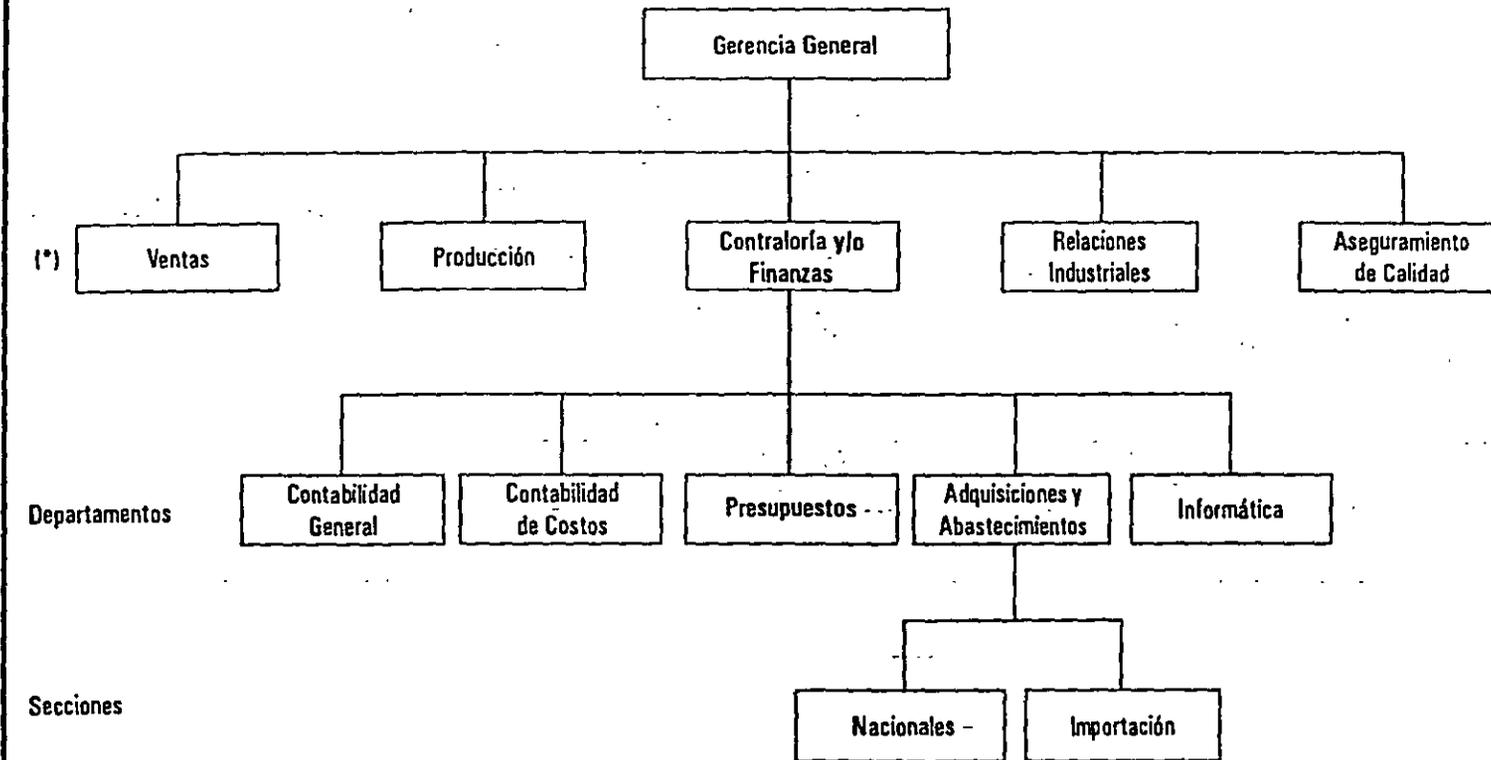
Lámina I-2 : ejemplo de la Empresa que coconsidera al Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, como Centro de Utilidades.

Lámina I-3 : ejemplo de la Compañía en que se le da relevancia a la estrecha relación del Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, con el Proceso Productivo.

Lámina I-4 : ejemplo de la Entidad Mediana, en que el Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, es autónomo y sólo reporta a la Alta Gerencia, y por último,

Lámina I-5 : ubicación del Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, en un Organismo Descentralizado.

EJEMPLO DE LA EMPRESA QUE CONSIDERA AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS, COMO CENTRO DE UTILIDADES



(*)

Departamentos

Secciones

* Gerencias de Área.

Lámina I-2

**EJEMPLO DE LA COMPAÑÍA QUE DA RELEVANCIA A LA ESTRECHA RELACIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS, CON EL PROCESO PRODUCTIVO**

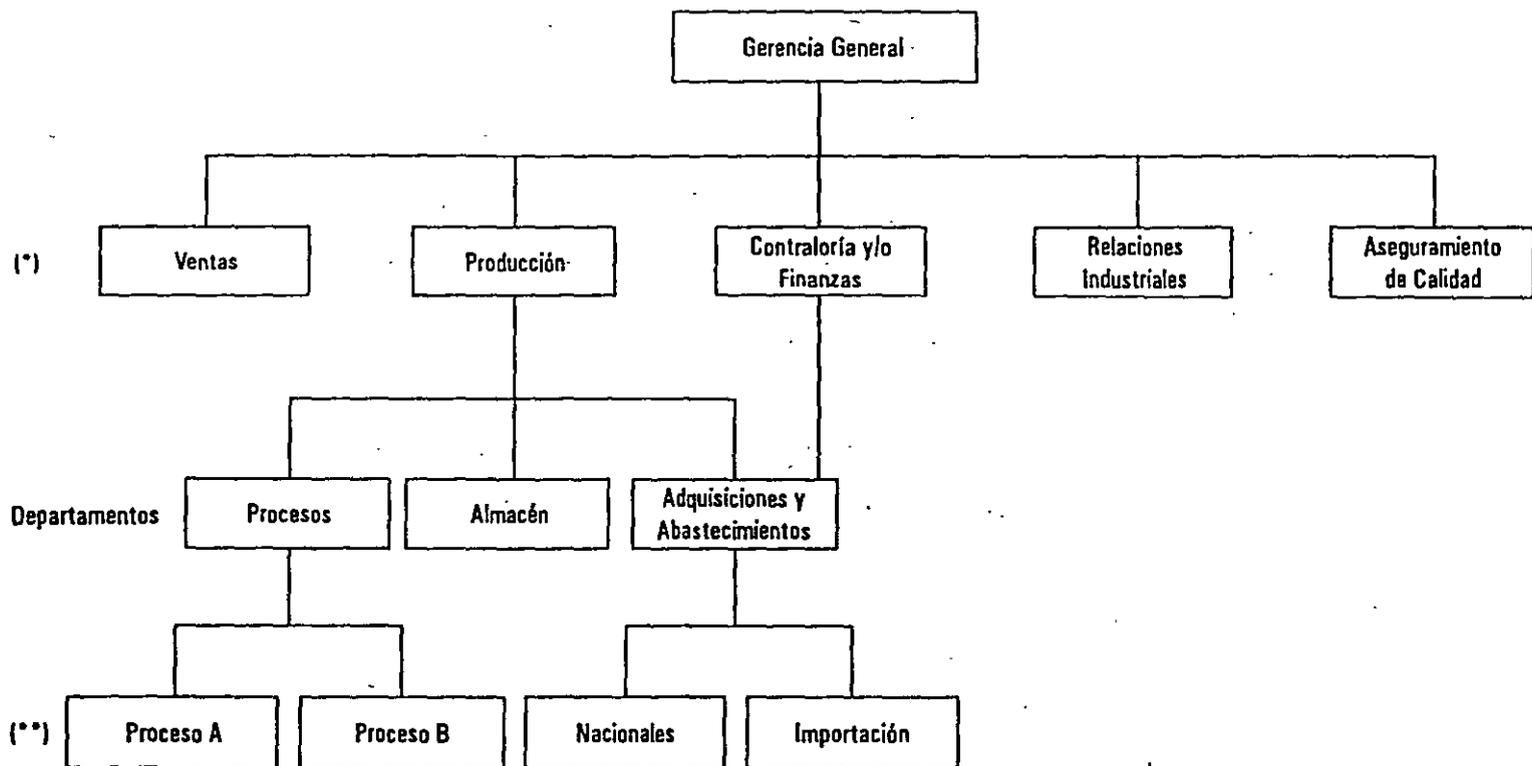
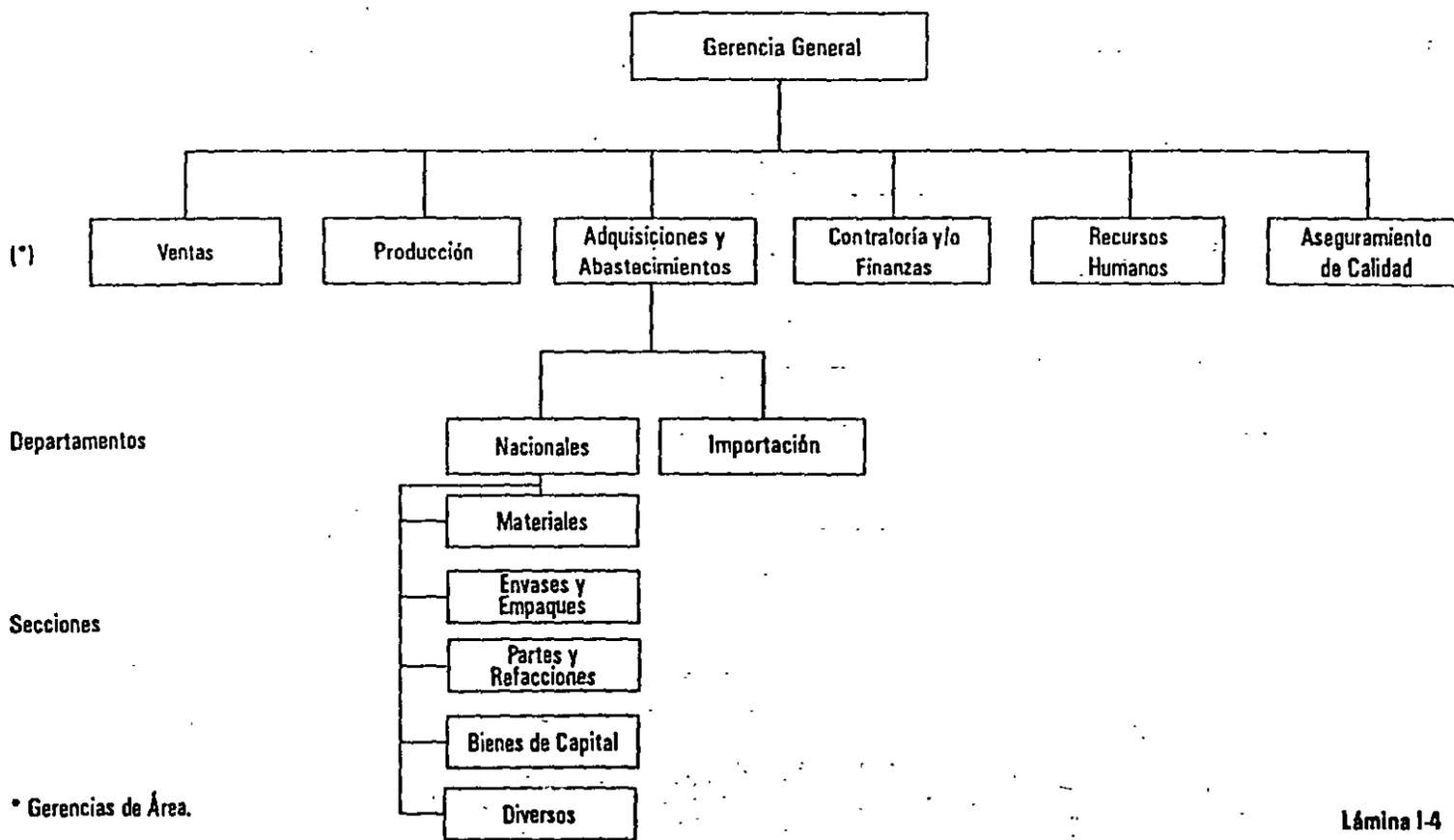


Lámina I-3

EJEMPLO DE LA ENTIDAD MEDIANA, EN QUE EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS, ES AUTÓNOMO Y SÓLO REPORTA A LA ALTA GERENCIA



**UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS,
EN UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO**

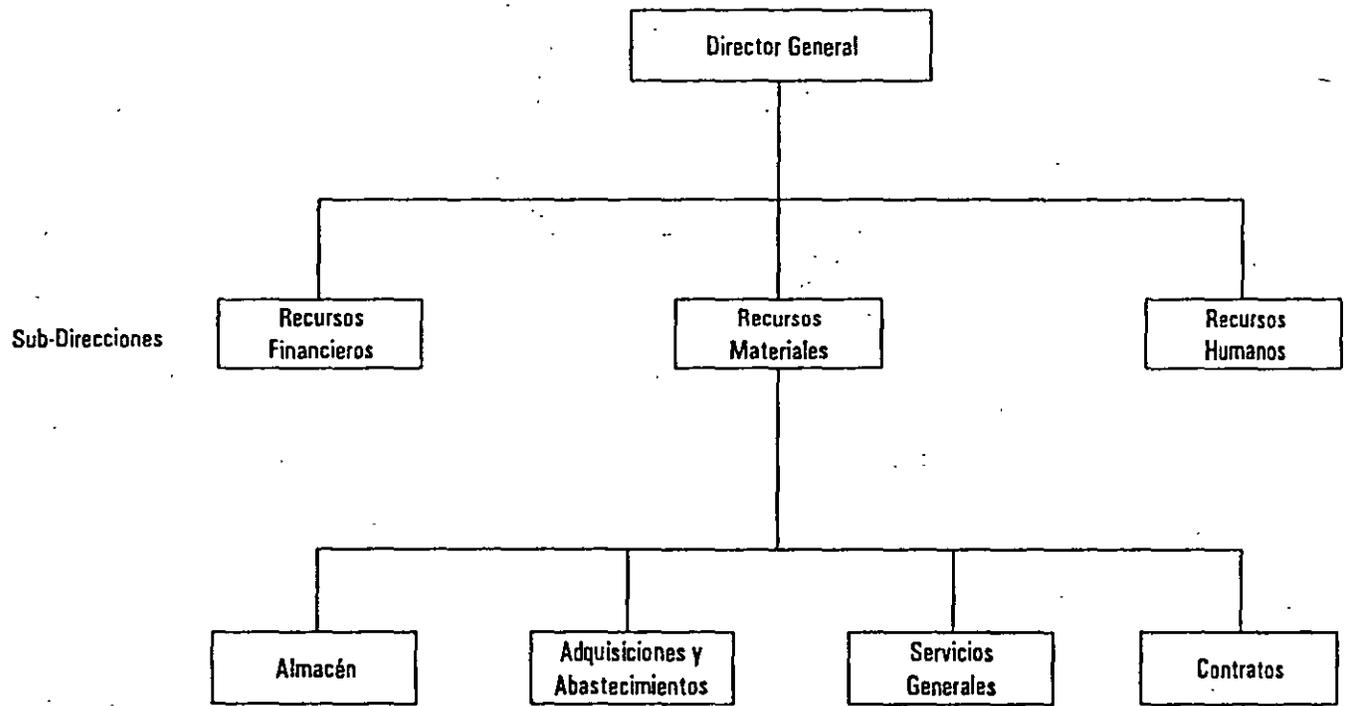


Lámina 1-5

IV.- EL PROCESO PARA LA COMPRA Y/O ABASTECIMIENTO

I. ELEMENTOS DE LA COMPRA

Son tratados en este Capítulo, en forma individual y paulatina, solamente falta definirlos por separado, dichos elementos son : Comprador, Vendedor, Objeto o Servicio susceptible de comprarse, y Acuerdo entre Comprador o Vendedor. Su origen surge cuando se identifica la necesidad de abastecimiento dentro de la Institución.

A).- Comprador

Es una persona perteneciente a un departamento de la Compañía, o bien, una autoridad de la misma, la cual conoce de la existencia de necesidades; cuando un departamento o una persona perteneciente a la Organización, realiza una requisición de compra y la envía a los encargados o al Encargado de las Compras.

El Comprador también nombrado Demandante, Departamento de Compras, Sección de Compras, Área de Compras, Encargado de las Compras, es el responsable de satisfacer la necesidad de abastecimiento, según la requisición. Para cumplir con su cometido, realiza investigaciones de los proveedores, analiza cotizaciones, sigue las políticas y los principios establecidos por la administración de la Empresa, para llevar a cabo las compras, además de efectuar otra serie de actividades para lograr el objetivo de las compras.

B).- Vendedor

Es la persona que ofrece, o bien, a quien se le piden sus productos o la prestación de sus servicios.

El Vendedor, también conocido como Oferente o Proveedor, espera, por parte del Comprador, una orden o pedido de compras para estudiarla y así decidir si puede o no satisfacerla de manera conveniente, de acuerdo con las condiciones que propone el Comprador.

C).- Objetivo o Servicio

Es el elemento, también conocido como mercancía, producto, artículo, material o insumo, susceptible de comprarse, que provoca se establezca una relación entre el Comprador y el Vendedor, ya que el Comprador requiere de dicho objeto o servicio, para satisfacer sus necesidades y el Proveedor es quien ofrece la entrega del objeto o servicio, a cambio de otro bien, comúnmente dinero.

En el presente trabajo, se le denomina al objeto : mercancía, producto, artículo, material, bien e insumo.

D).- Acuerdo

Es un convenio que surge, por las relaciones que se establecen entre el Comprador y el Vendedor, donde se pactan estipulaciones o condiciones de compra-venta, como son la entrega y la recepción, en el cual las dos partes se obligan a cumplirlo.

2. LA REQUISICIÓN

También conocida como Solicitud de Compra, da origen al proceso de compra; puede realizarse para reposición de algún material o servicio especial, etc. El Departamento de Compras, debe estudiar la Requisición, para comprobar que los bienes o servicios solicitados siguen los lineamientos establecidos por la Empresa, procurando evitar las improvisaciones, salvo en caso excepcional.

Los requerimientos dependen de las necesidades de la Entidad, su tamaño, su grado de complejidad, y de manera muy significativa, del enfoque que se le dé al trabajo de compras a ejecutar.

A).- Concepto

Se dice que la Requisición es un documento, mediante el cual solicitan los departamentos internos (Producción, Ingeniería, Contabilidad, y otros) los bienes y servicios que necesiten.

B).- Formas

Cuando se llega a una conclusión, y se toma una decisión sobre una compra, se expresa en una requisición, revisada y aceptada para su autorización. Las formas para hacer la requisición pueden ser :

a).- Documento en el cual se describa el pedido de algún material o producto, que se utiliza normal y constantemente.

b).- Memorando (recordatorio), en el cual se solicite un artículo o servicio que rara vez se ocupe.

C).- Elementos

Sea cual fuere la forma que adopte la Requisición, debe de contener los siguientes elementos :

a).- Principales

- ◆ Que la confirmación de la compra, se realice solamente por medio de una persona autorizada (política)
- ◆ Descripción analítica de las características que deben de tener los artículos, los materiales y/o los servicios, especificación clara y comprensible para evitar malos entendidos.
- ◆ Fecha para la cual se necesita el abastecimiento de artículos, materiales y/o servicios.

b).- Accesorios

- ◆ Número de folio, impreso de antemano en todas las requisiciones.
- ◆ Volumen o cantidad del artículo, material, o servicio requeridos.
- ◆ Fecha en que se efectúa la Requisición.
- ◆ Sección y persona que expide la solicitud.
- ◆ Aprobación y persona que lo hace.
- ◆ Nombre y domicilio del Proveedor.
- ◆ Tipo de transporte, ruta a seguir, lugar en el cual se recibirá.
- ◆ Condiciones de recepción, entrega.

- ◆ Cotización.
- ◆ Otras especificaciones especiales, que describa el departamento que solicite el abastecimiento.

D).- Fines

- a).- Conocimiento por el Departamento de Compras, de que existe la necesidad de abastecimiento de un bien o servicio.
- b).- Poder indagar, a tiempo, quién es el mejor proveedor y escogerlo.
- c).- Procurar, con oportunidad, encontrar el producto o servicio de calidad adecuada, precio, etcétera.
- d).- Llevar un control de requisiciones.

E).- Tipos

a).- Requisición de Materiales

Normalmente surge cuando se está en el límite mínimo establecido.

b).- Requisición de Utilización Continua

Es cuando se necesita un abastecimiento ininterrumpido, sin tomar en cuenta máximos ni mínimos.

La Requisición podrá ser llenada por cualquier persona, Departamento o Área de una entidad o institución, como instrumento móvil, básico para que el Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, inicie el proceso administrativo de la Compra; pero la autorización sólo corresponde a ciertos funcionarios, de acuerdo con una relación formulada por la Administración, misma que debe mencionar entre otras situaciones, los mínimos y los máximos que pueden autorizar los funcionarios.

Se recomienda que la Requisición sea elaborada en triplicado, una para el Departamento de Compras (original), la primera copia para el Departamento de

Contabilidad, y la segunda para la persona o el departamento que solicitó el abastecimiento.

La Requisición puede llegar a convertirse, en una Orden de Compra. Se puede observar que la Requisición se refiere a una solicitud de abastecimiento y la Orden de Compra a la adquisición que se lleva a cabo con los proveedores.

3. LA COTIZACIÓN Y SU ANÁLISIS

A).- Cotización y Formato

En las industrias que producen un gran volumen de artículos, se practica el análisis en forma amplia. Los encargados de la determinación anticipada de costos, que pertenecen al Departamento de Compras, realizan informes de los costos para tener bases y así poder negociar con los proveedores, quienes deben hacer las cotizaciones en forma analítica, conteniendo diversos datos de manera adecuada.

La solicitud debe contener :

- a).- Número de artículos solicitados.
- b).- Descripción analítica, exacta, y especificaciones de las características que tienen los productos.
- c).- Lugar de entrega y transporte.
- d).- Tiempo de entrega.
- e).- Fecha para recibir la cotización.
- f).- Anotación de precio, cantidad y plazo de entrega.
- g).- Datos impresos en el formato estándar.
- h).- Condiciones de pago y otras.

El Formato debe realizarse por duplicado, o las copias que sean necesarias, el original es para el Comprador.

B).- Análisis

Una de las principales funciones del Departamento de Compras, es obtener las cotizaciones de los posibles proveedores, por esta razón, es necesario elegir a un encargado con la capacidad de juzgar valores, calidades, tiempo, financiamiento, etc., de las diversas cotizaciones y de esa manera, llevar a efecto el Análisis de Cotizaciones.

El Encargado del Análisis de la Cotización, utilizará medios especializados y organizados, con el objetivo de encontrar la mejor fuente de recursos para la Empresa, para lograrlo debe de reconocer y considerar planes, estudiar todas las fuentes de recursos, así como seleccionar la más conveniente.

Además, al escoger al proveedor, debe de actuar en forma imparcial, evitando favoritismo por alguno de ellos.

El Análisis comienza cuando se determina la compra, su valor, su justificación, qué otros productos se pueden utilizar sustituyendo unos por otros, y los métodos convenientes para comprarlos.

Después de realizar el Análisis, se procede a hacer la compra, por medio de una cotización.

En algunos casos al evaluar cotizaciones, se pueden identificar con facilidad las mejores, esto sucede cuando los productos son uniformes, en cuanto a calidad y características, en estas situaciones se puede tomar una decisión rápida, sin descuidar el estudio de todos los factores a considerar.

Para evitar posibles errores, se puede elaborar una relación de todos los aspectos a considerar para analizar las cotizaciones, que deben de contener :

a).- Factores de costo como : precio de artículos, costo del transporte, instalaciones, contribuciones, condiciones de liquidación.

b).- Fecha en la que se requiere la entrega del artículo.

c).- Factores característicos de los productos como : volumen, calidad, detalles, etcétera.

d).- Consideraciones legales : garantías y en general, realizar la actividad de compras de acuerdo con las leyes correspondientes.

Un punto diferente a los anteriores, es analizar cotizaciones que representen un alto grado de dificultad y complejidad, ante tal situación, es recomendable calificar a los competidores dentro de parámetros preestablecidos.

C).- Factores a Considerar en el Análisis

a).- Número de proveedores suficientes, que deben además, ser competitivos y confiables, ya que se pueden presentar diferentes tipos de competencia : de calidad, de precio, de tecnología, de servicio prestado, financiamiento, plazo, etcétera.

b).- Tamaño de las instalaciones de los proveedores.

c).- Ubicación de los proveedores, el que esté lo más cerca posible a las instalaciones de la Entidad, para así abatir el costo del transporte.

d).- Comunicación entre los proveedores y los compradores.

D).- Técnicas de Análisis

Existen diversas; pero la más común es la de observar la Cotización como un todo y después, separar cada una de sus partes integrantes, relacionándolas cada una con las demás.

Otra técnica que es muy usual y que tiene resultados eficientes, es la denominada "Tormenta de Ideas o Tormenta de Cerebros", la cual consiste en tener las diversas cotizaciones y ponerlas a disposición de varios funcionarios de diferentes departamentos, en una junta, incluyendo el de Compras, donde todos ellos pueden opinar.

Esta técnica resulta interesante, al intercambiar los diversos criterios y enfoques sobre la Cotización.

4. EL PEDIDO U ORIGEN DE COMPRA

A).- Conceptualización

Documento que sirve como herramienta para adquirir productos o servicios, destinados a satisfacer necesidades de la Compañía, en el cual se expresan en forma

global, todos los aspectos para llegar a tomar la decisión de adquisición. El siguiente punto a considerar, ya que se ha acordado la compra con el proveedor, es formular un contrato, en el cual se incluya el mutuo acuerdo de las partes.

Otro concepto es el siguiente : es un mandato al Proveedor, en el cual se le pide que envíe los artículos adquiridos y que emita el documento en el cual se ampare la compra. Se dice también, que es un documento legal, ya que al estar de acuerdo las dos partes, surge un contrato, contemplado en el Derecho Mercantil Mexicano, que le otorga todo el respaldo jurídico de un Contrato de Compra-Venta.

La Orden de Compra o Pedido, debe estar prefoliada, en forma consecutiva, para que no hayan discusiones, exista seguimiento (*follow-up*), así como para el control y el pago.

Es un documento fundamental que se utiliza en la Sección de Compras, porque toda la información que se estipule formará parte del contrato.

B).- Fines de la Orden de Compra

- a).- Comprobante de que el Proveedor aceptó la responsabilidad de abastecer a la Institución, por medio de la compra.
- b).- Proporcionar informes a la sección de Contabilidad.
- c).- Preparativos de recepción.
- d).- Información para el departamento, que controla la calidad del producto.
- e).- Aviso al departamento que realiza la Requisición.
- f).- Para que el Departamento de Compras, esté al pendiente de que se entreguen a tiempo los artículos o servicios adquiridos (*follow-up*).

C).- Requisitos de la Orden de Compra

El formato de Orden de Compra, debe de ser realizado de manera clara, correcta y descriptiva, para que el Proveedor pueda interpretar fácilmente, los datos asentados en ese documento.

Que son los siguientes :

a).- Identificar al solicitante, por medio del nombre de la empresa o la persona que solicita, también reconocerlo por el número de folio de la Requisición, para poder confrontarlas con las Órdenes.

b).- Se debe estipular qué departamento recibirá el pedido, anotando las iniciales de la persona encargada.

c).- Nombre y domicilio del Proveedor.

d).- Lugar de recepción, de los artículos, así como descripción para llegar a la dirección en la que se recibirá el Pedido.

e).- Otros requisitos como : efectivo, crédito, plazo, tipo de transporte para embarcar los productos, a cargo de quién será el flete, etcétera.

f).- Fecha en la que se transportan los artículos para ser entregados.

g).- Dentro del cuerpo de la Orden de Compra, se deben poner las estipulaciones sobre las cantidades, descripción de los artículos, precios, reglas de facturación, de embarque, de precio, y otras como estipulación sobre cancelaciones.

h).- Firma de la Orden de Compra por parte del Comprador.

D).- Aspectos a Considerar en el Pedido

a).- Legales

Al establecerse un contrato entre un comprador y un proveedor, surge una responsabilidad, y en el caso de que haya un problema, debe solucionarse ante una autoridad jurídica. Por esta razón es recomendable que el contrato se realice por escrito y que cuente con todos los requisitos mencionados. El representante legal de la Empresa, o la Autoridad Máxima de Compras, debe de cerciorarse de todos los aspectos que integran los fundamentos legales.

b).- Administrativos

El Departamento de Compras, debe de emitir lineamientos para que las compras se realicen de la mejor manera posible, revisando que la Orden de Compra esté aprobada, que contenga la justificación del por qué se eligió al

Proveedor, el origen de la compra, recibimiento de los artículos, y que la revisión de la mercancía, se lleve a cabo adecuadamente. Para lo cual, el Comprador debe estudiar los pedidos a fondo, para tener las bases necesarias al juzgarlos, antes de dar la Orden a los proveedores.

Por otra parte, la aceptación de la Orden de Compra la manda el Proveedor, al solicitante, con la Orden de Compra, o simplemente con la firma de persona responsable del Proveedor.

Las copias que se recomiendan de la Orden de Compra, deben ser las necesarias, aunque no hay un número específico, ya que depende de cada empresa; pero normalmente, son cinco, además del original en poder del Proveedor : una para el Proveedor, otra para el departamento solicitante (si son materiales, para el almacén de lo mismo), otra para el Departamento de Compras, otra para el Departamento de Contabilidad, y una más para el Departamento de Control de Calidad.

5. CONVENIO DE LA COMPRA O ABASTECIMIENTO

A).- Conceptualización

Es el acuerdo entre dos individuos, uno de ellos llamado Vendedor y otro Comprador, referente a la compra-venta de un bien y/o servicio, así como de todas las condiciones de compra y pago.

Dicho acuerdo, es recomendable establecerlo por escrito, en forma clara y comprensible, para evitar problemas.

El Convenio, también denominado Contrato, en la mayoría de las veces puede realizarse en un plazo adecuado, con el fin de tener segura la adquisición.

Puede suceder que el Convenio se efectúe en forma verbal, lo cual no es recomendable, desde el punto de vista legal.

Para que un Contrato sea legal, debe de existir la voluntad de las dos partes (de la Oferente y de la Demandante).

Un convenio tienen validez cuando :

a).- Es aceptado y autorizado por un funcionario competente.

b).- Que en el Convenio, se estipulen responsabilidades para el Oferente y para el Demandante, la responsabilidad es, fundamentalmente, que el Proveedor entregue el artículo en las condiciones acordadas, y el Comprador pague el precio por el bien o servicio, según lo pactado.

c).- Que se realice conforme a la Ley.

B).- Estipulaciones

Tienen el principal objeto de precisar las responsabilidades de las dos partes.

Una estipulación que se recomienda establecer en el Convenio, es que si el Comprador no está de acuerdo al revisar el precio y la calidad, será cancelado el Convenio, otra contraria a la anterior, es que el Proveedor puede cambiar el precio sin previo aviso.

También es factible, estipular las sanciones a las que se harán acreedores cada una de las partes, por incumplimiento.

Seguramente, se deben transcribir las instrucciones que fueron previstas en la Orden de Compra.

Es recomendable estipular todas aquellas posibles anomalías, que puedan surgir en el Convenio, por ejemplo : cuando no se esté de acuerdo con los bienes y los servicios recibidos, pérdidas, roturas, etcétera.

C).- Tipos de Convenio

a).- Precio Fijo

Es el más conocido, utilizado para adquirir cualquier bien y/o servicio.

b).- Costo Adicionable

El precio pactado, puede variar durante la entrega del bien o, la prestación del servicio.

c).- Convenio Abierto

Se establece por cada bien o servicio a un año u otro plazo, hasta quizá sin él.

d).- Convenio Condicional

Es en el cual se hace la estipulación, ya sea para el Comprador o para el Vendedor, un ejemplo es el aseguramiento de la mercancía a cargo del Vendedor, hasta recibirla en las instalaciones del Comprador, u otra, el establecimiento de una garantía para el Comprador, etcétera.

6. SEGUIMIENTO DE ÓRDENES DE COMPRA

La labor del Departamento de Compras, no termina con la expedición de la Orden de Compra, sino que se debe de seguir la misma para verificar con el Proveedor que ha recibido el Pedido y que le han quedado entendidos los aspectos referentes al precio, la calidad, etc., pero fundamentalmente, se debe vigilar la secuencia del Pedido hasta que el Proveedor entregue la mercancía o preste el servicio. Aunque la obligación de realizar el seguimiento, corresponde al Departamento o Sección de Compras, quien expidió la Orden de Compra, sin embargo, en algunas empresas delegan tal obligación a otros departamentos, lo cual es objetable.

Principalmente vigilar los pasos que lleva la Orden de Compra, se refiere a conseguir información día a día,, de lo que pasa con la Orden, el Pedido, y la Entrega.

Supervisar el camino de una Orden de Compra, incluye desde las relaciones que se establecen con el Oferente, hasta que es aceptada y se fije una fecha para entregar la mercancía o recibir la prestación del servicio, el Departamento de Compras puede o no intervenir en que el Pedido sea recibido, antes de la fecha pactada.

Para controlar la Orden de Compra, en su seguimiento, se puede hacer una relación de los proveedores que no han surtido, en la fecha pactada, el Pedido a las instalaciones de la empresa solicitante. Para lograr el control, el Encargado de Compras, debe seguir las Órdenes de Compra y revisar diariamente qué pasa con los pedidos.

Otros métodos para controlar las Órdenes de Compra, es utilizar unas tarjetas llamadas "Tarjetas de Avance", las cuales se ocupan para controlar un número grande de órdenes.

El seguimiento de la Orden de Compra, depende también de la importancia o de la emergencia que se requiera para el Pedido.

La razón por la cual, el Departamento de Compras es quien debe hacer el seguimiento de la Compra, es porque tiene la responsabilidad de satisfacer la necesidad de bienes y servicios que requiera la Compañía.

La vigilancia de la compra, también implica investigar el avance de la Orden de Compra, con el fin de tener segura la entrega por parte del Proveedor.

La iniciación del seguimiento, se establece a la fecha de entrega del Pedido, después continúa con la firma de enterado, por parte del Proveedor, y termina al ser surtido el Pedido, si es que no hay devoluciones.

El principal objetivo del seguimiento, es conseguir que la entrega se realice de conformidad con el plazo fijado en la Orden de Compra y en las condiciones acordadas.

A).- Pasos para el Seguimiento de la Orden de Compra (*follow-up*)

a).- Implantar un control de las órdenes, que aún no han sido surtidas por parte de los proveedores.

b).- Si la fecha de cumplimiento se realizará próximamente, se debe confirmar con los oferentes, para ver si la mercancía ya ha sido enviada, o bien, si el servicio se prestará en fecha cercana, que es la pactada.

c).- En caso de que se presente el problema de que el Proveedor no pueda enviar la mercancía o prestar el servicio, la Sección de Compras debe de tomar la decisión, de esperar o elegir a otro proveedor para que surta el bien o preste el servicio.

d).- El Encargado del Almacén comunicará al Departamento de Compras, que el Pedido se ha recibido. También el departamento que pidió el abastecimiento, deberá informar que la mercancía fue entrada, o bien, que el servicio se está prestando.

e).- La Sección de Compras, pedirá la colaboración de los demás departamentos, cuando sea necesario, como es el caso de que surja algún problema sobre mayor precio, cantidad, calidad de la mercancía o servicio, etcétera.

B).- Conclusión de Seguimiento

El Departamento de Control de Calidad, ha emitido su Dictamen o Análisis correspondiente, en el caso de los materiales; también el Departamento de Ingeniería o el de Mantenimiento, han dado su Opinión, Dictamen, o VoBo, a través de la forma correspondiente o de un memorando.

7. TERMINACIÓN DE LA COMPRA O ABASTECIMIENTO

Sucede cuando :

A).- Se han recibido efectivamente los bienes y/o los servicios y se ha satisfecho la necesidad de abastecimiento.

B).- Los bienes ya están siendo utilizados en la labor, o bien que el servicio ya se está prestando por parte de los proveedores.

C).- Se cumplieron las obligaciones contraídas en el convenio pactado entre el Comprador y el Vendedor.

8.- RESUMEN SINÓPTICO-GRÁFICO

Como corolario gráfico de este Capítulo, se presentan inmediatamente, las Láminas :

I-6 : Proceso de la Compra (Diagrama de Secuencia), y

I-7 : Desarrollo de la operación de Compra (Diagrama de Proceso).

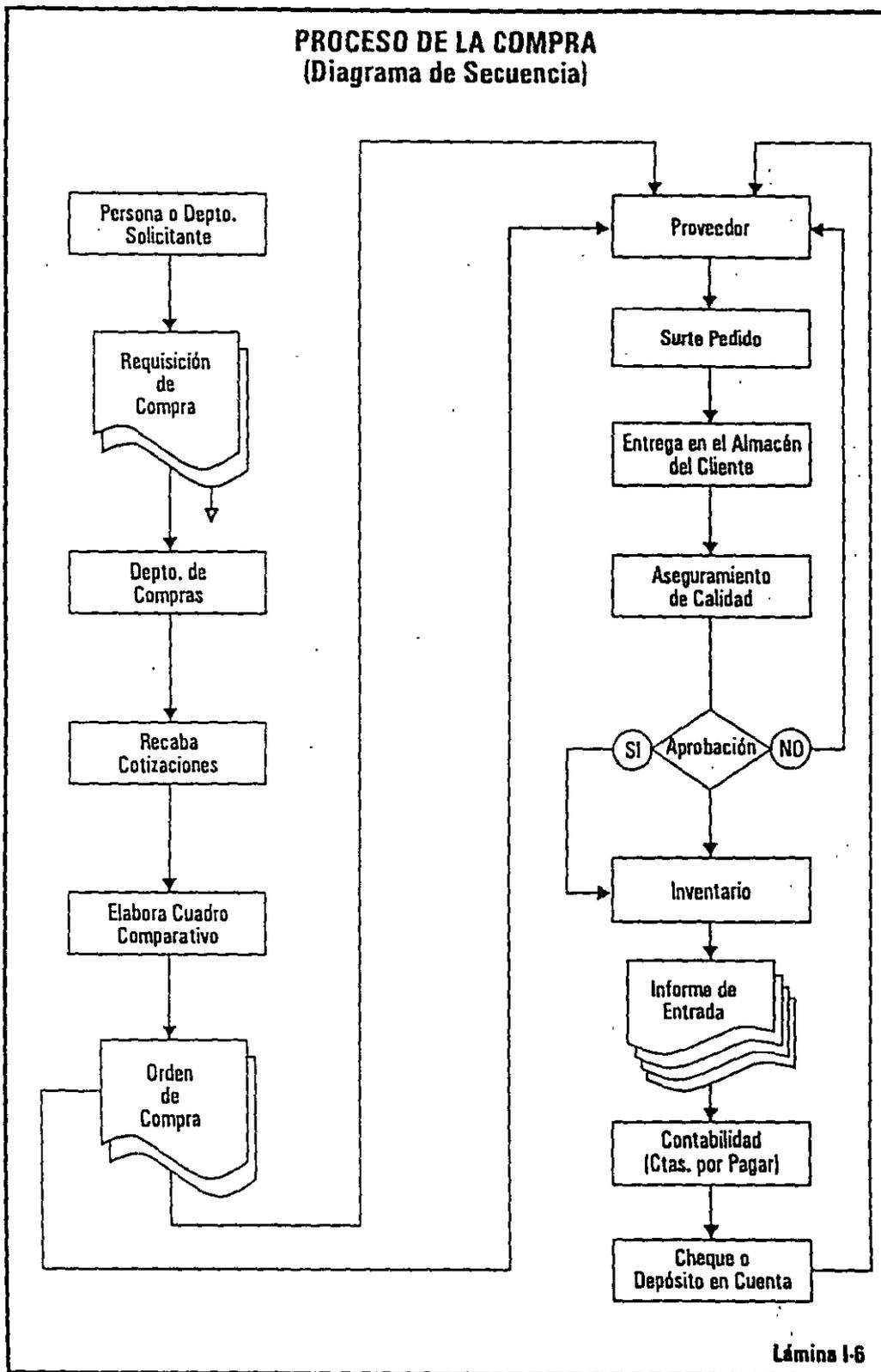
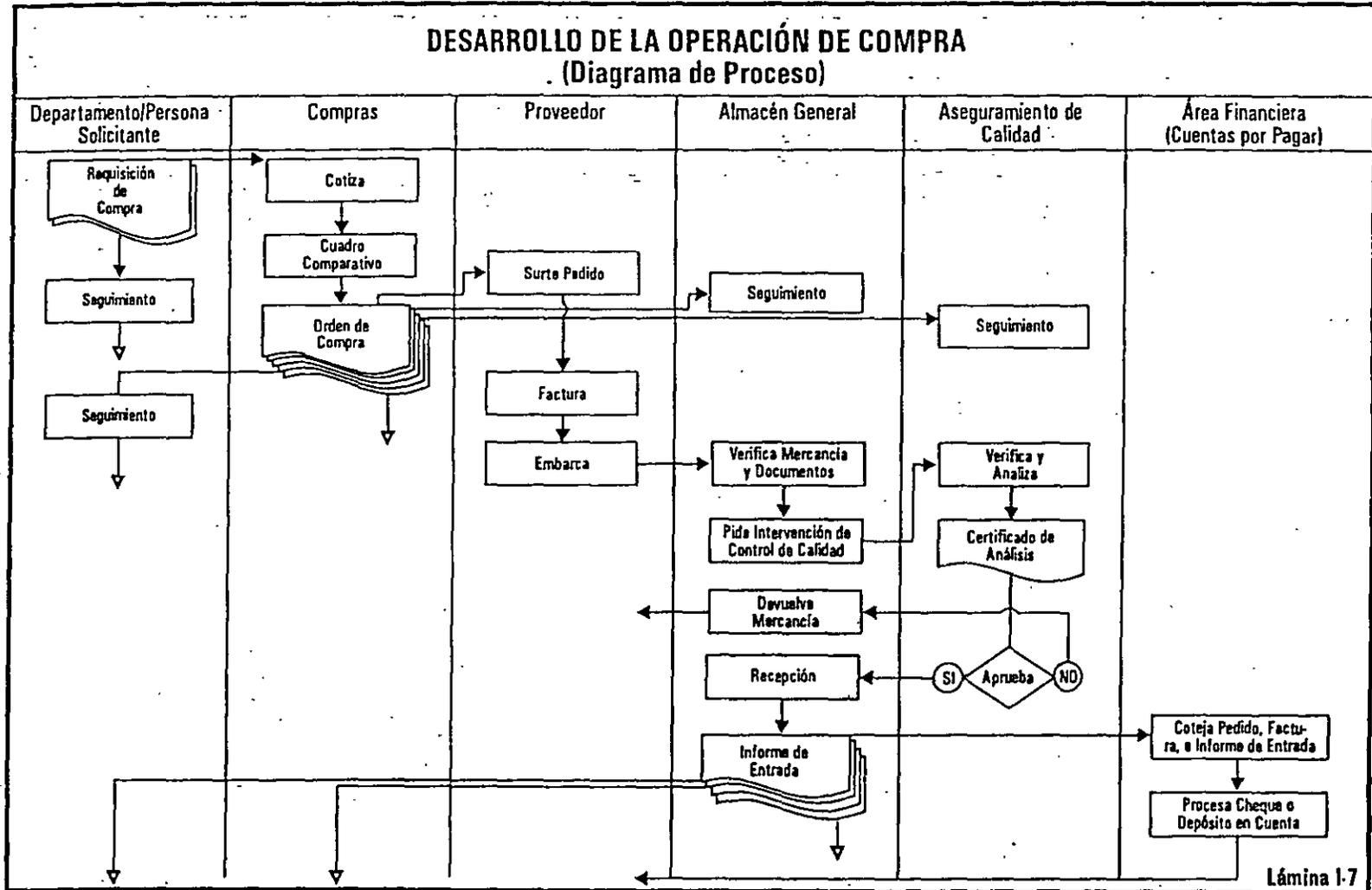


Lámina I-6



CAPÍTULO SEGUNDO

**EL SISTEMA
DE INFORMACIÓN
PARA COMPRAS
Y ABASTECIMIENTOS**

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

Las partes que integran un ciclo completo de la Función de Compras, son las siguientes :

1. CONSIDERACIÓN ORIGINAL DE LA COMPRA

Antes de adquirir un artículo, se debe decidir si debe o no comprarse, a qué precio, de qué calidad y rendimiento, en qué cantidad, y en qué momento.

2. ORIGEN DE LA REQUISICIÓN DE COMPRAS

Cuando se decide comprar algo, esta decisión es transmitida por medio de una requisición previamente autorizada, misma que puede tomar las siguientes formas : una tarjeta de reorden, repetitiva; una forma de requisición de rutina; o un memorando.

La Requisición o Solicitud de Compras, da origen a una compra por la cual, se hará un compromiso, se determinará un grado de calidad, una cantidad, y una fecha de entrega.

3. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES POSIBLES

La Función de Compras, tiene la obligación de hacerse cargo de la adquisición, basándose en conocimientos y experiencias con los proveedores, para determinar al Proveedor que ha de surtir la Orden, para esto el Representante de Compras debe comunicarse en forma verbal o escrita con el Proveedor y solicitarle la cotización.

4. SELECCIÓN DE LA FUENTE

El Representante de Compras, debe elegir a qué proveedor confiará la Orden, dependiendo de las condiciones que éste otorgue, como son calidad, precio, crédito o financiamiento, y servicio.

5. TRÁFICO Y RUTAS

Es función del Departamento de Compras, seleccionar el método más económico y confiable para transportar la mercancía, en caso de que el Proveedor no preste ese servicio.

6. EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRAS

Cuando se llega a un arreglo con el Proveedor, todos los acuerdos tomados, deben registrarse claros y completos en la Orden de Compra, de manera que ésta representa una obligación contraída por la Compañía y por el Proveedor.

Por lo general, la Orden de Compra está impresa con las condiciones particulares del Comprador, estándares o cotidianas, a consideración de la aprobación del Proveedor. El objetivo principal de la Orden de Compra, es establecer el acuerdo a que se llegó con el Proveedor; las copias del convenio, servirán para informar a los departamentos involucrados, las condiciones en que se llevó a cabo la compra y la fecha en la que se podrá contar con el requerimiento.

7. RASTREO Y ABASTECIMIENTO DE LA COMPRA

El rastreo se refiere a revisar, con el Proveedor, el cumplimiento de su obligación; pero el aceleramiento consiste en la actividad realizada para asegurar la entrega pactada en el tiempo programado. El rastreo y la vigilancia para que se cumpla el plazo de la entrega, casi siempre es efectuado por el Departamento de Compras; pero por lo regular, lo lleva a cabo personal de otros departamentos, con la debida autorización y cuidado de Compras.

El rastreo y la vigilancia es un trabajo molesto para el Agente de Compras; pero es una necesidad que da satisfacciones en el momento de recibir la mercancía a tiempo. La carga del rastreo y vigilancia puede atenuarse al elegir a un proveedor de prestigio reconocido, antes de otorgar la concesión de la Orden, así como en la eliminación sistemática de los proveedores incumplidos, y aún puede disminuir

más si se insiste, a los proveedores, de que rindan un informe, que puede ser diario, de las órdenes que están colocadas.

8. RECEPCIÓN E INSPECCIÓN

Consiste en recibir el material solicitado, paralelamente con un examen físico de éste, para determinar si llegó lo que se estipuló en la Orden de Compra, lo hace usualmente personal independiente del Departamento de Compras, enfocado más, que nada, al aspecto de auditoría, estas funciones se realizan conjuntamente con las de almacenamiento y manejo de materiales.

La inspección puede consistir simplemente, en el conteo o la revisión del talón de entrega, hasta las pruebas de laboratorio, con objeto de examinar la calidad del material y para posteriormente, de ser necesario, recurrir a la inspección técnica.

Resulta responsabilidad del Agente de Compras si la inspección es suprimida o descuidada.

9. VERIFICACIÓN DE FACTURAS Y PAGOS

Esta función generalmente es realizada por el Departamento de Contabilidad y consiste en examinar la veracidad de lo facturado; de las facturas, dependiendo de esto, se procede a dar el visto bueno para pagar al Proveedor. Las facturas necesitan tres exploraciones; la primera verificar, por medio de los documentos de recepción, si el material facturado corresponde al entregado; segunda, confrontar con la Orden de Compra que los precios y acuerdos estén conforme a lo establecido por el Agente de Compras; tercera, comprobar su corrección matemática.

Cuando existen variaciones entre la factura y la Orden de Compra, es responsabilidad del Departamento de Compras, encargarse de su pronta solución. En algunos casos, puede haber duplicación de funciones, debido a que tanto el Departamento de Contabilidad como el de Compras, llevan a cabo el control de las facturas, esto puede arreglarse en el Departamento de Contabilidad.

10. CONTROL DE MATERIAL Y DE INVENTARIOS

Controlar la variedad y la existencia de los materiales, puede llevarlo a cabo un grupo especializado en el manejo o el almacenamiento, o el Departamento de

Compras, lo cual no se recomienda, sino sólo como asesor. El control de materiales pretende asegurar el abastecimiento suficiente, pero no redundante de todos los materiales y de los abastecimientos de la calidad requerida.

Cuando se expiden reórdenes, debe tomarse en cuenta la capacidad del Almacén y las condiciones económicas de compra.

Los niveles de inventarios, consisten en un límite mínimo y otro máximo de existencias, el mínimo busca asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo, que está determinado por limitaciones de espacio, económicas, excesos, y necesidad de utilización.

El control de inventarios, influye de manera decisiva en la eficiencia de abastecimiento, como también el estudio que lleva a cabo el Departamento de Compras sobre los mercados.

11. ANÁLISIS DEL VALOR E INVESTIGACIÓN DE LAS COMPRAS

Esta función busca, a través de un equipo especializado, el perfeccionamiento de las compras.

La investigación de las compras, persigue la mejor manera de procurarse materiales y abastecimientos:

El análisis de las compras comprende varias consideraciones, comienza con establecer lo que se debe comprar, a qué precio, por qué razón esos artículos, qué otras alternativas existen, cuáles son los mejores métodos de adquisición, cuál es la forma más correcta de obtener el abastecimiento, etcétera.

El Agente de Compras, es quien lleva a cabo la investigación de las adquisiciones, con objeto de utilizar esa información en la obtención de un contrato satisfactorio para la Entidad.

12. ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPRAS

Consiste en organizar y supervisar que se cumpla con las actividades y las responsabilidades propias de las compras. La Administración tiene la obligación de mantener informado al Personal, sobre los objetivos y de conservar relaciones

de trabajo amistosas, con el propósito de obtener su cooperación para el logro de todo lo prefijado.

13. DISPOSICIONES DE SOBRANTES Y DESPERDICIOS DE MATERIALES

Por razones de facilidad, el Departamento de Compras se puede hacer cargo del manejo de este material, siendo esencialmente una función de Ventas. Existen tres formas principales para disponer de dicho material: que sea reutilizado por otro sector de la Empresa; que sea devuelto al proveedor original, o que se destine para la venta a compradores de materiales usados o de segunda. El Departamento de Compras, debido a sus relaciones con los proveedores y comerciantes, se encuentra en posición para negociar el destino de los sobrantes y desperdicio de materiales.

14. AUDITORÍA PERIÓDICA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El trabajo de auditoría lo realiza personal especializado en ello, perteneciente al Departamento de Contabilidad o al de Auditoría Interna. Tiene como objetivo supervisar los procedimientos, seguidos durante el proceso de la operación de abastecimiento y en caso de existir desviaciones, dar aviso a la Administración para que aplique medidas correctivas.

El Gerente de Compras, tiene la obligación de brindarle al Auditor toda la ayuda e información que necesite.

15. REQUERIMIENTOS FÍSICOS PARA COMPRAS

La cantidad de personal y los requerimientos físicos del Departamento de Compras, no sólo depende del tamaño y la complejidad de la Empresa, sino también de la importancia que para la Organización represente la Función de Compras. Un grupo de personas capacitadas, acompañadas de un adecuado servicio de mecanografía para formular la documentación, y un archivo para guardarla, son fundamentales para cumplir parte de las funciones del Departamento de referencia.

El Agente de Compras, debido a sus actividades de negociación, necesita de medios de comunicación que faciliten su labor.

El Departamento de Compras, con motivo de ser tan solicitado, requiere para su mejor funcionamiento, de una sala de espera confortable, por lo que el presupuesto destinado a ese Departamento, para el fin expuesto, dependerá del número de personal que tenga a su cargo, del terreno que ocupe, de los medios de comunicación que utilice, de la magnitud de su operación, y sus relaciones.

La procuración de materiales, abastecimientos, y servicios, son actividades elementales de toda organización, por tal motivo debe determinarse un número de personas, que realice eficientemente esa función.

El Departamento de Compras trabaja en forma constante con otros departamentos de la Organización, por tal motivo, es necesario que existan buenas relaciones entre éstos.

Tanto el Departamento de Compras como el de Producción, luchan por lograr operaciones eficientes; pero lógicamente en forma distinta. El Departamento de Producción tiene la obligación de informar a Compras sobre los avances de los planes y los programas de fabricación, así como de los máximos y los mínimos en los almacenes de materiales, esto ayudará a Compras para programar sus pedidos y evitar órdenes de emergencia. En tanto el Departamento de Compras, deberá informar a Producción sobre la llegada de materiales, aun cuando debe haber documentación que por rutina llene esa función.

Los Departamentos de Control de Calidad y el de Ingeniería deben orientar al de Compras sobre las especificaciones y propiedades físicas y/o químicas requeridas en los materiales para la producción.

El Departamento de Compras, al conseguir los mejores precios y calidad de los materiales, ayuda a Ventas para que sus montos sean competitivos.

Toda operación realizada por Compras, origina un movimiento financiero, y por lo tanto, la intervención del Departamento de Contabilidad; por tal motivo, es necesario que exista una estrecha relación y coordinación entre estos departamentos.

La Administración de Materiales consiste en coordinar las áreas funcionales, que intervienen en el manejo de los mismos y que estén dirigidas por una sola autoridad; definiéndose como un criterio de la Organización, que agrupa en un sólo concepto, la responsabilidad de fijar los requerimientos de producción, programar el proceso de ésta, así como obtener, almacenar, y distribuir los materiales al menor costo.

La unión de los Departamentos de Materiales, comandados por el Gerente de Materiales, proporciona coordinación y control necesarios, para llevar a cabo los siguientes objetivos : emplear artefactos relativamente nuevos para aplicarlos de manera efectiva, en los problemas de materiales; reducción de costo al disminuir el inventario disponible, la transportación y las compras como resultado de una buena coordinación de estas actividades; coordinar los diversos objetivos, evitando conflictos para llegar a un mejor resultado; y formar unidad organizativa con la responsabilidad de comprar y repartir los materiales desde las fuentes externas, así como controlarlos por medio del Almacén y de las etapas de procesamiento, igualmente almacenar el producto terminado, vigilando su movimiento, hasta que sea entregado al cliente.

La función de Compras incluye el proceso completo de decidir y detallar qué se habrá de comprar, en qué cantidades, en qué momento, de qué fuentes, y por cuáles procedimientos, así como la implementación de esas decisiones, mediante las requisiciones de compra, su autorización, el envío de las órdenes, su tramitación, recibir los artículos, y el pago de las facturas; aunque algunas actividades las llevan a cabo otras áreas funcionales, tales como diseño, producción, y departamentos usuarios, que no sólo participan en el proceso, sino también asumen responsabilidad.

Las empresas pequeñas, no pueden ocupar personal de compras de tiempo completo, porque la cantidad de operaciones que realizan no lo requieren, por lo que las compras, por lo general, las lleva a cabo el Gerente o el Dueño del Negocio, o bien, ejecutivos no especializados en la función de Compras.

II. CONTROL DE CALIDAD DE LAS COMPRAS

Se encuentra íntimamente ligado, al uso directo que se le dará a la adquisición; es una realidad que los productos de calidad, están en función de las necesidades que satisfagan, lo cual quiere decir que un artículo tendrá "calidad", cuando cubra las expectativas de uso de parte del Comprador.

Ejemplo de lo anterior, es la adquisición de azúcar para una empresa refresquera, misma que no tendrá algún interés en adquirir este producto de calidad refinada, ya que es significativamente más cara que la "morena" o sin refinar, y que no trae menoscabo en la calidad del refresco, pero si provocará incurrir en costos más elevados de elaboración.

En ese orden de ideas, se entiende que el control de calidad de compras, no es aquel que se implanta o designa para que en todo momento, se adquiera el mejor

producto del mercado, atendiendo puramente el aspecto técnico o económico, sino aquel que se encuentra diseñado para comprar el artículo, que exactamente es requerido para satisfacer las necesidades de uso.

Así se llega al proceso de toma de decisiones, de lo que se debe comprar, el cual incluye dos aspectos fundamentales: el económico y el técnico. Es aquí, donde radica, de forma necesaria, el estudio de la calidad, en función de los requerimientos mínimos deseados y que el Comprador deberá tener dicha base de selección, en la que se pueda apoyar para determinar el producto a seleccionar, al mismo tiempo deberá cuidar lo económico con base en las condiciones del mercado, existentes, procurando cubrir los siguientes factores: costo, financiamiento, tiempo de entrega, entre otros.

En resumen, el Control de Calidad de Compras, está íntimamente ligado a la identificación clara de lo que se requiere para producir, comercializar, o simplemente consumir.

III. IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN DE LA SOLICITUD DE COMPRAS

La Solicitud o Requisición de Compras, es el origen para el desarrollo y la aceptación de la Orden de Compra, así pues, enlista todos los artículos que deseen adquirirse, se origina en el Departamento que requiere el artículo, y para ser autorizada debe ser revisada por el Jefe del Departamento, no pudiendo exceder de cierto monto, que es el acordado para cada circunstancia. En su totalidad, las solicitudes de Compra son prefoliadas, surgiendo que el número sea acompañado por letras, que representan al departamento que emitió la Solicitud.

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

La Solicitud o Requisición de Compras es por cuadruplicado, el original para el Departamento de Compras, la primera copia para el Departamento de Contabilidad, la segunda para el Almacén de Materiales, y la tercera para el Departamento que solicitó el material. Las requisiciones para trabajos especiales, se hacen por quintuplicado, la copia adicional se manda al Departamento de Costos.

En algunas empresas, el Departamento de Compras pide el original y una copia de la Requisición, el original se quedará con el comprador responsable y la copia se archivará, esto con objeto de crear un sistema para localizar las facturas y asegurar que no existan Solicitudes de Compra retrasadas o pérdidas. En realidad lo usual y recomendable es que el Departamento de Compras abra un expediente para cada acto de compra diferente, donde contendrá toda la documentación, hasta que sea totalmente surtida la Solicitud de Compra, entonces, se separará el expediente para ponerlo junto con los demás finiquitados.

Varios tipos de documentos son empleados para iniciar una compra (cuando hay la insuficiencia de un artículo), la persona interesada efectúa la Solicitud de Compra, la cual tiene varios objetivos, para avisar al Departamento de Compras, la necesidad que se tiene de obtener un determinado bien, entre esos objetivos está que es uno de los documentos para efectuar el pago y para llevar el registro respectivo. La Solicitud de Compra puede ser elaborada por cualquier persona perteneciente a la Empresa, pero sólo un grupo limitado podrá, mediante su firma, autorizarla; el Departamento de Compras deberá tener una lista, de las personas con jerarquía para firmar las Solicitudes de Compra, en el listado se aclarará el grado de autoridad que posee cada uno.

Las adquisiciones de Bienes de Capital (todo aquello que la Empresa tiene para producir o crecer), tienen un tratamiento especial, ya que la Solicitud de Compra de Bienes de Capital, deberá ser firmada por el Director de donde se origina y éste, a su vez, obtendrá la autorización del Subcomité de Proyectos de Inversión, que depende del Consejo de Adquisición. En otras empresas la compra de bienes de capital, debe ser aprobada por algunos directores, antes de elaborar el Pedido, las requisiciones contendrán el número de la aprobación y una copia adicional de la Orden, se deberá enviar al Secretario de la Compañía, para fines de control.

Los gastos por compras de Bienes de Capital, tienen un tratamiento contable y fiscal distinto, ya que implican un aumento en los Derechos; es decir, es una modificación más que una conservación del nivel de operaciones, por que generan una inversión a más de un año, mientras que los materiales, por hallarse en continúa transformación, dan lugar una inversión a corto plazo.

Los programas de requerimientos, engloban las necesidades en forma detallada, las cuales se relacionan de alguna manera. El tipo más común se trata sobre un listado de partes y de materiales requeridos por un programa de fabricación, mismo que deberá precisar los requerimientos de cada producto en forma desglosada, dicho programa señalará, la cantidad de artículos a elaborar en un tiempo determinado. Por razones comerciales, tal vez sería conveniente efectuar

contratos de compra, antes de que se confirmen los programas de transformación, la confirmación es un documento enviado por el Consejo de Directores a la división de materiales, el cual incluye las partes y los materiales que se deban comprar, para cubrir un cierto número de artículos o por un período establecido. Existen tres tipos de pronósticos de elaboración : el Programa Confirmado, mismo que cubre un período corto, dando cierta flexibilidad; el Programa a Largo Plazo, es medular para una planeación futura, sin embargo, no puede ser utilizado como base para celebrar contratos que no sean revalidados; y las Ratificaciones o Confirmaciones, que representan la cantidad máxima de productos o el período más largo para el cual, se encuentran capacitados los directores, respecto a comprometer a la Entidad por anticipado. La cantidad confirmada podrá no siempre coincidir con la cantidad a pedir, ya sea por efectuar ajustes relacionados con posibles desperdicios durante la fabricación, productos que sirvan como repuestos, materiales que se tenga en existencia, saldos, de adeudos, etc., siendo posible que más de un proveedor participe en las operaciones de compra; tampoco es necesario que concuerden las cantidades pedidas con las entregadas, ya que se pueden recibir en períodos establecidos.

La Ratificación o Confirmación, autoriza un convenio de compra, por una cantidad fijada de productos o por un determinado período o frecuencia, ésta será la primera etapa, la siguiente se refiere a calcular la cantidad de requerimientos de componentes y materiales, que servirán para implementar el Programa, lo cual se lleva a cabo utilizando la lista de partes y materiales que forman cada producto. Para cada uno de los artículos por hacer, se deberán señalar los materiales que serán necesarios y la cantidad de éstos, que se multiplica por el nivel de elaboración de cada uno, prosiguiendo con la suma de dichos resultados, con el objeto de obtener los requerimientos totales por producto y por período. Posiblemente sea necesario hacer ajustes finales, referentes a las unidades que se tienen en existencia y por las órdenes pedidas y pendientes de recibir.

Los inventarios físicos realizados, los Registros de Almacén, la programación de la producción, todo de acuerdo con las necesidades de utilización, y los máximos y los mínimos estipulados, dan origen a la Solicitud de Compra, dichos registros pueden ser realizados por medios manuales o por computadora. Cuando se llevan por este último medio, el procedimiento será que cuando se actualicen los registros, se compare la cantidad de unidades en existencia, con la mínima posible; si las existencias fueran inferiores a ese mínimo determinado, se hará la anotación correspondiente. Después de la actualización, se emite una lista de los artículos que es necesario ordenar, combinada con otra información que pudo haberse especificado en el Programa, como pueden ser la cantidad de unidades en existencia, el consumo durante un lapso precisado, los pronósticos de consumos,

etc. El nivel óptimo de inventarios, puede volverse a calcular tomando en cuenta las últimas cifras de consumo, antes de determinar si se debe o no solicitar un nuevo pedido.

Si se ocupan registros manuales, el procedimiento es principalmente el mismo, pues a partir de que se afectan los registros auxiliares de inventarios, es necesario realizar una confrontación de las unidades que hay, con el nivel de inventario, considerado como óptimo y si las existencias son inferiores al mínimo fijado, se hará la anotación correspondiente. La tarjeta, con motivo de ser identificada, podrá colorearse en la orilla, o bien, anotar en una hoja el artículo de que se trate. Al terminar la labor de pase diario a las tarjetas y de actualización, se elaborará una requisición global, que contendrá una lista de los artículos que se deban pedir y la información necesaria; también de un modo optativo, se pueden utilizar las requisiciones de uso repetitivo que se localizan en los archivos, mismas que son enviadas al departamento donde se origina la Solicitud de Compra al Departamento de Compras, debiéndose regresar al primero, para su archivo, pudiéndose utilizar nuevamente, cuando se vuelva a necesitar el artículo; las Requisiciones de Uso Repetitivo, también pueden denominarse Tarjetas de Órdenes Permanentes o Requisiciones Perpetuas.

Algunas empresas utilizan la Requisición de Uso Repetido, siempre que se pide algo por primera vez, excepto cuando se trata de compra única, que supuestamente no volverá a acontecer, pero las Requisiciones de Uso Repetido, por lo general, son apropiadas cuando se trata de grandes órdenes y contratos periódicos; por lo tanto, es necesario que exista una autorización específica por cada ocasión que se utilice esa requisición, puesto que si se le ha dado autorización a un departamento para manejar un artículo, se considera sobre entendida la autorización para reponerlo cuantas veces lo requiera.

Los procedimientos referentes a las requisiciones, no acaban con la responsabilidad que tiene el funcionario de compras, respecto a verificar la calidad y la clase de los artículos solicitados, su cantidad, su costo, y las fechas en que deben ser recibidos.

IV. DIVULGACIÓN DE ACTUALIDADES TECNOLÓGICAS Y APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES

La capacidad del ser humano para procesar los materiales, fue aumentada durante el desarrollo de las máquinas en la revolución industrial y durante los últimos veinticinco años del siglo XX. Los departamentos de Compras y de

Abastecimientos, manipulan una gran magnitud de información y tales avances tecnológicos son de gran importancia.

La primera introducción de las computadoras a la función de compras, fue desmoralizante, pues se utilizaron en el control de inventarios, pensando en que, debido a que se manejaba una gran cantidad de números, sería útil; sin embargo, tal control no funcionó, debido principalmente, al deficiente diseño de los sistemas, por lo cual el control real del inventario se llevaba manualmente; pero como el equipo también tenía deficiencias, se consideraba laborioso poder incorporar datos al Sistema y el procesamiento de ellos se hacía sobre la base de lotes (*batch*) intermitentes y los informes que se producían eran permanentes, ocasionando un gran desperdicio de papel.

Tanto la entrada de datos, procesamiento, y la salida de información, tuvieron notables adelantos durante los últimos años de los setentas. Se dejaron de procesar los datos en lotes para hacerlo en serie, pues el realizarlo así, se utiliza regularmente para datos a gran escala y el procesamiento de datos en serie, se considera más efectivo cuando se trata de aplicaciones en la función de compras y abastecimientos. Las compañías compraron minicomputadoras, para destinarlas exclusivamente a ejercer un control sobre inventarios; ya que las grandes computadoras con enormes memorias, eran conectadas con varias terminales y con sistemas operativos, los cuales daban la apariencia a los usuarios, que la computadora los estaba tratando con preferencia, cuando en verdad estaba realizando otras actividades.

La industria fabricante de computadoras no se había definido, en un principio se dedicó a la fabricación de computadoras enormes y caras, que se instalaban en salas con aire acondicionado, las cuales se encontraban acompañadas de un equipo periférico que consistía en máquinas perforadoras de tarjetas, lectoras, e impresoras; los adelantos llegan a la tecnología electrónica que producía equipos cada vez más pequeños y eficaces, surgiendo los microprocesadores y a medida que mayores componentes y circuitos eran conjuntados en pequeños pedazos de cristal, apareció el microprocesador como una unidad, por lo que las mejoras en los métodos de producción y el aumento de unidades fabricadas, ocasionó una baja en los precios, especialmente en productos electrónicos, así con la aparición de terminales con memoria, de los sistemas de procesamiento distribuido, de los informes de computadora tamaño micro, del teletexto, de bases de datos disponibles a nivel internacional, y del procesamiento de palabras, la industria de computadoras, se convirtió en una parte de la industria aún más grande que la de la tecnología de la información.

Al terminar 1970, se estaba desarrollando la unidad terminal con pantalla, ésta contenía una pantalla de video, que tenía un tablero con teclado, el cual era utilizado como medio de entrada de datos, para dar instrucciones o incluir programas a la computadora, así como para pedir información al centro de datos.

Las terminales son ampliamente utilizadas para las ventas, en donde la terminal básica es acompañada por equipo de computación interno, y tal vez por una lectora que identifica los artículos, por medio de códigos de barras preimpresas, incluidos en los paquetes. La terminal señala el importe adecuado de un cliente, el cambio, o puede revisar el saldo actual del cliente, para determinar si es digno de crédito, además de actualizar los registros de inventarios y de cuentas por cobrar, debido a su conexión con la computadora central.

Las minicomputadoras o microprocesadoras se utilizan cada vez más, en forma independiente o conectadas unas con otras, o con el procesador base, que se localiza en las oficinas centrales.

Los informes en microfilme, son ocupados cuando los documentos necesiten ser archivados. Al sacar microfilmes de una requisición, de las órdenes, de la documentación que ampara la mercancía recibida, de las facturas, catálogos, etc., se está ahorrando espacio, además de que el acceso a esta documentación, es más rápida y sencilla. Para poder observar la información, se emplean lectoras de microforma, las cuales proyectan las pequeñas transparencias en una pantalla grande, para que puedan ser leídas, algunas, además, son acompañadas de impresoras, mismas que producen una copia del documento a su tamaño real o en reducción.

Las tarjetas perforadas, las cintas de papel perforado, y las cintas magnéticas eran los únicos tipos de entrada de datos utilizados, ahora existen varios métodos de entrada, los cuales han aumentado la efectividad de los sistemas computarizados, entre éstos se incluye el equipo de lector óptico de caracteres, que puede leer caracteres ordinarios alfanuméricos.

La tecnología de la información, dentro de la Función de Compras, tiene aplicaciones más amplias, como al teletexto y lo conocido como procesamiento de palabras. El teletexto presenta en una pantalla un texto, o sea, un material impreso o diagramas; el procesamiento de palabras es primordialmente la aplicación de microprocesadores y terminales, que hacen uso de máquinas de dictado y máquinas de escribir. *Flexowriter* fue una de las primeras máquinas de escribir automática, empleada para la mecanografía repetida, que era utilizada principalmente en solicitudes de cotización u órdenes de compra. La máquina de escribir procesadora de palabras, reduce el tiempo para mecanografiar, tanto como los

retrasos, debido a que el contenido que no tenga correcciones, se copiará veloz y únicamente, pero las correcciones deberán hacerse manualmente.

Las aplicaciones generales del procesamiento de datos en la Función de Compras y Abastecimientos, se refieren a la automatización del trabajo normal de una oficina, y las aplicaciones especiales referentes a los sistemas de soporte de decisión, pretenden facilitar la planeación, así como la toma de decisiones, esto conlleva a mejorar la efectividad del personal o de la Empresa.

Ciertos tipos de sistemas de apoyo a las decisiones, son los siguientes :

a).- El sistema del tipo de cajón de escritorio, permite al usuario una entrada inmediata a la información que se encuentra almacenada en un "Banco de Datos".

b).- El sistema de análisis de datos, da lugar a que éstos sean manejados.

c).- Los sistemas de optimización, incluyen la Programación Lineal, que es una técnica laboriosa, y cierto tipo de Análisis de Redes de Proyectos.

El Análisis de Redes, es un método muy conocido para planear y controlar grandes convenios, como pueden ser la construcción de fábricas o almacenes, aunque las pequeñas redes se pueden determinar por medios manuales, las grandes necesitan del manejo de una computadora. El PERT, tanto como el Método del Camino Crítico, son las dos interpretaciones más sobresalientes del Análisis de Redes, el Camino Crítico constituye una serie de tareas, que servirán para definir en cuánto tiempo se habrá de terminar el proyecto.

Al tener información de alguna desviación del proyecto original, podrá corregirse consiguiéndose mantener el Proyecto dentro de lo presupuestado y a tiempo.

d).- Modelos de Simulación. La simulación se refiere a imitar el sistema real en el proceso, dentro del contexto del sistema de información administrativa.

V. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS COMPRAS

La planeación de las compras, constituye un problema complicado, cuando los tiempos de espera son prolongados, especialmente cuando los proveedores señalan fecha de entrega de los materiales, posteriores a la fecha en que se pensaba concluir con los productos terminados.

El Funcionario de Compras, deberá mantenerse enterado de los acontecimientos, ya que su trabajo es adquirir los materiales y si no se comunica con sus colegas, difícilmente conocerá sus problemas, por lo que deben de asegurarse, que tanto las personas que hacen las requisiciones de compra, como quienes las planean o bosquejan, conozcan el tiempo que deberán esperar para que le sean surtidos materiales considerados como difíciles, éstos tendrán que requerirse con anticipación, si es posible antes de que se visualice su necesidad.

Son pocos los proveedores que pueden cumplir detalladamente, con las órdenes de compra que tienen que cubrir en una fecha lejana, pero la mayoría de los funcionarios consideran, que los proveedores deben tomar con responsabilidad las fechas en que se comprometen a entregarlas, pues si durante el período comprendido entre la confirmación del Pedido y la recepción de la Orden, surgieran algunos inconvenientes que nulifican lo pactado, los proveedores deberán de comunicarlo cuando antes, así como también los posibles retrasos en las fechas de entrega.

Se considera una ventaja competitiva, el hecho de conocer los posibles retrasos que pueden surgir en las fechas de entrega de las órdenes, por este motivo, los funcionarios en mercadotecnia, muestran un gran interés en que sus empresas instalen un conveniente sistema de planeación y control de la producción, que les permita llevar a cabo lo anterior.

El Comprador, según la situación del mercado, aplicará sus tácticas, pues considera importante adaptar a la realidad, las fechas de entrega de partes, materiales, etc., que los subcontratistas hayan de surtir continuamente a los principales fabricantes, quienes deberán basarse en tiempos de espera, los cuales obtendrán mediante cálculos objetivos y que sean aprobados por ambas partes, pero los mejores planes pueden fallar, ocasionando al Proveedor, problemas como consecuencia del cambio en los planes de sus clientes, en las políticas de ventas, suspensión en su producción, etc.; asimismo, el Cliente podrá verse dañado por similares circunstancias dentro de la Organización del Proveedor, ya que una suspensión en el flujo de materiales, podrá tener graves impactos, sobre la fabricación, sobre la utilización de la planta, y sobre la rentabilidad.

VI. INFORME DE SURTIMIENTO Y REVISIÓN DEL MATERIAL ENTREGADO

Las últimas fases en la Operación de Compras, se refiere a la recepción de los artículos, y después de su revisión, la aprobación del pago.

Muchas empresas cuentan con un lugar especial, para la entrada de los materiales, la cual generalmente se ubica en el Almacén, aunque de manera optativa los artículos sean, en ocasiones, recibidos por el departamento que los pidió, es importante que se establezca el procedimiento alternativo a seguir, para recibir los artículos y para verificarlos, de manera que sean entregados lo antes posible al departamento que los necesite, evitando así, efectuar el pago por bienes no recibidos, o bien, que se hayan entregado, pero sin la debida autorización, o sin que reúnan los requisitos.

Una vez habiéndose cerciorado de que los bienes recibidos, corresponden con la descripción de los artículos pedidos, que la cantidad esté correcta, y que no se hayan dañado con motivo del transporte, se acostumbra registrar la entrega de la mercancía en una forma de papelería denominada, Aviso de Mercancía Recibida o Nota de Entrada al Almacén, de la cual se envían copias a los departamentos interesados, en ésta deberá anotarse la cantidad recibida y la fecha, haciendo referencia al número de la Orden que corresponda, y con base en ésta, se deberá anotar el precio unitario. En las empresas pequeñas, es suficiente con que se registre la entrega en el Libro de Mercancías Recibidas.

Parte de los artículos que entraron, pueden someterse a una inspección técnica, pero como casi siempre es costosa, resulta preferible no hacerla en todos los casos y, de ser necesario lo menos posible.

El Proveedor deberá expedir una factura por cada venta que realice, siendo su fecha aquélla en que dichos artículos son enviados; teniendo el Cliente que pagar, dependiendo del acuerdo a que haya llegado con sus proveedores, ya sea que tenga un mes para hacerlo, en abonos o crédito, o tal vez por adelantado.

Por lo expuesto, las empresas que hacen un alto número de transacciones, justifican que háya un Departamento de Compras, ya que reciben grandes cantidades de facturas, las cuales deben revisar por separado, para que sea autorizado el pago y se efectúe, pero en caso de aclaración, el Departamento de Compras será el responsable; por tal motivo, es conveniente que ese trabajo sea realizado por dicho Departamento, ya que tiene toda la información a su disposición y en caso de algún error, procederá a solucionarlo directamente con los proveedores.

Si la entrega de artículos estuviera incorrecta o si hubiere algún error en la factura, el Departamento de Compras deberá informar al Proveedor, para que se realicen las investigaciones pertinentes. En caso de que la diferencia sea insignificante, se procederá a efectuar un ajuste en la factura y a notificar al Proveedor

para que él haga lo mismo; si la diferencia es considerable y afecta a lo planteado, se tomará con gran interés para su solución.

Cuando los artículos estén defectuosos o no cumplan con las características, debe avisarse al Proveedor de que parte de la orden, está siendo rechazada y cuál es el motivo, ofreciéndole ocasión para inspeccionarlos, si lo desea, legalmente los artículos deben estar disponibles al Proveedor, para pueda llevárselos, o bien, que la Compañía se los mande, haciéndole responsable de los gastos de envío. La Empresa podría aceptar los artículos, si el Proveedor disminuye su precio o si accede pagar las reparaciones necesarias o que se proceda a su venta por cuenta del Proveedor.

Existen tres casos de cartas preimpresas, en la mayoría de las situaciones : el primero señala al Proveedor, que la mercancía no cubrió todas las especificaciones, pero que será aceptada por esa sola ocasión. El segundo indica que los materiales salieron defectuosos, explicando su origen; pero que han sido reparados, solicitando al Proveedor que pague los gastos referentes. El tercero se comunica, que la mercancía anómala es rechazada en su totalidad y tales artículos no serán aceptados, solicitándole inmediatamente los sustitutos.

Lo rechazado, es obvio que pertenece al Proveedor, por tal motivo, no podrán venderse ni utilizarse para la producción, porque de lo contrario se entenderá que el Comprador acepta la mercancía.

El Comprador tiene la obligación de recibir y pagar la mercancía, en tanto el Proveedor está obligado a entregar los artículos y ninguno puede anular el contrato, excepto si hay indemnización, esto es hablando legalmente, mas en la práctica comercial, el Comprador para cancelar o efectuar modificaciones a la Orden, debe acudir con el Proveedor y éste, por ley, puede negarse, pero normalmente se llega a un acuerdo.

Algunas razones más para liquidar una orden, podrían ser : cambios en los planes de ventas o producción; retraso en la entrega de la mercancía, que de ser culpa del Proveedor, éste no debe objetar la cancelación, ni cobrar cargos por indemnización.

En la recepción de artículos, la existencia de métodos eficientes evitaría molestias y pérdida de tiempo, al detectar desde el momento de la llegada de la mercancía, si está dañada o defectuosa y no después; la primera etapa consiste en descargar la mercancía, llevando los artículos hasta la sección de recepción, debiendo pedir a los proveedores que entreguen la mercancía el día pactado y en la hora señalada, esto con objeto de equilibrar la carga de trabajo y obtener

información sobre si la llegada de la mercancía, será la correspondiente. Es necesario que antes de descargar los artículos, se cuente el número de cajas que integran la remesa, revisando además, daños perceptibles antes de firmar la Nota de Entrega, enseguida se desempacarán los artículos, verificando la cantidad y las características que aparecen en dicha nota, la lista de empaque, y el Pedido; en ocasiones, la copia de la Orden sólo contiene las características del artículo, no la cantidad, para tal efecto el Encargado revisará las cantidades determinadas, conforme al recuento real de los bienes, anotando el resultado, dicho comprobante servirá como documento de artículos recibidos.

Los avisos o informes de lo recibido, podrán representar formas con varias partes, que normalmente se hacen a mano, substituyendo a la copia de la Orden de Compras, que podría utilizarse con ese fin. Se enviarán copias del Informe de Artículos Recibidos al Departamento de Compras, a la sección de facturación, al Departamento de Planeación de la Producción, y a Control de Inventarios, así como a la persona que hizo la Requisición. Si se recibiera, únicamente, un pequeño número de órdenes grandes; habrá de llevarse un registro de artículos recibidos, en el cual, se anotarían las remesas en el orden en que fueran aceptadas, funcionando como Informe de Artículos Recibidos.

Si fuera preciso realizar una inspección técnica, hay que efectuarla lo más pronto posible, manteniendo los artículos en una sección especial; los dañados deberán ser regresados, de ser posible, en el mismo camión en que llegaron, de no ser así, serán almacenados en una parte especial, correctamente identificados, hasta el momento de ser regresados, debiéndole comunicar al Proveedor y al transportista, quizá utilizando cartas preimpresas.

Después de que los artículos pasen por la Sección de Recepción y se haya realizado la inspección técnica, cuando sea aplicable, las mercancías serán almacenadas, técnicamente, según su urgencia de entrega, lugar, rotación, etcétera.

VII. ARCHIVO HISTÓRICO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Es aconsejable conservar, en un archivo, parte de la documentación que se origine; con motivo de las operaciones realizadas por el Departamento de Compras, con el fin de obtener información, en el futuro, de transacciones pasadas. Las carpetas tamaño carta son un buen medio para archivar, mismas que deben estar tituladas con el nombre de la mercancía y toda la documentación que se origine, en orden alfabético del nombre del Vendedor, en un archivo cerrado. Cuando la Orden se haya ultimado, la copia se mandará a un archivo

cerrado, con el nombre del Proveedor en orden alfabético, esta forma de archivar, proporciona una rápida información y orden.

Todo documento relacionado con el material pedido, junto con la copia de la factura y el recibo del mismo, deberá anexarse a la copia de la Orden de Compra localizada en el archivo.

Es aconsejable contar con una copia de más, de la Orden, misma que se conoce como "copia de rastreo", con el objeto de evitar utilizar la copia de archivo, hasta su deterioro absoluto.

Es conveniente tener un expediente, donde estén todas las copias de las Órdenes, conocido como "Consecutivo", además de otro con las órdenes que representen una gran inversión.

El archivo de Requisiciones de Compra, es conveniente que se clasifique por departamentos, la documentación será guardada en "folders" o carpetas tamaño carta, éstos se ordenarán alfabéticamente en los archivos.

Dos son los objetivos principales, de archivar la documentación : mantener y recordar los acuerdos de la compra, y orientar al personal de Compras en sus gestiones y decisiones.

Después de elegir el sistema de archivo, la simplificación debe ser un factor importante, pues existe la necesidad de consultar, quizá hasta momentos después de ser recibido, pudiendo ser grande el número de documentos consultados, por tal motivo, la eficiencia del Departamento de Compras depende del buen funcionamiento del Archivo, independientemente de cubrir otras necesidades, como son en situaciones legales, requerimientos administrativos, aspectos históricos, discreción administrativa, etcétera.

El Archivo de Catálogos, es un auxiliar que proporciona información al Departamento de Compras y a otras secciones; pero debe mantenerse actualizado y organizado en forma correcta, para que pueda ser utilizado con facilidad.

El Cobrador debe supervisar de manera periódica, el material que contiene el Archivo, para estar en condiciones de determinar lo que sea necesario. En los negocios pequeños, debe estar familiarizado en la forma de codificar y registrar la llegada de literatura de productos y la manera de archivar con eficiencia.

Los compradores deben conocer tres aspectos, principalmente :

a).- Lo que debe contener un archivo de catálogos.

b).- Cómo debe mantenerse un archivo.

c).- Los mejores métodos para clasificar el material.

El Archivo debe contener datos reales, referentes a los productos y las mercancías; pudiendo auxiliarse, como guías de compra, de las publicaciones proporcionadas por los proveedores, las asociaciones comerciales, y otros grupos de la industria, así al reunirse datos del material, tiene que hacerse una selección, porque de lo contrario, se formará una biblioteca de aspecto impresionante, pero con poca calidad.

Para mantener el Archivo de Catálogos actualizado, es necesario conocer la antigüedad del material y la frecuencia con que es requerido; para tener cierto control sobre el envejecimiento del mismo, es conveniente establecer un catálogo general de todas las piezas agregadas al Archivo, con la fecha de recepción y una identificación limitada. Otro procedimiento podría ser, marcar la fecha en la cubierta del Catálogo al momento de su llegada.

Cuando el material es utilizado frecuentemente, no se requiere llevar un control del uso, en caso contrario sí es necesario; un método podría ser, poner la fecha e inicial en el Catálogo, cada vez que fuera consultado, así después de verificar la frecuencia con la que es utilizado el material, se procederá a eliminar los folletos que nunca han sido consultados, desde su llegada al Archivo; mediante estas técnicas el Archivo de Catálogos podrá mantenerse en proporciones accesibles y prácticas.

Constituye un problema, que los proveedores manejen tamaños distintos en las publicaciones que proporcionan a la Empresa, para ello, debe archivar en forma ordenada, en esas condiciones la manera más sencilla para que pueda ser consultado el Archivo, es colocando los escritorios en estantes abiertos.

Dependiendo de las necesidades, las publicaciones pueden archivar en orden alfabético de vendedores, de productos, o cronológico por fechas de recepción. El método más sencillo, lo constituye archivar en orden alfabético de vendedores, lo cual facilita a los representantes del Proveedor, revisar y poner al corriente sus secciones en el Archivo de Catálogos; por orden alfabético de productos es sensiblemente más complicado; pero por orden cronológico de recepción, se facilita la entrada del material al Archivo, no siendo necesario dejar espacios al archivar la literatura.

La tarjeta-índice, contiene información sobre si el Catálogo fue editado por el Proveedor, también puede utilizarse para controlar las salidas de material del Archivo.

VIII. EL PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS EN LA PLANEACIÓN DE CÁMARAS, PROGRAMACIÓN, Y CONTROL DE CONSUMOS

I. INTRODUCCIÓN

El Proceso Electrónico de Datos (PED) consiste en adaptar computadoras electrónicas de elevada agilidad en el registro, el trámite, y la impresión de información estadística.

El PED proporciona información oportuna, para la toma de decisiones, además, persigue reducir costos; este sistema crea información dirigida a las necesidades de una empresa, por lo que los sistemas aplicados, deben ser los mismos cuando las exigencias lo ameriten.

No existen normas que permitan conocer, el momento en que debe colocarse un sistema del PED, ni tampoco cómo instalarlo de manera que solucione las necesidades particulares de la Organización, lo más idóneo sería, que el Sistema se ajustara a las necesidades de la Entidad, estructura financiera, y objetivos preestablecidos.

Normalmente los sistemas de PED son caros, por tal motivo, deben analizarse las funciones que puedan incluirse en el Sistema, esto con la finalidad de que la inversión empleada en el PED resulte satisfactoria. Al efectuar el análisis de las funciones, para decidir su introducción al Sistema, se le conoce como Enfoque de Sistemas Totales.

Los fabricantes de equipo del PED, han alcanzado notables adelantos tecnológicos, como más velocidad de funcionamiento, mayor capacidad de datos, tamaño más compacto, mayor certeza y menores costos. A pesar de ello, la introducción de un sistema del PED todavía resulta caro y en consecuencia, son pocas las funciones que como Compras, justifican la utilización de un sistema de PED para uso exclusivo.

Un Sistema de PED para ser completo, deberá incluir las siguientes funciones: procesos de ventas, de producción, y de compras. El Gerente de Compras

no debe permanecer pasivo, en la planeación del Sistema, debe tener conocimientos y experiencia, esto puede dar lugar a la diferencia entre un programa satisfactorio y otro que proporcione información no práctica a un mayor costo.

Para adquirir un sistema de PED, se debe tener conocimiento de sus alcances y limitaciones; pero una vez adquirido, el Gerente de Compras deberá haber contribuido en la planeación.

Las compañías que no pueden pagar todo un sistema de computadoras, no deben renunciar a los beneficios que proporciona un buen sistema electrónico, esto lo puede lograr, asistiendo a lugares que a través de un pago le permiten el acceso a equipo computarizado. Para que la Compañía consiga los resultados deseados, deberá tomar parte en la planeación del programa.

La compañía usuaria del servicio de computadoras, por lo regular prefiere limitar el grado de automatización de sus operaciones, de modo que es conveniente que cubra los aspectos necesarios para el Departamento de Compras, como serían Cuentas por Pagar y Control de Inventarios.

Otra opción para las compañías pequeñas, serían los bancos, los cuales poseen equipo de PED y algunos ya ofrecen el servicio casi total de Cuentas por Pagar.

Las Máquinas Electrónicas de Contabilidad (MEC) o el equipo tabulador, pueden efectuar operaciones privativas a un menor costo que la computadora, utilizando el equipo MEC como complemento al sistema de PED.

Cuando la computadora fue utilizada para fines administrativos, se consideraba una máquina de Contabilidad, pero con mayor velocidad; muchas compañías buscan un acercamiento al PED, con la intención de estudiar los costos de sus actuales procedimientos y lo que podrían ahorrarse, al utilizar una computadora.

Constituye un gran problema para la Gerencia, implantar un sistema de PED y que se origine una resistencia al cambio, lo cual habla de la ignorancia y falta de comunicación entre el personal asignado.

Para que funcione acertadamente un programa de PED, es necesario que exista una buena comunicación y dar atención a opiniones e ideas, para lograrlo, es conveniente efectuar reuniones, de preferencia en grupos reducidos y, que el orden de los asuntos sea controlado por una autoridad.

Los pasos fundamentales para un programa de planeación y de control que lleven a disfrutar del sistema de PED, son los siguientes :

2. IDENTIFICAR OBJETIVOS CLAVE

Consiste en saber aplicar el PED en donde sea fructífero; igualmente reconocer los objetivos, los cuales deben basarse en aspectos fundamentales, como los procesos de ventas, de producción, y de compras.

3. ENUMERAR DETALLES PARA APLICACIONES POTENCIALES, A LARGO Y CORTO PLAZOS

Después de convenidos los objetivos clave, el personal usuario del Sistema deberá formar un catálogo, que contenga las aplicaciones potenciales del PED, éste deberá referir las principales áreas de aplicación, el objetivo, el tipo de función, exigencias tanto de horas-hombre, como de horas-máquina; y ahorros monetarios en un año.

Tanto las estimaciones de los ahorros y beneficios, como la inversión requerida para implantar un sistema, deben estar supervisadas por la Dirección; pues suponer, que el Sistema puede desarrollarse en poco tiempo y a un menor costo, lleva a la deficiencia de los programas. Un elemento que causa polémica al determinar los resultados, son los beneficios tangibles contra intangibles, ya que los primeros representan, disminuciones en el costo y los segundos un bien ocasionado por la eficiencia y una información más productiva.

4. ANALIZAR EL POTENCIAL DE BENEFICIOS Y UTILIDADES

La Dirección debe tomar una decisión referente a permitir que prosigan las aplicaciones, con objeto de elegir entre las realizables; es decir, aquellas que originen una mayor utilidad u otros beneficios.

Con frecuencia, los procedimientos manuales superados, proporcionan ahorros y beneficios mejores o similares que el PED.

5. CONSIDERAR LA INSTALACIÓN Y EL PROYECTO

Antes de la instalación final, habrá que completar planes y trabajo preliminar del Proyecto de Sistemas, debiendo realizarse un calendario, que señale el tiempo requerido para capacitar al personal; para efectuar el pedido del equipo, en su llegada, y para hacer las adaptaciones pertinentes, al lugar que ocupará. Durante el proceso de Proyección de Sistemas, es importante observar a otras compañías que hayan terminado instalaciones iguales, lo cual evitará costosos retrasos y problemas, independientemente de la experiencia del proveedor.

6. ESTABLECER FLEXIBILIDAD EN EL PENSAMIENTO Y EN EL PROYECTO

Durante el proyecto e instalación del Sistema de PED; es importante que sea maleable, con objeto de adelantarse a posibles avances tecnológicos. El Agente de Compras puede aportar sus conocimientos especializados en este campo, para obtener el sistema específico que se necesite; él mismo, no debe ni puede aceptar como explicación, que limitaciones técnicas impidan que sus ideas y necesidades formen parte del Sistema.

7. RECONOCER INFLEXIBILIDADES

Aunque la flexibilidad debe prevalecer, existen ciertos elementos consistentes en el Sistema de PED, debido a ello, la planeación de un trabajo rutinario, difícil, necesita de un análisis, por lo que modificar el programa requerirá tiempo y dinero.

8. SELECCIÓN DE PERSONAL

Algunas empresas contratan consultores, representantes de fábricas de equipo, o expertos independientes para llevar a cabo un estudio de sus sistemas, y desarrollar el concepto para los sistemas de PED o PID (Proceso Integrado de Datos), ellos pueden aportar bastante, respecto a consejos técnicos, pero como no conocen la Empresa, ni son lo más idóneo para planear e implantar el Sistema.

El personal asignado a la labor de proyectar un sistema, debe ser capaz y poseer ciertos atributos personales.

9. CATEGORÍAS DE AUTOMATIZACIÓN EN COMPRAS

El PED, obviamente incluye equipo para proceso de datos, en el cual éstos se guardan en forma magnética o electrónica.

El PID (Proceso Integrado de Datos) comprende sistemas automáticos, en los cuales, los datos se guardan mecánicamente, en tarjetas perforadas y cintas.

El PAD (Proceso Automático de Datos) contiene al PED y al PID en cualquier acoplamiento.

10. FUNCIÓN Y ALCANCE DEL EQUIPO DE "PED"

A la Unidad Central Procesadora se le conoce como Computadora, esta unidad recibe datos e instrucciones, los guarda en la memoria y los saca en el momento que se requieren, efectúa las operaciones matemáticas básicas, y tiene la capacidad de hacer confrontaciones entre números y caracteres, así como ejecutar actos originados por el resultado.

La Unidad Procesadora dirige las operaciones comunes del proceso, dentro de sí misma, vigila el flujo, y la operación de entrada y de salida, conforme a las instrucciones programadas. Las operaciones son realizadas a una velocidad electrónica.

El plan del proceso de datos, es creación del hombre y un programa es un plan de instrucciones.

La Unidad Procesadora consta de una unidad de control, un mecanismo de archivo, y una unidad matemática. La Unidad de Control descifra las instrucciones del programa y guía las diversas operaciones de proceso de datos. El mecanismo de archivo o memoria, percibe las instrucciones del mecanismo receptor, archiva y manda información. La Unidad Matemática efectúa las operaciones de ese tipo y de confrontación, según las instrucciones que recibe del mecanismo de archivo y lo ordenado por la Unidad de Control.

Existen dispositivos que conectados a la Unidad Procesadora, leen información y obtienen de ella información escrita, estos dispositivos se conocen como Equipos de Entrada y de Salida. La función de Equipo de Entrada es llevar, mediante cinta o tarjeta, los datos y las instrucciones programadas a la Unidad Procesadora, y el Equipo de Salida, es recibir la información enviada por la unidad procesadora para proceder a efectuar lo ordenado por la Unidad de Control.

11. INFLUENCIA DEL "PED" SOBRE EL CONTROL DE INVENTARIOS

El personal de Compras, debe interesarse en llevar un buen control del inventario, especialmente en el campo de los materiales, componentes, y MRO (suministros para mantenimiento, reparaciones, y operaciones) el no llevarlo, afecta a la función de adquisición, ya que la comunicación entre tales funciones es necesaria, por ese motivo, algunas empresas han optado porque ambas estén supervisadas por el Departamento de Compras. El PED asienta la interrelación de estas funciones.

12. INTERPRETACIÓN DEL CONTROL DEL INVENTARIO

Un inventario puede existir en determinado número de formas, pero sólo unos responden al control. El tipo de inventario planeado, o sea, aquel que se formó pensando en un objetivo específico, es totalmente controlable, en cambio un inventario no planeado, que surge debido a situaciones no previstas, es poco el control que se puede ejercer sobre él.

13. OPERACIÓN DINÁMICA

Varias actividades realizadas por el PED en el control de inventarios, son una prolongación de lo que se hizo manualmente. Es necesario señalar las diferencias entre ambos procedimientos, el PED efectúa los cálculos a una mayor velocidad, originando un sistema más dinámico, que el alcanzado con un control manual.

Pensar que un sistema de PED funciona de manera repetitiva y completamente solo, ocasiona un riesgo en el control del inventario, ya que aunque existen operaciones rutinarias, hay otras que necesitan un estudio más detallado, esto puede originar una disminución en la eficiencia del Sistema.

Dependiendo de la magnitud y necesidades de la Función de Compras, puede ser el nivel de automatización requerida y de preferencia lo que resulte ser más económico. La compañía macra, que compra grandes cantidades de algunos artículos a un pequeño número de proveedores, no necesitará utilizar un sistema detallado, como tampoco la empresa chica que compra diversos artículos en pequeñas cantidades a varios proveedores. Aunque el volumen de las compras, es un factor importante para que se evalúe el Sistema de Compras Automatizado, la dificultad de las transacciones de compra determinará el nivel de automatización a implantar.

Un sistema de computación detallado, puede producir una gran variedad de características y reportes, muchos de los cuales, pueden considerarse como enlazados al sistema básico del Pedido de Compra y tienen un costo adicional muy accesible.

Se necesitan dos tipos fundamentales de datos de entrada :

a).- Lista de todos los proveedores, incluyendo nombre y dirección, clave de identificación, y condiciones de descuento para pago de contado.

b).- Información acerca de la transacción de compra, incluyendo el número de Pedido de Compra, claves de autorización, número del Proveedor, claves de productos y precios, cantidades y fecha de recepción, número e identificación de la factura. Antes de decidir adquirir una computadora, es necesario estudiar las existencias en el mercado, se deben analizar sus características, beneficios, elasticidad, y reportes, también confrontar los costos de los métodos existentes o de sustitución.

En el PED, la automatización o computarización profundiza grandemente la extensión de la información, que puede ser utilizada por el Gerente de Compras en sus actividades.

Aunque muy pocas empresas han automatizado todas sus operaciones de compra, hay varios sistemas en etapa de planeación y otros muchos que incompletamente, se están llevando a cabo. Los gerentes de compras deberán manejar cuidadosamente este adelanto; hasta la fecha, la automatización no ha ocasionado grandes economías.

Algunos motivos del "pro", que el procesamiento de datos ha interesado a la Administración de Compras son :

a).- Los compradores se eximen de "arrastrar el lápiz" y utilizan el tiempo ahorrado, para realizar otras acciones.

b).- El Gerente General, queda relevado para dedicarse a las relaciones sociales y a otras actividades administrativas, que por lo regular se hacen a medias.

c).- Se dispone de controles, en forma de mediciones estadísticas, que no son posibles si se hacen a mano.

d).- Al mantenerse informado de los avances del PED, el Gerente de Compras puede guiar el programa de procesamiento de datos de su entidad, hacia el objetivo de ahorrar costos de materiales, y un control de inventarios más eficiente.

El equipo en ningún momento podrá tomar el lugar del Gerente de Compras, por lo tanto es un miedo infundado de los gerentes, respecto a pensar que una máquina puede llegar a desplazarlos, ya que a fin de cuentas, el que toma las decisiones y alimenta a la computadora es el ser humano.

Lo importante no es la cantidad de datos que proporciona la máquina, sino la calidad, la rapidez, la oportunidad y la exactitud de la información, para tener bases firmes en la toma de decisiones.

Los trabajos o funciones que deben tomarse en cuenta, para la programación de la computadora son : los más fáciles de medir, los que tienen mayor repercusión en las utilidades, los que incluyen una gran cantidad de trabajo de escritorio, y aquéllos donde hay un mayor grado de aceptación de la computadora. La función de compras cubre todos estos ordenamientos; pero el último posiblemente no, debido a que el Gerente de Compras, no siempre está de acuerdo con la utilización de una computadora.

A veces, se tiende a meter demasiado en la computadora, pensando que todo es importante, esto puede ocasionar un alza en los costos, o poner en peligro todo el programa. Se debe seleccionar la información, dándole mayor énfasis a las compras que representen un alto valor, además tienen que programarse tanto la historia de compras, como toda la información sobre precio y uso.

Para hacer un buen programa de PED, encaminado a Compras, se necesita tiempo para su planificación, y otro tanto para depurarlo; pero hay otra opción, utilizar la información existente basada en la experiencia de diversas compañías, entonces el tiempo podría reducirse a la mitad.

Se utilice o no la computadora, se seguirá necesitando al hombre para realizar la labor de compras. Se prevé para un futuro inmediato, la extinción de gran parte, sino es que de todo, el papeleo de Compras.

Es posible que al unir el sistema de datos del Proveedor con el del Comprador, las computadoras puedan determinar cuándo están bajas las existencias y coloquen automáticamente, el pedido en el negocio del Proveedor, sin necesidad de hacer una requisición y de escribir la Orden de Compra. Al mismo tiempo, la computadora del Proveedor, actualizará los precios y la información sobre la entrega en la computadora del Comprador, que no se limitará a olvidar esa información, ya

que el sistema puede programarse para que los aumentos en los precios por encima de cierto porcentaje, sean automáticamente rechazados, el Comprador puede discutirlo posteriormente con el Proveedor, desafortunadamente, este tipo de adelanto, no todas las empresas lo pueden alcanzar.

Las computadoras no son capaces de pensar, sólo pueden hacer lo que está programado y los resultados son tan buenos, como los datos con que se haya alimentado a la máquina.

Cuando se instala un equipo de procesamiento de datos en la Función de Compras, los pasos principales del procedimiento de compras, seguirán siendo los mismos que en un sistema manual, sólo cambia la forma de llevarlos a cabo. Cuando se tenga el recurso económico para implantar un sistema de procesamiento de datos, se tendrán, cuando menos, cuatro beneficios :

a).- El manejo del equipo computarizado, reducirá el trabajo del personal, hasta parte de éste.

b).- La información se obtiene a una mayor velocidad.

c).- Hay superación sobre el control de las operaciones, debido al detalle con que se maneja la información, lo cual ayuda al tomador de decisiones, y

d).- Habrá de mejorar el resultado de las operaciones, al contar con más variada información, así como un mayor control.

El equipo de Procesamiento Integrado de Datos (PID) podrá aplicarse, cuando menos, a los pasos principales de Compras siguientes :

a).- *Determinación de una Necesidad.* Cuando las computadoras ocupadas son en forma adecuada, podrán analizar información referente a consumo pasado, mercados, factores económicos, precios, y futuro consumo, además de permitir llevar a cabo, pronósticos a mayor velocidad y exactitud.

b).- *Precisar la Naturaleza y la Cantidad del Artículo Descado.* Una vez fijadas las especificaciones, podrán ponerse a disposición del equipo de procesamiento, registrando éstas, en algún medio de entrada al Sistema. También deberán registrarse las cantidades que se requieren comprar, con objeto de alcanzar análisis de lotes óptimos de compra.

c).- *Selección de Posibles Fuentes de Abastecimiento.* La computadora al procesar la requisición y la información sobre los proveedores, podrá proporcionar listados

de proveedores, con los precios que han otorgado y calidad de servicio que han brindado.

d).- *Análisis de las Alternativas y Colocación de un Pedido.* Es posible hacer, el análisis de las ofertas de los proveedores utilizando la computadora, sin embargo, esto resulta recomendable, sólo cuando pueda ser complejo, de lo contrario lo más correcto será que el personal responsable utilice su criterio y seleccione al Proveedor, la máquina, tomada la decisión, podrá procesar la Orden de Compra en forma automática.

e).- *Seguimiento de la Orden.* Al momento de colocar una orden, es necesario abrir una tarjeta de seguimiento. Este registro deberá actualizarse, con todos los datos que se vayan originando respecto a la Orden, logrando de esta forma enterar del estado actual de una orden, que hasta ese momento no ha sido surtida.

f).- *Recepción e Inspección de los Artículos.* Con los informes de recepción y de inspección, se podrá alimentar el registro de actualización de las Órdenes, a medida que son surtidas.

g).- *Revisión de la Factura.* Cuando se reciben las facturas, la máquina debe compararlas con las Órdenes de Compra, en caso de no haber diferencias, el Sistema automáticamente realizará el cheque para que sea pagado de inmediato o se guarde, según sea el caso.

h).- *Terminación de Todo lo Concerniente al Registro.* Las Órdenes de Compra que fueron recibidas, deberán conservarse en el Sistema por un tiempo predeterminado. En la memoria de la computadora, quedarán los datos sobre la actuación de los proveedores y los precios que otorgaron.

IX. IMPORTANCIA DE LOS ALMACENES

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

Se mantienen existencias en inventarios por dos razones : la economía y la seguridad.

Económicamente hablando, se puede decir que habrá un ahorro al momento de comprar mayor cantidad de bienes, de los que se requieren en ese momento.

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

La presión por parte de los que venden, o por quienes consumen, será que se tenga cada vez más inventario, buscando mayor seguridad de abastecimiento; por otra parte, un experto financiero buscará equilibrar la corriente anterior, con una disminución en los inventarios, el resultado deberá ser el nivel de inventarios más apropiado que no sea exorbitante, pero tampoco escaso, éstos son los argumentos de aquellos que justifican el almacenamiento.

Un índice sencillo de su importancia, puede derivar de la relación entre capitales dedicados al almacenaje y al capital propio, este índice señalará la proporción de capital propio, invertido en la función de almacenaje y, en consecuencia su importancia respectiva, el numerador señalará la importancia del mismo en valores monetarios cuantitativos.

El índice de capital propio utilizado para almacenaje, cambia dependiendo de las características y el tamaño de la empresa, no siendo irregularidades los casos en que sobrepasan el 50%, pudiendo llegar en ocasiones hasta el 80%, por lo tanto, se deriva que contra las apariencias y con relativa frecuencia, la Compañía es más almacén y en situaciones normales, no efectuadas por el miedo o la falta de abastecimiento, ni por reducción en las ventas.

El índice del costo anual del almacenaje es muy cambiante, pueden considerarse como límites normales, admitibles entre el 10 y 15%, aunque a veces puede ser del 20%, debido a especiales condiciones de protección indispensables.

Las actividades básicas que realiza el Almacén, son las dos siguientes :

a).- Recepción y revisión, dado el caso, de lo adquirido.

b).- Almacenamiento de los artículos, desde el momento de su recepción hasta que se envíen a donde sea.

Hay tres enfoques medulares, para designar en dónde deberán colocarse los artículos dentro del Almacén. Estos comprenden los siguientes :

1. ALMACENAMIENTO FIJO

Estriba en que cada uno de los diversos artículos, deben ser colocados en un lugar específico, lo cual permitirá que sea encontrado con mayor facilidad, sin necesidad de estar consultando los registros de localización. Este sistema es considerado costoso, en lo referente al lugar ocupado.

Hay diversas formas para asignar lugar a los artículos :

a).- Se arreglan conforme al número de la Orden.

b).- Se agrupan de acuerdo al proveedor, a quien se le haya comprado.

c).- Se agrupan cosas similares.

d).- Se asignan lugares conforme al tamaño, caducidad, delicadeza, frecuencia, peso, movimiento, etc., con que se utilizan los artículos. Éste se considera el más eficiente, ya que se observa que los artículos de mayor rotación, como los más grandes, deberían colocarse lo más cerca del punto de expedición, en tanto que los productos de menor rotación en sitios más lejanos, y los más pesados en el piso.

Para que se logre una operación rápida y apropiada, se deberán considerar las siguientes normas, para determinar el sitio de los artículos :

a).- Los productos de mayor rotación, se colocarán más cerca del punto de envío.

b).- Los productos que se utilizan al mismo tiempo, deberán almacenarse juntos, esto ayuda a disminuir tiempo y esfuerzo.

c).- Deberán guardarse en lugar cercano los productos similares.

d).- De ser posible, almacenarlos conforme a lotes de expedición.

e).- Se separarán los inventarios considerados peligrosos, dentro de éstos se incluyen los materiales inflamables o explosivos.

f).- En ciertas ocasiones, será necesario efectuar traslados dentro del Almacén, en este caso se debe decidir a qué estante se habrá de asignar y en qué casillero colocar. Al llenarse los estantes, se pondrán los artículos poco pesados y espaciosos en la parte superior, los pequeños en la parte de enmedio, los pesados en la parte de abajo, aunque es recomendable, como se dijo, en el piso y no en el estante.

2. ALMACENAMIENTO AL AZAR

Se refiere a que se podrán poner los materiales en cualquier lugar, en estos casos, el espacio se aprovecha mejor, pero se necesitarán llevar registros de localización mucho más detallados.

Este sistema o falta del mismo, difícilmente puede ser recomendado, incluso en un pequeño almacén, se considera que todo artículo debe estar en un lugar previamente elegido, el inconveniente es el aparente desperdicio de espacio, puesto que si las existencias de un determinado artículo son bajas, el lugar asignado, estará casi vacío hasta la llegada de otra remesa. La realidad es, que el Almacén sólo estará a su máxima capacidad un breve tiempo, cuando se reciba la mercancía y antes de que el primer envío se lleve a cabo. En este Sistema, en cierto sentido, siempre habrá un lugar para todo, pues diferentes lotes del mismo artículo, se podrán localizar en diversas partes, todo controlado por un tablero indicador.

3. ALMACENAMIENTO DIVIDIDO POR SECCIONES

Conforme a este Sistema, los artículos de una determinada clase, se guardan en una zona establecida, dentro de ella se podrán utilizar, los Sistemas de Almacenamiento Fijo o al Azar.

4. EXISTENCIAS DE SEGURIDAD

En la mayoría de las empresas, es clara la necesidad de crear un inventario de materiales, que estén disponibles para algunas demandas periódicas, o para atender las probables demandas, o para pronosticar las probables exigencias futuras. La existencia será adecuada, para subsanar esas demandas, algunas cantidades extras podrán cubrir lapsos ocasionales, en donde el uso sea máximo, esto se logra elevando el pedido por puntos y, por lo tanto, el nivel de "stocks".

Esta política de crear existencias adicionales, es para utilizarlos durante períodos de uso superiores al promedio, es lo que se conoce como "existencias seguras del inventario", con lo cual, se tiene la solución por un tiempo, hasta que haya resurtido.

Lo anterior, que en cada lapso de gran actividad, se compensa por períodos de acción menor del promedio; es decir, tener la existencia segura, a su nivel original.

La cantidad de "stock" seguro del inventario, es aquel que se ha creado para cuidar las demandas, por encima del promedio o inesperadas del inventario. Se determina no por consideraciones del costo de pedir y llevar inventario, sino en la necesidad de protección contra carencias posibles, por cada artículo de la existencia. Algunas mercancías necesitarán mayor número que otras, lo que depende de los usos previstos y reales del material y cualquier lapso, más la confianza que se tenga de la entrega de los proveedores y en el tiempo anticipado de los pedidos.

La "Cantidad de Existencia Segura" que sea necesaria, para contar con la debida protección, varía de un artículo a otro, pues se pueden hacer previsiones con mayor exactitud, para algunos materiales que para otros; pero si no se prevé lo que se llegaría a necesitar, entonces el responsable del inventario procederá a examinar los registros anteriores de existencias, lo cual la ayudará a estimar la cifra máxima de uso, que se podría esperar durante el lapso de renovación del pedido.

Algunos de los factores que influyen en el nivel de las existencias seguras, son considerados intuitivamente, por la mayoría de los controladores del inventario. El examen de muchos registros del Almacén, mostrará diferentes niveles de existencias seguras de un artículo a otro, en consonancia con esos factores, que son los acordados por el Superintendente o Jefe de Producción, en relación a las necesidades de fabricación, que se han plasmado en la programación de la misma, en relación con los volúmenes y lapsos de ventas.

La existencia confiable, en general, dependiendo de las entregas del Proveedor, puede definirse como "abastecimiento por un mes", lo cual quiere decir, que el controlador del inventario hará los pedidos, en tal forma, que siempre contará por lo menos con existencias para un mes a la mano, si las condiciones son normales, si no, tendrá el abastecimiento extra de un mes, en el que podrá confiar durante el período de alta demanda o de entrega retrasada.

5. PROBLEMAS CON LA SOBREENSISTENCIA

Toda entidad, con pocas excepciones, tiene una inversión de capital, en lo que respecta a sus existencias, las inactivas deben ser dedicadas a algún otro uso o disponerse de ellas prontamente, eso si la Empresa va a realizar su provecho máximo. El Departamento de Almacén figurará en las decisiones, si los materiales se guardan en el Almacén, esta responsabilidad suele asignarse al Departamento de Compras, con el visto bueno del Superintendente, en realidad hay razones positivas para que los excedentes queden bajo la jurisdicción de Compras, principalmente porque tiene un conocimiento completo de las tendencias en los precios, no debiendo carecer de saber de las necesidades de producción sobre la ocupación de materiales principales, auxiliares, o cambio a otros nuevos, lo cual puede dar

lugar a artículos no utilizados en la fabricación, debiendo cuidarse extremadamente para no caer en ello.

El procedimiento a seguir, cuando la disposición de tales materiales está bajo el control y la responsabilidad del Departamento de Compras, sería como sigue: los inventarios de la Organización, deben ser mantenidos a un nivel proporcional a una tasa de producción. Es función del Departamento de Compras manejar la disposición de materiales, con el fin de mantener los inventarios, tan bajos como sea posible y estandarizar el artículo utilizado, para reducir al máximo el número de materiales que se almacenan.

Si las condiciones de operación cambian, las existencias en el Almacén que puedan ser obsoletos, deben de utilizarse antes de adquirir existencias de nuevo material estándar.

Cuando los artículos de esa naturaleza van a ser vendidos, deben solicitarse ofertas, por parte del Departamento de Compras, de los compradores potenciales, financieramente confiables. Los registros completos, deben ser conservados en lo relativo a la disposición del material.

6. ANÁLISIS FINANCIERO DE "STOCKS" Y SU ASOCIACIÓN CON EL COSTO DE SEGURIDAD

A).- Significado de "Stock"

Cabe mencionar que un "stock" (provisión, surtido, existencia máxima o mínima) es la cantidad de un bien cualquiera, almacenado y conservado, con un fin de venta o utilización posterior, o con otra finalidad, según sea el caso.

Contablemente, el término "stock" se toma como sinónimo de existencias adecuadas o convenientes y engloba los materiales, las mercancías semifabricadas, los artículos acabados, etc., para hacer frente a una demanda posterior. Los "stocks" pueden originarse, por disposiciones oficiales, por motivaciones de política económica (guerra, coyuntura, sostenimiento de los precios, etc.) como es el caso de los "stocks" estratégicos, efectuados con algunos productos por el Gobierno de los Estados Unidos.

B).- Gestión de "Stocks"

Es una rama de la investigación operativa, cuyo objetivo es la creación de modelos teóricos, para resolver los problemas que surgen del ámbito de la gestión empresarial, a causa de los "stocks". La mayoría de los modelos que se elaboran, parten de las siguientes características :

a).- El precio de compra y el costo de fabricación (unitarios) son constantes o variables.

b).- La ruptura del "stock" (agotamiento del mismo) provoca un costo (constante o variable).

c).- El costo de almacenamiento es constante o variable.

d).- La demanda puede ser conocida o solamente estimada (calculada en términos probabilísticos y a su vez constante o variable).

e).- Las unidades de las cantidades demandadas, pueden ser discretas o continuas.

f).- La distribución en el tiempo de las salidas de "stock", produce salidas continuas o discontinuas, que a su vez pueden ser constantes o variables.

g).- El plazo de entrega, o sea, el tiempo que media entre el momento en que las mercancías entran en el Almacén, es conocido o estimado, lo cual, provoca la existencia de un costo de renovación del pedido.

h).- La distribución, en el tiempo, de las cantidades ingresadas de "stocks", que pueden ser continuas o discontinuas.

C).- Costo de Seguridad

La Existencia Segura se agrega para cubrir un uso, por encima de lo normal o retraso en las entregas. Los costos causados por llevar ese inventario, son altos; sin embargo, cualquier esfuerzo para reducir la Existencia Segura, aumentará automáticamente el número de casos de agotamiento. Es posible, en teoría, comparar el costo de una carencia de existencias, con el costo de llevar un inventario seguro, considerando ambos costos, no obstante la de una falta de existencia de un artículo dado, variará mucho de una ocasión a otra, según sus efectos en la línea de producción, en cada caso. Los costos reales en que se

incurriera en una situación así, son en gran parte cuestión de opinión, ello hace imposible, en la mayoría de las circunstancias, determinar el costo realista de una falta de existencias.

Es pertinente precisar que en la actualidad (los noventa), existen estudios procurando que no existan los "stocks", se refieren a "J.I.T." (*Just in time*) o "Justo a tiempo", donde se erradican los inventarios, tanto de materiales, producción en proceso, como de productos terminados, con lo cual se abaten gran cantidad de costos, como son la inversión "muerta" o improductiva, mantenimiento, limpieza, movimientos por estiba y/o de lugar, etc., hasta quizá obsolescencia. En verdad, se obtienen extraordinarios beneficios, que no se pueden cristalizar si la Empresa no es poderosa o de gran envergadura, para que en los contratos, tanto de compra, como de venta, imponga tiempos de recepción y de entrega, con multas o castigos significativos.

Lo expuesto no lo pueden realizar la mayoría de las Entidades, menos las chicas.

X. EXPEDICIÓN O EMBARQUE DE LOS ARTÍCULOS

Las dos formas más sencillas, para enviar los artículos del Almacén son : que las personas por sí mismas, consignen todo lo que requieren, o bien, que lo pidan al Almacenista directamente.

Se podrán tener estantes de almacén de autoservicio, respecto a provisiones misceláneas, pues es muy frecuente que el personal de mantenimiento, tenga un pequeño almacén de acceso libre, en donde se surtirán sus necesidades normales, estos se manejan como almacenes secundarios, los cuales se proveen de los almacenes principales.

Los almacenes controlados por personal del mismo departamento y que contienen mostradores, en los cuales los artículos son entregados con la presentación de una solicitud previamente autorizada, son utilizados normalmente por el Departamento de Mantenimiento y para proveer, por ejemplo, todos los artículos del día, ya que sería incosteable, hacerlo repetidamente durante ese lapso, excepto que esta actividad constituya en sí, un trabajo de tiempo completo.

Confiar en un solo almacenista para controlar las remesas y comprobar requisiciones, podrá ser apropiado para un negocio pequeño, o para almacenes especializados dentro de negocios más grandes, pero de ningún modo para sus almacenes generales. En cualquier tipo de almacén, pueden surgir dos problemas :

El primero consiste, en que resulta imposible que los almacenistas puedan controlar las remisiones, cuando los requerimientos suelen ser muy variados; la solución más apropiada sería responsabilizar a los supervisores y a los jefes de departamento, en cuanto a que autoricen todos los envíos que se hagan a su sección, lo cual pueden hacer firmando un modelo de Requisición de Almacén.

El segundo consiste que, a medida que el volumen y la variedad de trabajo aumentan y se complica la determinación de los costos de producción, los empleados del Departamento de Costos empiezan a detectar que aparecen errores si se sigue confiando en los listados preparados por los almacenistas, referentes a los detalles concernientes a los materiales y los accesorios que hayan sido utilizados en cada Orden o por cada departamento. La solución sería que, al ser firmada la Requisición de Almacén por una persona autorizada, habrán de señalarse cuáles artículos se necesitan, el número de la Orden a costear, sirviendo a su vez como un registro de salidas, con el fin de actualizar, los registros de inventarios y para poder costear las Órdenes, después de que se haya tomado nota en el Departamento de Almacén.

Toda empresa comercial, al finalizar su período contable, podrá realizar un inventario físico de las existencias del Almacén, ya que la corrección de los listados son de interés, tanto para las autoridades fiscales, como para los Accionistas de la Empresa, representados por sus auditores. Si la cifra presentada, como valor del Almacén no es correcta, tampoco lo será la utilidad obtenida; el hecho de que el Almacén tenga un valor menor al real, provocará que las utilidades sean inferiores; pero si se le da valor superior, será lo contrario.

Aunque la Entidad cuente con registros de existencia (Inventarios Perpetuos), es conveniente llevar a cabo el conteo físico, cuando menos por pruebas selectivas, para comprobar la veracidad de las cifras de los registros; este conteo deberá efectuarse cuando menos una vez al año, sin que sea necesario que se suspendan las entradas y las salidas del Almacén, puesto que bastará con apuntar los últimos números de las entradas y las salidas de la fecha en que se quiera hacer el corte.

Toda organización puede verse afectada por la obsolescencia de sus inventarios, algunas efectúan ventas de liquidación, con el objeto de deshacerse de las existencias que no han podido venderse o utilizarse. Las empresas industriales también deben controlar y evitar lo viejo o anticuado de sus inventarios, así como de sus sobrantes o excedentes, debido a que éstos ocupan espacio, consumen tiempo al personal de Almacén y de Contabilidad, no contribuyen en nada a las operaciones, además de tener una inversión parada, que en ese tiempo, prácticamente genera pérdidas.

La obsolescencia principalmente se origina por el desuso, esto ocasiona que cambien los requerimientos, por lo tanto, mutarán los inventarios y será necesario que se adquieran nuevas mercancías y deshacerse de los inventarios no deseados, debido a que han perdido su valor de utilización.

Algunas empresas creen, que tal mercancía podría volver a ser ocupada y la dejan en sus almacenes, pero mientras tanto constituye el desperdicio de un bien, con los inconvenientes citados en los dos párrafos anteriores.

El Departamento de Compras, deberá insistir que los departamentos que instituyan algún cambio, le informen cuanto antes sobre ellos, para de inmediato suspender la adquisición de artículos que hayan dejado de ser útiles, por lo que el Departamento de Compras, deberá perseverar sobre la importancia de ello con los demás departamentos.

CAPÍTULO TERCERO

SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES

I. INVESTIGACIÓN DE PROVEEDORES NACIONALES Y EXTRANJEROS

1. SELECCIÓN PRELIMINAR DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Los orígenes de los cuales, casi cualquier producto requerido pueda ser posiblemente comprado, son tan numerosos, que una selección preliminar es necesaria para estrechar el campo a aquéllos más factibles de llenar los requerimientos adecuadamente; el propósito de tal selección, es establecer una lista de oferentes, de quienes puedan solicitarse cotizaciones.

A).- Fuentes de Información

Las disponibles, al comprador, para hacer su elección preliminar, pueden ser generalmente clasificadas, como aquellos impresos disponibles en la oficina de compras.

El listado de los párrafos que siguen, no deben tomarse como sugerencias de algún orden del enfoque al problema, pues la naturaleza del artículo, más las circunstancias especiales, siempre presentes, significarán que uno o más enfoques serán los mejores, con una mayor efectividad sobre el resto de los caminos.

Las fuentes impresas de ayuda incluyen :

a).- Directorios Telefónicos Clasificados. Son útiles para identificar, servicios y artículos disponibles localmente, cuando los principales factores son un valor pequeño y de rapidez en la adquisición.

b).- *Guías de Compradores.* Son de gran variedad, usualmente abarcan una industria en particular, como la química, de materiales de construcción o electrónicos, etc.; que son guías excelentes a las fuentes, pero frecuentemente incompletas en su descripción, a menos de que el bien deseado sea de tipo común o básico.

c).- *Registros.* Son listados semioficiales, cuyo valor está en identificar fuentes para un contacto específico. El retener todos los libros listados, puede ser repetitivo, pero la cobertura total del área de interés en varios de ellos, ciertamente es una necesidad para cualquier operación eficiente de compras.

d).- *Proyección de Datos Filmados.* Este nuevo medio de revisión de datos, muestra una gran vitalidad en el mercado de la industria y merece una consideración seria, cuando una nueva ingeniería y desarrollo sean parte del mercado de compras. Estos sistemas utilizan un proyector permanente y una pantalla en conjunción, ya sea con microfilms o transparencias.

e).- *Catálogo y Literatura de Publicidad.* Este material es excelente para referencias específicas, si está bien referenciado por artículo y se mantiene al día, prácticamente a base diaria, estará entre los mejores métodos de selección preliminar de fuentes. La limitación es que este material, ocupa mucho espacio y se convierte prácticamente, inútil muy rápido, a menos de que esté muy bien organizado y constantemente puesto al día.

B).- Fuentes de Contactos Personales y la Experiencia

a).- *Entrevistas con Vendedores y Representantes de los Fabricantes.* Esta es la fuente más productiva posible, ya que el área de necesidades de artículos, vendrá a estimular las llamadas de los representantes, relacionados con estas áreas.

b).- *Fuentes Internas de Especialistas.* Los departamentos de investigación o de ingeniería, de planeación y de producción, y de calidad e inspección, son o deberán ser concentraciones de conocimiento especializado, cuyo juicio debe ser solicitado.

c).- *Índices del Archivo de Proveedores.* Cuando están al día, resultan ser de gran ayuda para las compras, permitiendo hacer llamadas telefónicas con un mínimo de retraso, además, asegura mandar por correo a las direcciones apropiadas, así como promueve las relaciones corteses y amistosas con los proveedores. Con el objetivo de obtener, los datos para el archivo permanente, basta con una carta de envío, con una forma anexa, donde se explica a los proveedores, la razón por la

cual la información se requiere. En el momento de su devolución, la comunicación se transfiere a las tarjetas de archivo, las cuales funcionan también como lista aprobada de oferentes.

d).- *Organizaciones de Compras.* Son grupos especialistas que tienen gran experiencia.

e).- *Muestras y Exhibiciones Comerciales.* Es propia para el área de interés del comprador, donde las muestras deben ser tratadas tipo exposiciones, siendo el objetivo la obtención de conocimientos.

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS ARTÍCULOS

Hay ciertos hechos básicos que deben ser conocidos, acerca de lo que ha de ser comprado, antes de que puedan tomarse los primeros pasos hacia la selección de la fuente, son elementos que en sí mismos califican o descalifican a ciertos tipos de proveedores como probables y estrechan así, el campo de la selección.

A).- Clasificación de las Industrias y Comercios

Primero es necesario conocer, cuáles son las industrias o las empresas que producen o venden el o los artículos requeridos, tan pronto como esto es conocido, el número de proveedores se reduce a un grupo de compañías que integran esa rama, así como la referencia de los registros o los directorios comerciales, muchos de los cuales están clasificados por industrias o entidades, mismos que proporcionarán una lista de los nombres y localizaciones de las posibles fuentes de abastecimiento.

El nombre comercial comúnmente usado de un producto, indica normalmente el tipo de industria que lo elabora o que lo comercializa; en algunos casos, sin embargo, el nombre sólo indica el producto, pero con el fin de identificar a la empresa elaboradora o vendedora, es necesario conocer, el material o los materiales que lo ofertan.

El tipo de entidad que fabrica o vende un producto, determina frecuentemente el número de fuentes potenciales del mismo, entre las cuales hay que seleccionar, algunas están compuestas por muchas compañías productoras o distribuidoras, que varían ampliamente en tamaño y capacidad; otras constan tan sólo de unas cuantas fuentes potenciales, de las cuales escoger.

B).- Disponibilidad Comercial del Producto

Hay muchos artículos que son fabricados de manera uniforme, de los cuales solamente ciertos tamaños son elaborados en cantidades para inventarios, llamados tamaños de "stock". Otros de diferente dimensión, que son de menor demanda, aunque se hacen con volúmenes y especificaciones estándar, son fabricados solamente al recibo de una orden del cliente y son de magnitud y características especiales; los catálogos de tales productos, indican la distinción entre los tamaños de "stock" que adicionalmente a su mayor disponibilidad, son casi siempre de menor precio.

Algunos productos por su propia naturaleza no son estándar, la mayoría de las forjas, materiales variados, plásticos o hules moldeados, hules o extraídos, por citar unos cuantos, son hechos sobre diseño del cliente, usualmente con dados, patrones o moldes pagados por el cliente, los cuales son fabricados sólo por orden y en las cantidades especificadas por el cliente, los cuales no deben confundirse con las variantes especiales de los estandarizados, que son considerados indeseables y costosos; pero en algunas ocasiones inevitables, sin embargo, ambos tipos requieren producción especial.

C).- Cantidad que ha de ser Comprada

Si la cuantía requerida es pequeña, moderada, o grande, desde luego que éstos son términos relativos, pues un número de mil, por ejemplo, es grande en un caso y pequeño en otro; pero deben ser considerados en relación al tamaño físico del producto, a su valor unitario, y a las facilidades de elaboración o entrega, que las fuentes potenciales tengan disponibles.

Si la cantidad es pequeña, moderada o grande, influirá decisivamente para escoger el tipo de fuente que debe ser considerada; si va a ser un distribuidor o un fabricante, es necesario determinar si va a ser un productor grande, moderado, mediano o pequeño, aunque muchos elaboradores no están equipados para producir grandes cantidades a precios competitivos, sino que están más capacitados, para producir en lotes pequeños que sus competidores mayores.

Muchos artículos estandarizados, son fabricados en cantidades mucho mayores que las ocupadas comúnmente, en cada ocasión por el consumidor y se hacen disponibles para el comprador normalmente por medio de distribuidores, donde pueden ser adquiridas para entrega inmediata en la cantidad que se requiera.

D).- El Tiempo como Elemento de la Compra

Cuando el tiempo disponible para la producción, es igual o mayor al mínimo necesario para su transformación, las fuentes potenciales lógicas serán los elaboradores (asumiendo que se requieran las cantidades que han de fabricarse) y suponiendo que las órdenes, aún en proceso del productor, permiten las entregas, referidas frecuentemente a tiempo preferente, mismas que fluctúan ampliamente y en determinado momento, son una reflexión del tiempo de procesamiento, más el estado que guarde el Libro de Órdenes y el abastecimiento de materiales.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN RESPECTO A LOS PROVEEDORES

Después de determinar cuáles son las características que los proveedores deben reunir, el siguiente paso será, cerciorarse de qué fuentes de abastecimiento se tienen disponibles, el conocimiento de ello constituye un prerrequisito para cualquier compra efectiva. Dentro de las fuentes normales, consideradas como principales, se incluyen los catálogos, las revistas profesionales, los anuncios de diferente índole, los directorios referentes a proveedores y a productos, las entrevistas con el personal de ventas, así como los propios registros del Departamento de Compras, primordialmente.

A).- Catálogos

Los catálogos de las fuentes de abastecimiento más reconocidas, y que contienen los materiales más importantes en los cuales están interesadas determinadas empresas, son esenciales en todo departamento de compras debidamente administrado. El valor de estos catálogos depende en gran parte de la forma en que se presenten, de la facilidad con la cual, se tenga disponible el material que ofrecen, y del uso que se le den a éstos y a tal información.

Los catálogos de comisionistas, contienen artículos que obtienen de una gran variedad de empresas industriales y ofrecen, hasta cierto grado, un directorio de artículos disponibles dentro del ramo de comisionistas. Los catálogos referentes a maquinaria y equipo, proporcionan información, tanto en precios como de especificaciones y localización de fuentes de abastecimiento, ya sea de piezas de repuesto, como de nuevo equipo, etcétera.

B).- Revistas Profesionales

Constituyen una fuente de información muy importante, en cuanto a proveedores potenciales, el listado de tales publicaciones, por supuesto es muy largo y los artículos que se incluyen, varían mucho de valor; sin embargo, en todos los campos se tienen revistas profesionales muy buenas y los compradores leen cuidadosamente todo aquello que se relacione con su campo, igualmente con aquellas industrias a las cuales se les vende o que se les compra, estas revistas se utilizan de dos formas : el primer uso que se les da, consiste en estudiar el texto, mismo que no sólo sirve para incrementar la información general que se le brinda al comprador, sino además sugiere nuevos productos y materiales substitutos. El segundo empleo concierne a la publicidad.

C).- Directorios de Empresas

Representan otra fuente útil de información; pero varían ampliamente en cuanto a su precisión y su utilidad, debiendo extremar los cuidados para su uso, además constituyen volúmenes que enumeran a los principales fabricantes, sus domicilios, números de sucursales, filiales, artículos, y en algunos casos, su situación financiera o su posición dentro del ramo; respecto a los productos, también contienen un listado de los nombres comerciales, de los que se encuentran en el mercado, señalando nombres de fabricantes y un listado clasificado de materiales, accesorios, y equipo, así como demás bienes ofrecidos para la venta.

D).- Representantes de Ventas

Un funcionario de compras sagaz, se propondrá, en los tiempos actuales, visitar diariamente el mayor número de agentes de ventas, sin llegar a descuidar sus demás acciones. Se considera determinante, tratar de desarrollar buenas relaciones con los proveedores, esto podrá tener como punto de partida, mostrar una actitud amistosa, cortés, simpática, y franca con el personal de ventas del Proveedor. Después de una visita, se elaborará un resumen de ésta, incluyendo cualquier otra información nueva que se haya obtenido.

La mayoría de las compañías tienen políticas y directrices de procedimientos, concernientes a las relaciones entre los delegados de los proveedores y el Departamento de Compras.

E).- Visitas a las Plantas de los Proveedores

En algunos casos, un representante del Departamento de Compras podrá visitar a un proveedor potencial, con el fin de formarse una opinión, mediante la observación directa, respecto al equipo y al personal del Proveedor y cuestiones similares. Se considera una práctica sana, que tales visitas sean realizadas "en equipo", conjuntamente con los expertos técnicos y financieros, cuando se desee efectuar una evaluación más completa de una empresa.

F).- Muestrarios

Se refiere a someter a un examen, algunas muestras del producto del Proveedor, lo cual es muy conveniente para comprobar que lo que ofrece se cumple, independientemente de hacer lo mismo con otros proveedores y comparar artículos antes de decidirse a comprar.

4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA FUENTE

Esta política descansa sobre dos bases : la primera es, que una fuente local puede, frecuentemente, ofrecer un servicio más confiable que otra que se encuentre localizada a grandes distancias, es factible señalar que las entregas a tiempo, serían en oportunidad y cómodas, tanto debido a que la distancia sea más corta, como porque se reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte; el conocimiento de los requerimientos específicos del comprador, así como por las cualidades y las características del vendedor, podrán tenerse ganancias a la cercanía de las partes, aspectos no conocidos por otras personas, además posiblemente exista una mayor flexibilidad para satisfacer los requerimientos del comprador y los proveedores locales, quizá tengan los equipos e instalaciones más apropiadas, los conocimientos y la solvencia económica, como cualquier otro proveedor localizado en lugares distantes. Una segunda base para preferir fuentes locales de abastecimiento, descansa sobre aspectos bastante razonables, pero menos evidentes, ya que la Empresa le debe mucho a la comunidad regional, que es en ésta donde vive la mayor parte de sus empleados y donde desarrolla sus actividades.

5. FUENTES DE ABASTECIMIENTO EN EL EXTRANJERO

Hasta tiempos recientes, había existido una costumbre generalizada, que los funcionarios de compras de las industrias, solamente trataran de localizar fuentes

de abastecimiento en el extranjero, cuando los productos necesarios no se pudieran adquirir dentro del propio País, pues después de la Segunda Guerra Mundial, han ocurrido muchos eventos y han surgido fuerzas que han provocado la necesidad, de que se promueva el comercio internacional, especializándose en la actualidad por bloques de países o zonas.

Existe un gran número de obstáculos y restricciones importantes respecto al comercio internacional, como son los diferentes idiomas, costumbres, trámites burocráticos, impuestos, prolongados períodos de espera, formas de transportación, esto con la consiguiente incertidumbre del mercado monetario internacional, constituye verdaderos problemas, debido a lo cual se proponen dos fases para los mismos : la primera, recomienda que se utilicen los servicios de un importador para resolver dudas respecto a calidad, disponibilidad, aceptación de la corporación; en la segunda, se proseguirá negociar directamente con las fuentes del extranjero.

6. COMPRAS DE IMPORTACIÓN

Ha habido una persistente tendencia durante las administraciones nacionales de postguerra de ambos partidos políticos, en Estados Unidos, a estimular las importaciones con la reducción de tarifas aduanales, mediante convenios mercantiles recíprocos. La rápida industrialización en todo el mundo, especialmente en países antes subdesarrollados, la baja en el tiempo, debido a los más rápidos medios de transporte y comunicación, así como el incremento en el uso del inglés en el Comercio Internacional, alientan y facilitan el aumento de las importaciones y la necesidad de que los jefes de compras lo tomen en consideración.

Es evidente el crecimiento en el volumen, diversidad de materiales y productos procedentes de países extranjeros, lo que demanda la inclusión de fuentes extranjeras de abastecimiento, en el campo competitivo de las compras industriales, lo que requiere la comprensión de muchas circunstancias y problemas no esperados relacionados con las compras de importación.

A).- Aspectos Inusitados

Los problemas peculiares de las compras de importación, se relacionan en mucho mayor grado, que en el caso de las compras nacionales, con la naturaleza y las costumbres del extranjero, pues la moneda y el cambio, la documentación, condiciones de pago, calidad y aceptación, seguros, controles, restricciones oficiales, impuestos, y transportación, son elementos esenciales.

La consideración de la naturaleza y las costumbres de la gente, son importantes, porque frecuentemente falta y debe crearse, la amplia mutuality de intereses y comprensión que existe en el comercio nacional, que proviene del lenguaje común, la ciudadanía, las leyes, y las costumbres. El conocimiento del país exportador, su historia, estabilidad política, clima, población, ciudades, peritos importantes, lenguaje, moneda, productos principales, importaciones, exportaciones, así como sus mercados y problemas, tienden a proporcionar una comprensión del deseo y capacidad para comerciar, la honradez de sus tratos, y cómo cumplir con sus compromisos.

a).- Cambios de Tipos Fluctuantes. Las divisas extranjeras, incluyendo el riesgo de devaluación inesperada por capricho o no de un gobierno, cargos por intereses o cambios, su influencia en los métodos, costos, y de los pagos, no tienen paralelo en las compras nacionales.

Hay varias razones, en el origen, por las cuales es importante para un comprador, determinar la calidad de las mercancías, como es el pago mediante Carta de Crédito, que casi invariablemente antes de recibir los artículos, coloca al Comprador en una difícil posición para buscar el ajuste, quizá porque lo adquirido no esté de acuerdo con las especificaciones y para que se someta a los reglamentos de las aduanas del País, cuando ya la distancia de por sí crea muchos problemas en las compras de importación, además las visitas, aunque muy deseables para una compra efectiva, no se pueden hacer con la misma facilidad y la periodicidad al centro de negocios del abastecedor, para apreciar sus recursos y su personal, independientemente de que el tiempo de entrega, es más dilatado y menos definido que en el Comercio Nacional.

b).- Seguros Contra el Riesgo de Guerra. Es una protección parcial; pero no ampara contra la imposibilidad del Exportador de embarcar o de recibir las mercancías por el Importador, con motivo, quizá a acción gubernamental. Debe entenderse claramente, que el seguro de guerra suele cubrir, por lo general, al embarque contra los riesgos mientras circulen por el mar; por lo tanto, la posibilidad de guerra es uno de los riesgos implicados en la compra de importaciones.

El comprador debe saber las tarifas aduanales y contingentes de importación, fluctuaciones de las monedas, así como los voluminosos y exigentes detalles que se requieran, para la fácil ejecución y entrega, de acuerdo con sus contratos.

c).- Reglamentación Gubernamental. El Gobierno impone ciertos controles a la importación de mercancías, tanto para hacer cumplir restricciones aplicadas de cuando en cuando, como para cobrar derechos de importación que se exigen por

todas las mercancías que no estén específicamente exentas, según las leyes aduanales corrientes y las órdenes del ejecutivo (relativos a acuerdos de comercio recíprocos) además, los gobiernos extranjeros suelen pedir a sus exportadores que obtengan licencias para la acción correspondiente, a veces con el fin de estimular a diversas industrias o a la producción de ciertos artículos, con distintos reglamentos aplicables, según la naturaleza y cuantía de las mercancías que se exporten; a veces también según el país de destino que ofrezca el comprador.

d).- Documentación. Es costumbre que se requieran documentos no usuales en las transacciones nacionales, respecto a las compras directas de importación con Carta de Crédito, contra la cual el vendedor extranjero gira y obtiene el pago en el país de origen, o a la presentación de una letra de cambio sobre el comprador nacional, en un banco del País, por lo general un poco antes de que se reciba lo adquirido.

e).- Conocimiento del Embarque. Debe ser limpio de carga a bordo, emitido por la compañía de navegación, aceptando el embarque y detallando la cantidad; descripción, y marcas de las mercancías que se van a transportar. La cantidad exacta debe especificarse, como si no la hubiera cargado y contado el embarcador, que con frecuencia aparece en el "Conocimiento de Embarque por Ferrocarril" dentro del País, donde el derecho al material que ampara suele transferirse por endoso.

f).- Certificado de Origen. Es una declaración para fines de entrada en las aduanas del país importador, certificado en el país donde se han originado las mercancías. En algunos casos, se requiere el Certificado de Origen para cumplir con restricciones o controles especiales y en algunos otros, porque los transbordos en camino, pueden oscurecer la identidad del verdadero país de origen.

g).- Certificado de Peso. Cuando el kilaje ha sido determinado por un pesador independiente, autorizado, una oficina del Gobierno o algún particular, hace uso del Certificado de Peso, como base para determinar la cantidad embarcada.

h).- Certificado de Análisis. Algunos artículos se compran con base en análisis químicos o de otra naturaleza, también de especificaciones de un analista o ensayador oficial, lo cual será la base para determinar la calidad para aceptación o arreglo, según se haya dispuesto en el contrato de compra.

i).- Certificado de Inspección. Identifica el material exacto embarcado, contra los otros documentos o el contrato.

j).- *Póliza o Certificado de Seguro.* Este documento es una parte importante para todos los requisitos de embarques de importación; el tipo de seguro y su importe, se harán de acuerdo con los convenios entre comprador y vendedor, los riesgos cubiertos precisamente en la transacción específica y aquéllos inherentes a los términos generales de que se trate o costumbres comerciales.

k).- *Marcas de Bultos.* Los importadores deben de familiarizarse con las marcas que exigen las autoridades portuarias y aduaneras; tanto para empaques internos como para externos, como botes, botellas, cajas, rollos, bolsas, etc.; que deben transmitir esta información, en detalle al embarcador, para que le sirva de guía y como inclusión en las facturas.

l).- *Pagos.* Para obtener la adquisición más ventajosa, el Comprador debe tener conocimiento de las monedas extranjeras y familiarizarse con los procedimientos, de algunos métodos de pago de mercancías importadas. Es esencial que reconozca el hecho de que muchos países imponen y modifican, de cuando en cuando, por razones económicas o políticas, restricciones y controles en el uso de sus monedas.

II. SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES

1. DECISIÓN DE SELECCIONAR A LOS PROVEEDORES

La decisión de negociar un volumen dado de operaciones, con un determinado proveedor, siempre deberá estar debidamente respaldada, ya que el arte de comprar, en cuanto a realizar tal función de manera adecuada, descansa en un razonamiento que justifique tal decisión.

2. CARACTERÍSTICAS DE LO QUE ES UN BUEN PROVEEDOR

La selección de un proveedor se verá influida, según sea la idea que tenga el Comprador, respecto a lo que es un buen vendedor.

Un adecuado proveedor o proveedor preferido, será aquel que realice lo siguiente para sus clientes : venda productos de la calidad especificada y haga entrega de ellos, en las fechas establecidas; ofrezca sus productos a un precio aceptable; sea capaz de avenirse a necesidades imprevistas, como podrían ser los incrementos o las disminuciones repentinas en el volumen de negocios, los cambios en las especificaciones, los problemas referentes a servicio y cualquier otra solicitud legítima. El buen proveedor, mejor dicho, toma la iniciativa para

sugerir modos adecuados, superiores de servir a la clientela, e intenta descubrir nuevas formas para desarrollar productos y servicios, que permitan a los clientes, efectuar sus operaciones de la manera más económica, anticipando cuándo habrá escasez de materiales, huelgas, y cualquier otra cosa que pueda afectar las operaciones del Comprador; brindará asesoría tecnológica y de otra índole, cuando así lo solicite el cliente.

3. SELECCIÓN DE COTIZACIONES

Los factores a ser considerados, en la acción preliminar son :

A).- Número de Oferentes Deseado

El número de fuentes potenciales seleccionadas para cotizar precios, deben ser suficientes para asegurar la competencia, esta lista es conveniente que sea tan amplia, como necesaria para asegurar que se tomen en cuenta, todos los tipos de competencia deseados, incluyendo :

a).- Competencia de Precios. Buscar a los productores del costo más bajo para los distribuidores, en relación con la calidad, el servicio, plazo de pago, básicamente.

b).- Competencia Tecnológica. Procurar las diferencias, que existen entre los proveedores potenciales en el campo de las ideas; en las soluciones de ingeniería, diseño, materiales, y técnicas de producción.

c).- Competencia de Servicio. Indagar a aquellos que estén mejor capacitados, para entregar en todo momento y en las cantidades requeridas, así como para proporcionar mantenimiento, partes y refacciones, garantías, etcétera, en el caso de maquinaria, equipo, y unidades de transporte.

d).- Localización Geográfica. Ciertamente una o varias fuentes locales, deben ser el comienzo de la investigación. El costo neto de un artículo de la calidad requerida en el punto de su uso, es un buen criterio de compra.

e).- Representación de Ventas. Localizar a los más adecuados, en todos los aspectos.

f).- Condiciones de Reciprocidad. Esto es frecuentemente un factor que influye, tanto en la solicitud de cotizaciones, como en la decisión final de la compra.

4. SOLICITUD Y EVALUACIÓN DE COTIZACIONES

A).- Solicitud de Cotizaciones

Un vendedor, frecuentemente cotiza precios de sus productos, para presentarlos a sus clientes o prospectos de clientes por su propia iniciativa, esto es sin que se le haya sido solicitado formalmente que lo haga, más aún, los precios corrientes de muchos artículos se publican, así los compradores tienen los medios de mantenerse informados del mercado para ciertos bienes. Antes de una compra específica, no se debe desear a un proveedor en particular, debe haber antes un acuerdo completo entre el Comprador y el Vendedor, en el precio y otros términos y condiciones de la compra, lo cual se logra por medio de una solicitud enviada por el Comprador, a su selección de proveedores en perspectiva, cuyas respuestas son una forma de oferta.

B).- Solicitud o Invitación a Cotizar

Una preparación cuidadosa de este documento, es esencial para todo el entendimiento futuro entre el Comprador y el Vendedor, que contiene :

a).- *Cantidad Requerida.* Cuando el total va a ser entregado en cierto período, la cuantía por recibir y la frecuencia o la periodicidad con que se efectúe, debe quedar establecida.

b).- *Descripción de las Especificaciones de las Muestras de los Artículos que se Desean Comprar.* Esto debe ser exacto e incluir, cuando sea necesario, dibujos y especificaciones formales, los cuales no deben describir el artículo peculiar de un solo fabricante, y luego enviarlo a sus competidores para que ofrezcan.

c).- *Punto Requerido de Entrega.*

d).- *Tiempo o Tiempos Acordados de Recepción.*

e).- *Método de Transporte.* Es de importancia para el Comprador.

f).- *Fecha para la cual Deberán Recibirse las Cotizaciones.* Es necesario establecerse firmemente, y cumplirse, no debiendo ser ampliada por algún concursante, aún ante las más insistentes súplicas, a menos que sea de igual modo a todos los demás.

Las condiciones especiales, que puedan afectar al precio o la habilidad del oferente incluyen :

- ◆ El material de información.
- ◆ Descripción de las herramientas y patrones disponibles.
- ◆ Unificación de inclusión con otros subcontratistas.

Lo anterior requiere, que los concursantes identifiquen :

La base del precio, en relación con la amplitud de la cantidad a la que se aplica.

La base del precio en relación al número y a la periodicidad de las entregas.

El lapso posterior a la fecha de la oferta, para la cual los precios respectivos son aceptados y firmados.

Cualquier excepción o evento que pueda invalidar los precios cotizados.

Datos impresos de los términos y las condiciones uniformes del Comprador.

C).- Evaluación de Cotizaciones

Las cotizaciones son en ocasiones tan simples, que pueden ser fácilmente comparables, tan sólo al leerse o escribiendo lo esencial conforme se reciben por teléfono.

Para la cotización, se requiere de una tabulación que debe proporcionar lo siguiente :

a).- Factor de Costo

- ◆ Precio.
- ◆ Costo de transporte.
- ◆ Costos de instalación.
- ◆ Herramientaje y otros costos de preparación.
- ◆ Impuestos sobre ventas o comerciales.
- ◆ Términos de pago.
- ◆ Base del precio.
- ◆ Precio sujeto a aceptación.
- ◆ Protección de precio.
- ◆ Entrega.

- ◆ Diseño o especificación.
- ◆ Cumplimiento.
- ◆ Desviación de la especificación.
- ◆ Ventajas de la especificación.
- ◆ Dimensiones importantes.
- ◆ Pesos.
- ◆ Factores legales.
- ◆ Garantías.
- ◆ Provisiones de cancelación.
- ◆ Protección de patentes.
- ◆ Protección de responsabilidad civil y de compensación a empleados.
- ◆ Cumplimiento con las leyes y los reglamentos federales.

D).- Registros de Cotizaciones

Los registros de cotizaciones pasadas y actuales, así como de la decisión tomada, son un valor definido para una operación de compras, que posiblemente se convertirán en una necesidad, conforme una actividad pequeña se transforme en algo más grande. La economía de esfuerzo sugiere el uso simultáneo de dos métodos, para mantener tales registros de cotizaciones :

- a).- Tarjeta de artículo.
- b).- Expediente del artículo.

5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SELECCIÓN DE LA FUENTE

Los factores particulares de medida, tanto para las primeras procuraciones como para las repetitivas, han sido consideradas en las solicitudes de cotización, entre los factores están :

- a).- Adecuación financiera.
- b).- Capacidad de cooperación. La necesidad de la habilidad de una organización, para trabajar cooperativamente con las necesidades de un comprador, se revelará a sí misma, por la experiencia anterior o la falta de éste.
- c).- Muestras.
- d).- Visitas a plantas de proveedores potenciales.

III. EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

1. FUENTES EXISTENTES Y POTENCIALES

La evaluación de proveedores, constituye una función permanente del Departamento de Compras, para lo cual será necesario vigilar a aquéllos, con el fin de cerciorarse si, en efecto, están cumpliendo eficazmente con su cometido, siendo preciso evaluar las nuevas fuentes de abastecimiento, para cerciorarse de si su potencial merecerá serias consideraciones en el futuro.

A).- Evaluación y Clasificación de Proveedores

Algunos ejecutivos de compras, han intentado establecer procedimientos formales de clasificación de proveedores, como un medio para seleccionarlos, dado que el precio generalmente se puede determinar de manera objetiva.

Un método que se ha descubierto como muy valioso, para evaluar su calidad, consiste en hacer una tabulación mensual de las facturas de cada uno de los proveedores, señalando el valor de los materiales enviados por éstos y que fueron rechazados durante un tiempo determinado.

La oportuna entrega y el grado de servicio, se podrán evaluar exigiendo a la persona encargada de los trámites, que lleve una tabulación continua a cada uno de los proveedores, y que habrá de cubrir los siguientes puntos :

- ◆ Cumple con las fechas de entrega.
- ◆ Normalmente acepta las fechas de entrega propuestas.
- ◆ Los embarques a veces llegan tarde, y se requiere de gran cantidad de seguimiento.
- ◆ Los embarques generalmente llegan tarde y rara vez cumplen con las fechas prometidas.

B).- Evaluación de Fuentes Potenciales

Los cuatro factores que se consideran, para evaluar las fuentes potenciales son los siguientes :

- a).- La capacidad técnica e ingeniería.
- b).- La capacidad productiva.

c).- La situación financiera.

d).- La capacidad gerencial.

C).- Evaluación Financiera

Es evidente que la saludable o la mala situación financiera, podrá afectar a un proveedor, en cuanto a no poder responder a las necesidades de la clientela.

D).- Evaluación de la Administración

Existe un consenso generalizado entre los ejecutivos de compras, en cuanto a la capacidad administrativa de un proveedor, que constituye un factor determinante en la evaluación y la selección de proveedores.

IV. VIGILANCIA DE LA ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR

I. CONSIDERACIONES FINANCIERAS

A).- Precio

Si la base de referencia se define, como el costo final para el usuario, será contra la cual se midan los demás factores; sin embargo, el precio tal y como se cotiza por un proveedor, no representa tal costo.

B).- Costo de Transporte

Éste, si no se incluye en el precio de la unidad entregada en el punto de consumo del Comprador, debe ser calculado con el peso de embarque cotizado, del punto de origen, y la tarifa de transporte apropiada.

C).- Costo de Instalación

Es el costo de poner el bien comprado en uso, puede encontrarse que difiera materialmente entre las fuentes que cotizan, conforme se considera la instalación y el ensamble.

D).- Costo de Preparación

El costo de los accesorios, herramientas, dados, etc., es una variable en la política de cotización de los proveedores.

E).- Impuestos sobre Ventas

Éstos raramente se incluyen en el precio del oferente, por lo que es conveniente, considerarlos para comparación de precios.

F).- Términos de Pago

En tanto que los descuentos por pronto pago, tiendan a seguir una norma dentro de una industria determinada, en el sentido contable, un descuento por pronto pago, no es una porción del precio de un artículo.

G).- Protección de Precios

Lo cual se puede lograr, mediante contratos anticipados.

2. CALIDAD DEL PRODUCTO

Es el grado de calidad, que resultará en la vida útil más económica del artículo, para el propósito requerido. Es la medida de las características deseadas del producto.

A).- Especificaciones y Diseño

Deben considerarse para ello : la tabulación de ofertas o la lista de verificación, el estudio de los catálogos y la literatura de los concursantes, la discusión concienzuda de los aspectos de especificaciones, y el diseño con los representantes de ventas.

B).- Reputación

El grado de respeto que un producto tiene en el mercado, es una indicación de su calidad y confiabilidad para el propósito requerido.

C).- Capacidad de Abastecer Volúmenes Anticipados

Es con base en que el Comprador tenga la seguridad, de que el Proveedor elegido sea capaz de cubrir los requerimientos futuros.

D).- Compromisos con Otros

Cubrir obligaciones con : compañías, matrices, subsidiarias o afiliadas, clientes, excepcionalmente grandes.

3. RELACIONES DE TRABAJO

La interrelación que existe entre la Administración y los trabajadores en la planta de un proveedor, es de gran interés para un comprador, que confía en esa planta para un abastecimiento consistente y regular de un producto.

4. RESPONSABILIDAD FINANCIERA

La situación financiera de un proveedor actual o potencial, es un factor que requiere profunda consideración, por parte del Comprador, es la llave para la evaluación de :

- a).- Habilidad para proteger un producto en caso de falla.
- b).- Confiabilidad del abastecimiento.

CAPÍTULO CUARTO

**RELACIONES CON LOS
PROVEEDORES**

I. RETROALIMENTACIÓN EMPRESA-PROVEEDOR

1. NECESIDAD DE QUE SE TENGA LEALTAD HACIA UN PROVEEDOR

Durante mucho tiempo, se ha considerado una buena política de mercadotecnia, desarrollar la lealtad de parte de la clientela hacia un proveedor, esta buena imagen del proveedor con la clientela, se ha hecho mediante el empleo de marcas y nombres comerciales, a través de campañas publicitarias muy amplias, propaganda, visitas regulares por parte del personal de ventas, así como por otros medios que los gerentes de mercadotecnia han ideado, independientemente de las :

2. CUALIDADES DE UN BUEN PROVEEDOR

Un proveedor aceptable es el que vende productos de la calidad especificada, hace entrega de ellos en las fechas establecidas, ofrece sus productos a un precio de mercado, cuando mucho, o menor, con la calidad de competencia, sugiere modos adecuados de servir a la clientela, e intenta descubrir nuevas formas de desarrollar productos y servicios, que permitan a los clientes llevar a cabo sus operaciones de la manera más económica; así como tratar de mantenerse competitivo sobre una base continua. Es difícil encontrar proveedores que presenten esas características, pues en muchos casos, se podrá haber uno, dos, o quizá tres proveedores que reúnan dichas cualidades, por lo que es básico, en un buen Departamento de Compras, localizar y conservar buenos proveedores a través del tiempo. Para que le convenga al Proveedor cumplir con esas características, debe incurrir en costos, por lo que será necesario, procurar que en el futuro habrá de obtener el beneficio de un mayor volumen de ventas, procurando que el cliente siga comprándole, pues desea corresponder a las características mencionadas.

3. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Se tiene que buscar, para mantener una buena relación con los proveedores, procurando :

A).- Equidad, al promover la reputación de la Compañía con un trato compensado respecto a :

- a).- Dar a todos los vendedores, una atención completa.
- b).- Mantener la competencia abierta y justa.
- c).- Declinar de sacar ventaja de los errores del Vendedor.
- d).- No hacer que el Vendedor haga gastos innecesarios.
- e).- No solicitar ofertas, por sistema, de un proveedor potencial, si el actual cumple con los requisitos.

B).- Integridad

- a).- Observar una veracidad estricta en todas las transacciones, con los vendedores.
- b).- Respetar la confianza del Proveedor, o de su empresa, en cuanto a las cotizaciones.
- c).- Mantenerse libre de obligaciones con cualquier vendedor.

C).- Servicio

- a).- Contestar las cartas prontamente.
- b).- Expeditar, cuando sea posible, las pruebas de las muestras recibidas y rendir reportes rápidos a la Entidad que presentó la muestra.

D).- Progresividad

- a).- Mantener una mente abierta, acerca de los métodos nuevos y materiales ofrecidos.

b).- Estimular la elaboración de pruebas o ensayos de materiales, que puedan ser de valor.

c).- Visitar, cuando sea necesario, las fuentes de aprovisionamiento y procurar informes acerca de la estabilidad y sus métodos.

E).- Amistad

En un plano apropiado, para ser estimulada entre comprador y vendedor, ya que puede ser una gran ventaja para ambas partes, pues tratar con amigos de negocios, cuando un artículo se requiere, es la manera más rápida de encontrar lo adecuado y el mejor precio.

F).- Diversiones o Regalos de los Proveedores

La aceptación de regalos, distintos a las novedades publicitarias, se prohíbe en todo momento, pues los empleados no deben obligarse con algún proveedor y no deben incluir transacción alguna, por la cual puedan beneficiarse personalmente.

G).- Reciprocidad

Las buenas relaciones, son un factor esencial en los negocios y un buen medio de desarrollarlas, es dar preferencia a aquellos que regresan el favor.

II. IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN Y SU OPORTUNIDAD

1. FORMAS

A).- Requisitos para Compras

La Requisición de Compra, es la forma con la que se solicita al Departamento de Compras la adquisición de materiales, partes, implementos, equipos y/o servicios.

Se requiere de cierta información esencial, cuando una requisición es recibida por el Departamento de Compras, para lo cual es necesario llenar los datos siguientes en la misma, que se complementa con el contenido de la Orden de Compra :

- ◆ Número.
- ◆ Volumen de material requerido.
- ◆ Descripción completa del material, mercancías, o servicios, con el número de especificación.
- ◆ Fecha en que el Departamento requirió el material.
- ◆ Aviso de entrega, especificando planta, departamento o persona que recibirá el material, en qué fecha a más tardar.
- ◆ Número de cuenta y de autorización a que se cargará.

B).- Orden de Compra

Este es un compromiso escrito para el Vendedor, requiriéndole la remisión de varios tipos de materiales, implementos, equipo y/o servicios.

En cualquier compañía, se usan tres clases de órdenes de compra :

- ◆ Regular, de Suministro Local, y al Contado.

El contenido usual de la Orden de Compra es :

- ◆ Nombre y domicilio del Proveedor.
- ◆ Fecha de la Orden.
- ◆ Número de la Orden de Compra.
- ◆ Número de la Requisición.
- ◆ Destino.
- ◆ Condiciones de pago.
- ◆ Instrucciones sobre rutas.
- ◆ Sujeto a impuesto o exento.
- ◆ Programa de embarque.
- ◆ Cantidad y unidad.
- ◆ Descripción del material ordenado.
- ◆ Precio unitario y descuento.
- ◆ Fecha máxima de entrega.

C).- Copias de la Orden de Compra

Además de la Orden de Compra, enviada en original al proveedor, se requieren las siguientes copias necesarias :

- ◆ Para el Departamento de Compras.
- ◆ Para el Departamento de Contabilidad.
- ◆ Para el Control de Inventarios, al Almacén.
- ◆ Para Acuse de Recibo.
- ◆ Copia de Activación.

D).- Acuse de Recibo de la Orden de Compra

La copia extra de la Orden, sirve como acuse de recibo del Proveedor y es de diseño especial, con espacio suficiente, para la aceptación del Vendedor, la fecha del embarque previsto, etcétera.

E).- Orden de Compra al Contado

Se acostumbra en muchas compañías, para esos efectos, dotar a sus departamentos de operación, de un fondo de Caja Chica, con el cual pagan, las cuentas de servicio local autorizadas y las facturas para compra de materiales y provisiones de escaso valor.

F).- Devolución de Materiales

El original de la forma de devolución de materiales, es consignada al Vendedor, y se utiliza para proteger el material de devolución. Pudiendo haber retornos inmediatos, en cuyo caso, sólo se anotará en la remisión del Proveedor; pero cuando el regreso es posterior, resulta necesario el documento mencionado.

G).- Aviso de Cambios en la Orden de Compra

Los ajustes en la Orden de Compra, son avisos de cambio a los pedidos, para cancelar, modificar el precio, mutar la Orden de Compra, de como fue expedida originalmente, o cancelarla mediante una nueva, cuando son muchas las alteraciones.

H).- Ajustes o Correcciones de las Facturas

Es aconsejable que el Departamento de Compras trate con el Vendedor, la corrección de los errores en las facturas, independientemente de que ese Departamento o el de Contabilidad, asuman la función de revisarlas. En todo caso, debe existir firma de aceptación por ambas partes.

III. ARCHIVO

Los archivos de compras, son dispositivos para agilizar las formas en sus diversas etapas de ejecución, brindan información sobre el producto y el vendedor, sobre precios y fuentes potenciales, a disposición de todo el personal de Compras, para lo que sea conveniente.

Las formas y los procedimientos, están diseñadas para realizar las funciones necesarias y no como objetivos en sí.

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

1. CORRESPONDENCIA

Incluirá numerosos aspectos, entre los que se encuentran el personal y los boletines sobre disposiciones en compras. Lo cual se clasificará en dos categorías : abierta y cerrada, la abierta es aquella en la que se desean respuestas y es el más activo de los archivos; la cerrada es de dos clases : temporal y permanente.

2. MERCANCÍAS

Es muy conveniente conservar un tarjetero, o el correspondiente en cómputo, bajo el título de mercancías, con datos pertinentes relativos hacia la adquisición de las mismas, detalladamente.

3. CATÁLOGO DE PROVEEDORES

Posiblemente el archivo más difícil en un departamento de Compras, es el Catálogo de Proveedores, que contiene folletos y la correspondencia, no existiendo un formato estándar. Con el objeto de que sean de valor, deben archivarse y registrarse en índice, a fin de que, al necesitarse se disponga fácilmente de ellos.

4. ÓRDENES DE COMPRA

Un método conveniente para archivar las Órdenes de Compra, es por vendedor, registrado alfabéticamente en un archivo abierto.

Si por alguna razón, se desean guardar las Órdenes de Compra por orden numérico, en vez de por proveedor, deberá mantenerse un índice de archivo por vendedor, como índice cruzado para registrar la Orden, con objeto de que pueda fácilmente localizarse un expediente de órdenes de compra y contar también, con el nombre del Vendedor.

5. ÍNDICE DE ÓRDENES

Es conveniente llevar un registro de Órdenes de Compra expedidas, clasificadas en orden numérico o por índice alfabético de proveedores, como se citó.

La lista numérica, puede controlarse en formas de hojas sueltas o preferentemente en un libro, donde las páginas deben tener columnas, para anotar el número, la orden, y el nombre del Vendedor, obviamente ocupando la Informática.

El índice por Vendedor, puede elaborarse en tarjetas o en formas de hojas sueltas, asignando una de éstas para cada proveedor, archivándolas en orden alfabético, por su nombre.

CAPÍTULO QUINTO

COMPRAS NACIONALES

I. IMPORTANCIA

Un porcentaje de los compradores, prefieren hacer sus adquisiciones a proveedores locales y un elevado porcentaje de ellos, señalan que están dispuestos a pagar un poco más, e incluso, a aceptar que la calidad del producto o el servicio sea poco menos satisfactorio comprando localmente, a pesar del TLC (Tratado de Libre Comercio) y la UE (Unión Europea).

Dicha política descansa sobre dos bases :

La primera es que una fuente local puede, frecuentemente, ofrecer un servicio más confiable, que otra que se encuentre localizada a grandes distancias, se puede decir que se recibirán las entregas a tiempo, debido a que la distancia es más corta, porque se reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte, independientemente del volumen de existencias, pues en las compras locales, no es necesario tener grandes o mayores cantidades, cuestión que no sucede cuando se compra al extranjero, además de la incertidumbre en el tiempo, la confiabilidad, y la repetición constante de la entrega, trámites, restricciones, impuestos aduanales, devoluciones, etc. El conocimiento de los requerimientos específicos del Comprador, así como de las cualidades y las características del Vendedor, podrán tenerse gracias a la cercanía de las partes, además podrá existir una mayor flexibilidad para satisfacer los requerimientos del Comprador y los del Proveedor, pues si son locales, se pueden obtener los equipos y las instalaciones más apropiados, los conocimientos y la solvencia, que respecto a cualquier otro proveedor localizado en lugares distantes, por lo tanto existen muchas razones, de carácter económico, para preferir una fuente cercana respecto a una distante.

Una segunda base para inclinarse por fuentes de abastecimiento locales, es sobre aspectos bastante razonables, pero menos evidentes : la Empresa le debe mucho a la comunidad regional, es en ésta donde vive la mayor parte de sus empleados, y frecuentemente, una porción substancial de su respaldo financiero, así como una parte importante de sus ventas provienen de la localidad. Esta política tiene

dos aspectos complicados, por un lado, se debe señalar que el Agente de Compras tiene como responsabilidad primordial, las compras a los mejores proveedores, donde el aspecto emotivo no debe substituir al buen juicio o criterio de los negocios, pues si ocurriese lo contrario, existiría un mal servicio a su Entidad.

Otra complicación surge de la dificultad, al tratar de definir el término "local", pues los cambios tecnológicos no sólo han afectado el tamaño y la distribución de los centros de población, sino también la estructura comercial y de los negocios, la cual ha dado como resultado, entre otras cosas, a una extensión de las áreas del mercado y, por lo tanto, en las fuentes donde se habrán de obtener los materiales. Además, las fronteras continuamente se están expandiendo, ya que en la actualidad, los proveedores pueden cubrir sectores o áreas mucho más extensas, que las que abarcaban antes.

Con la radio y la televisión, con la publicidad a nivel nacional, y con una cobertura más amplia de los periódicos, la "promoción local" ha adoptado un nuevo significado, y se ha producido un efecto similar en lo que se refiere a las mejoras en empaque, carreteras más apropiadas, así como en la mayor rapidez de entrega del producto, tanto por transportación terrestre como aérea.

En esas condiciones, lo que por mucho tiempo pudo haber significado algo "local", respecto a varios productos y áreas, se ha convertido en estatal o federal; no puede existir una regla precisa, que sirva para delimitar las fronteras económicas de una comunidad local, pues ningún proveedor deberá esperar conseguir Órdenes de empresas locales, tan sólo por el factor regionalista.

II. COMPRAS PARA LOS SECTORES PRIVADO Y PÚBLICO

Las adquisiciones monetarias y la atención profesional en el Sector Público, han crecido a un paso más rápido que en el Privado, durante la década de los años 80's, pero bajado en los 90's.

1. SECTOR PRIVADO

Es política del Gobierno ayudar a conseguir, asistir, y proteger los intereses de la comunidad, procurando atención a las pequeñas empresas, así como colocar en ellas, una buena proporción de las compras y los contratos gubernamentales de mercancías y servicios.

Las necesidades de la mayor parte de las empresas, frecuentemente, son de índole especializada y los volúmenes de compras, tienden a ser elevados. La cantidad de fuentes potenciales, podrá ser muy reducida y existir pocos clientes, dentro del mercado total; pero muchas compañías en su carácter de compradores, con frecuencia son más grandes que sus proveedores y podrán desempeñar una multiplicidad de funciones con respecto a sus fuentes; así, dando preferencias, podrán influir en las actitudes de los clientes y a menudo, recurrir a muchas clases de estrategias para conseguir el negocio deseado; dentro de tal ambiente, el derecho a conceder o retirar las negociaciones habrá de constituir su verdadero poder.

Se requiere ser un experto, para asegurar que se satisfagan las necesidades, por una parte, así como la existencia de sistemas y procedimientos adecuados por la otra, con el fin de contar con una actuación continuamente efectiva y aceptable.

La fuerza de compras, deberá enfrentarse a fuentes técnicas de mercadotecnia, con el objeto de asegurarse de que las necesidades de compras de la Organización, en un futuro, podrán ser satisfechas adecuadamente.

2. SECTOR PÚBLICO

Comprende gobiernos federal, estatal, provincial, condados, municipios, sistemas escolares del gobierno, bibliotecas públicas, universidades, colegios del gobierno, y demás aspectos gubernamentales.

Los montos gastados por los administradores de compras del Sector Público, merecen igual atención, que en las compras efectuadas dentro del Privado, ya que en caso de compras estatales, los fondos provienen de los contribuyentes.

Si los fondos destinados a compras, por parte del Gobierno, se erogan de manera eficiente y apropiada, se obtendrán beneficios a favor de todas aquellas personas que pagan por ellas y las disfrutan, como consecuencia de los servicios proporcionados por el Gobierno. El mensaje más importante dentro de este punto, es que las compras del Gobierno no deben diferir, en esencia, de las exigencias y la honradez en el Sector Privado, pero esto no deja de ser un idealismo.

3. FUENTE DE AUTORIDAD

La autoridad del Comprador Público se establece por Ley, reglamento, o decreto; por ejemplo : las Constituciones Federales y Estatales, así como por

reglamentos u ordenanzas municipales. El Comprador Público deberá observar las estructuras legales, correspondientes bajo las cuales operan las compras; la última responsabilidad corresponde a un cuerpo legislativo y a las personas que votan por dicho órgano legislativo; el Comprador Individual, por el contrario, responde frecuentemente a un administrador superior, y en última instancia, ante el propietario o propietarios de la Empresa.

Cuando surgen dudas, respecto de la autoridad o de la interpretación de algunos requerimientos legales, se habrán de turnar al funcionario de la dependencia gubernamental (o en su defecto, al Procurador General, en caso de compras federales o estatales, o al representante del Municipio).

La relación expuesta, es sinónimo de la asesoría legal de una empresa privada, si fueran necesarios algunos cambios legislativos, para permitir que la persona encargada de efectuar las compras gubernamentales, pueda realizar su trabajo de manera más eficaz, entonces solicitará la asesoría y la cooperación del experto legal. Si bien resulta difícil cambiar la Ley, que podrá transcurrir mucho tiempo antes de lograrlo, el comprador del Sector Público, deberá ponderar la situación y el ejercer presión para lograr las modificaciones requeridas.

El Comprador Público comprende, que el dinero que gasta proviene de las contribuciones y los que las efectúan podrán opinar, en un intento de influir en la manera en que ese dinero se haya de gastar y cuáles proveedores. Podrá ser bastante común, que un proveedor determinado trate de influir en la decisión de compra, a través del apoyo político, logrando que se celebren con él contratos de gran magnitud.

El término "Sector Público", denota un conjunto de servicios, los cuales están en una forma más o menos directa bajo el control gubernamental; generalmente se considera que incluye :

- a).- Al propio Gobierno Central, con sus numerosos departamentos y dependencias.
- b).- Algunos sectores o servicios que se proporcionan a nivel nacional.
- c).- Para efectos de algunos fines, las industrias nacionalizadas.
- d).- Las dependencias locales, entre otras de menor importancia.

III. OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS

1. OBJETIVOS

Los objetivos de las compras dentro del Gobierno, son básicamente los mismos que las compras del Sector Privado, e incluyen :

a).- Asegurar la continuidad de abastecimiento, para poder satisfacer las necesidades de servicio.

b).- Evitar duplicación y despilfarro.

c).- Poder mantener los estándares de calidad requeridos, en las compras de bienes y servicios.

d).- Desarrollar un ambiente de colaboración entre el Departamento de Compras, respecto de todas las dependencias y departamentos a quienes se les brinda servicio.

e).- Obtener el máximo de ahorros, a través de innovaciones en compras, mediante la aplicación de técnicas de análisis de valor.

f).- Administración de la Función de Compras, con una eficiencia interna.

g).- Efectuar las compras al precio más bajo, con buena calidad, así como los requerimientos de funcionalidad y oportunidad de entrega.

2. PROCEDIMIENTOS

A).- Del Sector Público

Las compras gubernamentales, locales, y estatales, siguen un procedimiento bastante estandarizado. Las compras pequeñas y las de emergencia, se negocian por teléfono, llamando a una o dos fuentes locales de suministro.

Los contratos por compras mayores, en general, sólo se hacen después de ponerlos a concurso y de solicitar ofertas. La Ley o los reglamentos de la mayoría de los organismos compradores, especifica que todas las compras que exceden cierta cantidad, deben ser hechas, a través de concursos públicos, debiendo ser las

ofertas abiertas, en público. La concesión de un contrato, suele hacerse en una reunión pública en la que los postores y las personas interesadas puedan expresarse; para alentar a los postores, el comprador debe establecer lo que desea comprar, de manera que todas las ofertas puedan ser cotizadas en términos iguales, por medio de licitación.

Uno de los métodos empleados, para especificar la calidad, es referirse a algún producto de marca y solicitar que se coticen; aunque esta práctica tiene, en general, características deseables, en particular para un equipo especial, también tiene sus ventajas, pues pocas compañías admitirán que sus productos son iguales a los de sus competidores, por lo que resulta difícil probar, que son inferiores, aún si así se puedan considerar.

Otro tipo de compras, se refiere al de aspectos peculiares del artículo, llamada especificaciones de calidad; este método establece, en general, lo que se desea y el concurso que se le dará al producto, se pide a los postores que envíen una muestra estándar del mismo, que más se acerque a los requerimientos de calidad general.

Las convocatorias a concurso, establecen que las muestras serán evaluadas por un comité, el cual informa si los artículos son adecuados o no para el uso intentado. Cuando las especificaciones están detalladas adecuadamente, es cosa simple determinar al ganador, si cumple con precio bajo y cubre las especificaciones. La responsabilidad del postor, se determina sobre la base de tratos, obteniendo información de otros organismos de compra y a través de la precalificación de las ofertas, lo cual significa que el proveedor ya convenció al comprador y que es confiable, desde antes de hacer la compra.

Cuando las especificaciones son inadecuadas, o cuando se necesitan pruebas de calidad para determinarla, se requiere un mayor elemento de juicio para conceder el contrato, con el fin de justificar las compras que no se vayan sólo al postor más bajo, el Agente de Compras Públicas debe ser capaz de apoyar, con argumentos, la elección que se haga.

El Agente pisa sobre un terreno más firme, si las ofertas o muestras presentadas, son examinadas por un comité de expertos, compuesto en parte por aquellos que utilizarán la mercancía.

Habitualmente en las compras públicas, se requiere que se presente más de una oferta, antes de que se conceda el contrato; sin embargo, es posible aceptar una sola oferta, si la Ley que gobierna a la dependencia así lo permite.

Las ofertas únicas también son comunes, en la compra de artículos patentados o concesionados, fabricados por una sola firma, aunque están prohibidos los monopolios.

El Agente de Compras local o estatal, en general, está autorizado para permitir que los departamentos usuarios, hagan las compras de emergencia necesarias, para mantener sus servicios básicos, por lo que se acostumbra que estos casos estén delimitados por verdaderas emergencias, y si se tiene un máximo de gastos especificados. Usualmente se requieren informes por escrito, justificando el procedimiento de emergencia.

B).- Del Sector Privado

Etapas de las compras

Puesto que hay amplias variaciones entre las industrias, las compañías, los productos, y el personal, no resulta factible establecer un sólo conjunto de procedimientos que se pueden aplicar a todos los casos; sin embargo, los siguientes sucedidos, deben ser llevados a cabo, de una forma u otra para completar la transacción de compras :

- a).- Reconocimiento de la necesidad.
- b).- Descripción del requerimiento.
- c).- Selección de las fuentes posibles del suministro.
- d).- Descripción del precio y la disponibilidad.
- e).- Colocación del pedido.
- f).- Seguimiento y activación del pedido.
- g).- Revisión y recepción.
- h).- Verificación de la factura.
- i).- Discrepancias de procesamiento y rechazos.
- j).- Cierre de los pedidos completados.
- k).- Mantenimiento de los registros y archivos.

IV. DIFERENCIAS EN CADA SECTOR

En muchos aspectos, hay poca discrepancia entre las compras gubernamentales y las privadas, respecto al uso y al procesamiento, más bien que para reventa, pero ambos comprenden puntos substanciales, así como grandes transacciones individuales, aunque tienen objetivos semejantes, también existen diferencias significativas, que se examinan a continuación :

La mayoría de las leyes,, que establecen ordenamientos en las dependencias o agencias de compras públicas, también prescriben reglamentos bajo los cuales deben operar, mismos que están hechos para proteger, tanto al público para quien se hace la compra, como al proveedor que vende a la Dependencia.

Los reglamentos se proyectan, para impedir el favoritismo personal por parte de los funcionarios públicos y para asegurar que todos los proveedores calificados, tengan igual oportunidad de hacer y cristalizar ofertas, sobre las negociaciones gubernamentales. En general, requieren que una dependencia convoque a concurso; además, las ofertas deben ser abiertas públicamente, haciendo la concesión al proveedor que reúna los requisitos y cuyo precio sea más bajo. En contraste, la industria puede negociar secretamente, comprar sin un concurso competitivo a cualquier proveedor, y no divulgar información relacionada con sus compras.

La Dependencia Pública compra con base en el presupuesto y debe cargar los fondos para cada compra, hecha contra el mismo. Su contraparte, la Privada, compra respecto a programas de producción o acción que han sido fijados.

El Comprador Público no puede realizar la reciprocidad, que algunos compradores privados practican, pues el desembolso es desde diversos puntos de vista, incluyendo la reciprocidad.

El Comprador Privado considera las fuentes de suministro y los precios pagados, como secretos comerciales; en contraste, las tabulaciones de las ofertas recibidas en las compras públicas, se divulgan para información general, éstas se convierten en fuente de información competitiva, para las personas que están en el campo de las ventas. Los compradores públicos intercambian entre ellos, precios y fuentes de información, pero los compradores privados no lo hacen. La información para las autoridades federales y estatales, encargadas de detectar y perseguir los casos que se presenten, de acción concertada para regular los precios y de fijar los mercados, obligan a investigar las confabulaciones, con objeto de proteger tanto al Consumidor Público como al Privado, así como las aportaciones de los contribuyentes.

V. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

A).- Almacenamiento

Los materiales y los suministros que se usan con frecuencia en gran cantidad, se distribuyen a los departamentos usuarios conforme se necesita. El almacenamiento central, permite realizar compras en volúmenes a precios inferiores, que le dan oportunidad, al Comprador, de hacer sus adquisiciones cuando las condiciones del mercado parecen ser más favorables,, para facilitar la inspección y la comprobación, proporcionando existencias suficientes de reserva para su uso, durante el proceso de rechazo, y proporciona existencias de reserva que tolera que se tengan disponibles las mercancías conforme se les necesite.

Se mantiene un Control de Inventarios Perpetuos, para todas las partidas habidas, de manera que nunca se terminen las existencias. Las entregas se suelen hacer a los departamentos usuarios en intervalos preestablecidos, variando éstos de diarios a mensuales, lo que da lugar a abatir los costos administrativos de los almacenes; ya que algunos departamentos de compras, cargan el costo del almacenamiento a los gastos generales de su departamento, otros añaden un pequeño margen de ganancia al costo de las mercancías, de manera que el servicio cubra sus gastos.

B).- Inspección

Quando el volumen o el artículo adquirido así lo requiere, el Departamento de Compras tiene sus propios laboratorios de prueba, algunas veces pueden ser mantenidos en conjunto, por varios departamentos.

En las empresas medianas y pequeñas, el Comprador puede realizar pruebas sencillas de inspección, para determinar si las mercancías recibidas son las ordenadas.

C).- Fabricación, Reparación e Inspección

En casos aislados, algunos procesos de fabricación son llevados a cabo, o al menos supervisados por el Departamento de Compras.

Un servicio que con frecuencia es proporcionado por los departamentos de compras estatales locales, es la reparación y el mantenimiento del equipo; en algunas ciudades, el Departamento de Compras es responsable de talleres que reparan los vehículos de motor, los medidores de agua, las máquinas de escribir, las de oficina, etc. Esta estructura organizacional ha demostrado ser eficiente, ya que se conservan en servicio, muchos artículos que de otra forma hubieran sido desechados o vendidos antes de que fuera necesario.

Copiosas unidades gubernamentales, han mantenido mucho tiempo departamentos de impresión y duplicación, esta práctica se desarrolla al encontrar, las Dependencias, grandes ahorros en el costo de impresión y duplicación, misma que centralizada promueve la estandarización, reduce la cantidad de material que se va a duplicar, y permite que se tengan corridas de prensa más largas, con mayor ahorro, también el servicio es regularmente más rápido, de lo que se podría tener de fuentes externas.

2. CONTROL DEL MATERIAL SOBRENTE

El mejor lugar para centralizar el control de los materiales y el equipo de desecho, es el Departamento de Compras. El comprador que conoce el mercado, es la persona lógica para asumir la responsabilidad de la venta de las partidas que ya no se necesitan. El control de desechos, incluye la transferencia de equipo, así como su venta, pues si uno de los departamentos tiene materiales o equipo que ya no ocupa, algunas veces se puede enviar a otro departamento, centralizando esta acción al pasarla al Departamento de Compras, con ello se evita la transferencia que tienen los departamentos usuarios, de ver al equipo como su "propio equipo", en lugar de como posesión privada o pública, según sea el caso.

Cuando el material o el equipo deja de ser utilizable, el Departamento de Compras lo puede emplear, como un intercambio sobre una nueva compra o lo vende para obtener efectivo, las ventas de estas partidas, en el Gobierno, son manejadas por medio de concurso, de ofertas competitivas, de manera parecida a las compras.

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

VI. LICITACIONES PÚBLICAS (Concurso)

Puesto que el comprador, en el Sector Público, gasta fondos que se generan por medio del Sistema Impositivo, los estatutos gubernamentales (Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles, así como su Reglamento) normalmente establecen que el otorgamiento de contratos de compras, se deberán hacer sobre una base abierta y competitiva, esta disposición se supone que garantiza que todos los proveedores calificados, quienes a su vez son contribuyentes o que ocupan personal que lo es, tiene una oportunidad igual para competir por su venta de productos o servicios que se necesitan, para las operaciones del Gobierno. Puesto que las ofertas que se reciben, están disponibles para inspección pública, sería sumamente difícil que un comprador en el Sector Público, pudiera mostrar algún favoritismo hacia un proveedor determinado; sin embargo, este sistema tiende a fijar un precio como base para seleccionar a un proveedor, ya que resultará improbable que un comprador, pueda defender su postura de seleccionar un proveedor que ofrezca un precio más alto, en contraste con otro que coticce un precio más bajo, con artículos de similar calidad.

Lo ideal será que un comprador, tome la decisión de adquirir, a otro proveedor distinto al que ofrece un precio más bajo, cuando se pensara que los demás proveedores pudieran brindar mejor servicio y superar al proveedor, que ofrece un precio más bajo, en muchos otros sentidos; puesto que esta situación es complicada de cuantificar, resulta sumamente difícil poder defender una decisión en cuanto a favorecer a otro proveedor, que no sea el que ofrece el mejor precio.

Los concursos competitivos, consumen mucho tiempo y requieren de copiosos trámites administrativos, por esta razón los estatutos gubernamentales podrán establecer, que se utilicen propuestas informales como base de otorgamiento de contratos de compra, cuando los requerimientos sean inferiores a una determinada suma de dinero; asimismo, para los artículos que sólo se pueden obtener de una sola fuente, las decisiones de compras podrán tomarse sobre la base de negociaciones formales; sin embargo, deberá hacerse todo lo posible por evitar situaciones en que haya un sólo proveedor que abastezca, puesto que esta es una situación difícil y algunas veces costosa en términos de costos administrativos de compra.

Las tres modalidades que contempla la Ley citada, son :

a).- Licitación Pública, mediante convocatoria de ese tipo.

- b).- Concurso de Invitación Restringida (tres proveedores, mínimo), y
- c).- Adjudicación Directa.

1. PROCEDIMIENTOS PARA CONCURSAR

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

a).- Una lista completa de especificaciones, que tiene el artículo por surtir (cuando se trate de compras algo complicadas, el conjunto de especificaciones, podrá constar de varias páginas, incluso, cientos de ellas en algunos casos) y se detallarán los diferentes tipos de procedimientos de control de calidad, que el Comprador utilizará para asegurarse de que los artículos por recibir, en efecto, cumplen con las especificaciones.

b).- Una lista de instrucciones, al proponente, especificando cómo, cuándo, dónde, y en qué momento, habrán de presentarse las propuestas.

c).- Condiciones generales y legales especiales, que deberán ser satisfechas por un proveedor, para poder tener éxito.

d).- Un modelo de propuesta, en el cual el vendedor indicará el precio, los descuentos, y demás información requerida.

e).- El proponente, típicamente deberá someter ofertas, en una fecha específica y hora determinada, no se admitirá alguna oferta después de la fecha y la hora de cierre, así como ningún cambio se habrá de permitir después de que la oferta formal se haya recibido.

f).- Deberá señalarse el lugar, en donde la oferta debe ser presentada, siendo por lo general en el Departamento de Compras, por lo que muchas dependencias públicas de compras, utilizarán un recipiente cerrado para conservar las propuestas, hasta que llegue la fecha y la hora en que se examinen.

Si bien, aún cuando estos procedimientos de propuesta, pueden parecer algo complicados, sí establece un medio conveniente en el cual el proceso de compras se realice, de tal manera, que todos los proveedores calificados tengan igual oportunidad de ser tomados en consideración.

Frecuentemente, en el Sector Público, se requiere a cualquier empresa que desee concursar, y que presente una fianza al momento de hacer la oferta; en

algunos estados, esto constituye un requisito legal, en particular, cuando se trate de contratos de construcción o de compra de artículos de elevado valor. Como alternativa, algunas dependencias públicas de compras, requieren que la propuesta venga acompañada de un cheque certificado o de un giro, por un importe o equivalente a un porcentaje fijo de la futura transacción. En el caso de que el proponente seleccionado, no estuviera de acuerdo en firmar el contrato de compra que se le haya otorgado, o no cumpla con los términos de la propuesta, dicha cantidad será retenida por la Dependencia de Compras, por razón de incumplimiento de promesa; obviamente, la fianza o al depósito representa un intento desalentador a los oferentes irresponsables, para que no compitan. En los casos de elevado riesgo, el costo adicional de la fianza, por concursar, que de cierta forma habrá de incluirse al costo total que pague el comprador, se justifica, aunque es bastante cuestionable, la conveniencia de esta fianza, cuando se trata de la compra de artículos estándar, que pueden ser adquiridos de diversas fuentes.

A la hora y la fecha señaladas en el instructivo, respecto al concurso, el vendedor abrirá las propuestas registradas a concurso. En algunos casos, dirá en voz alta el nombre del posible comprador y su oferta, para que un empleado registre la información, comprobando realmente la propuesta, la cantidad, certificando que la información anotada en el registro está correcta.

VII. ADJUDICACIÓN DIRECTA

La Adjudicación Directa es una figura que se presenta, en las operaciones de compra que efectúa el Gobierno Federal, su fundamento legal se encuentra plasmado dentro del Artículo 39 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles.

Este procedimiento surge, por la necesidad de simplificar el proceso de compra de algunos bienes; pero cuando la cuantía no es significativa, no se lleva a cabo el proceso de concurso, pues sería laborioso, tardado, y costoso, circunstancias por las que se procede a la Adjudicación Directa.

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

Industrial, dentro de los diez días hábiles siguientes a aquel en que la Dependencia entregue, a satisfacción de dicha Secretaría, la documentación correspondiente.

Tratándose de operaciones derivadas de acuerdos celebrados por el Gobierno Mexicano, con gobiernos de países extranjeros o con organismos internacionales, las autorizaciones de importación que se requieran, serán otorgadas al demostrarse que las contrataciones se llevarán a cabo conforme a las condiciones específicas, establecidas en dichos acuerdos.

A las comisiones consultivas mixtas de abastecimiento, corresponderán promover el desarrollo de proveedores nacionales y fomentar la substitución eficiente de importaciones.

El 20 de enero de 1991, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que fija el procedimiento para las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal, que obtengan la Autorización previa para adquirir bienes de procedencia extranjera.

El acuerdo ha tenido gran aceptación en todos los sectores, por conciso y transparente, pero se consideró que es indispensable regular un aspecto que quedó impreciso : la definición de Bienes de Capital.

Se debe facilitar y simplificar el cumplimiento de este ordenamiento, por parte de las dependencias y las entidades del Sector Público; sin embargo, es difícil comprender en una definición, por más completa que ésta sea, los bienes que deben considerarse de capital, ya que este concepto por naturaleza, admite distintas acepciones.

Por lo expuesto, se estima conveniente orientar la definición del concepto citado, siguiendo el criterio que utiliza la Secretaría de Programación y Presupuesto, respecto a la siguiente relación de Bienes de Capital :

- a).- Mobiliario.
- b).- Equipo de administración.
- c).- Maquinaria y equipo agropecuario.
- d).- Maquinaria y equipo industrial.
- e).- Maquinaria y equipo electrónico.

June 9, 1999 (1ª vuelta)

- f).- Equipos y aparatos de comunicación de telecomunicaciones,
- g).- Equipo de computación electrónica.
- h).- Maquinaria y equipos diversos.
- i).- Vehículos y equipo terrestre.
- j).- Vehículos y equipo ferroviario.
- k).- Vehículos y equipo marítimo, lacustre, y fluvial.
- l).- Vehículos y equipo de transporte aéreo.
- m).- Equipos y materiales para instalaciones.
- n).- Equipo médico.
- o).- Instrumental médico.
- p).- Herramienta y maquinas-herramienta.
- q).- Accesorios mayores.

CAPÍTULO SÉPTIMO

**COMPRAS DE BIENES
DE CAPITAL**

I. CLASIFICACIÓN, CONCEPTOS, IMPORTANCIA, Y CARACTERÍSTICAS

1. CLASIFICACIÓN Y CONCEPTOS

La palabra Equipo, tiene una relación importante en la Compra de Bienes de Capital, ya que al hablar de ello, se refiere a partidas cuyo gasto, se considera que sea más apropiado a una cuenta de Derechos a más de un Año (Activo Fijo), que a una cuenta de gastos. Se refiere a bienes durables o de Capital.

Una clasificación de los Bienes de Capital, se refiere a :

Bienes para múltiples usos y bienes para uso exclusivo. Los primeros se ocupan en varias industrias, tienden a tener una vida tecnológica más amplia, y a haber un valor de desecho.

Los bienes para uso exclusivo, están diseñados para una o varias operaciones, mucho mejor de lo que pudieran hacerlo los bienes de múltiples usos; pero como son mercancías de ocupación específica, se restringe su ocupación potencial y su utilidad se relaciona con las operaciones que realiza, pudiendo ser a un sólo cliente o a una industria. Su valor de desecho es más bajo; además, la probabilidad de que la necesidad de trabajos a realizar con ellos, se termine antes de que estén físicamente desgastados.

Los bienes de uso menor, considerados algunas veces como accesorios, se utilizan por su capacidad auxiliar y su valor de desecho es mucho más bajo, puede ser que su costo no se capitalice, además se estandarizan.

2. IMPORTANCIA

El valor presente de una inversión en Bienes de Capital, puede describirse como la cantidad que podrá pagar una empresa, por la oportunidad de hacer la inversión sin empeorar su situación financiera.

La compra de Equipo de Capital, difiere de las de otros artículos, en que cada compra implica sumas substanciales de dinero, se contrata después de extensas negociaciones y se deben considerar las ofertas de muchos más proveedores, que para otras compras.

También implica la interacción de varios miembros de una organización de compras, debido a la importancia de los procesos de fabricación, a las grandes cantidades de dinero requerido, y al carácter poco usual de las compras de este tipo.

El interés se centra, en las necesidades del departamento usuario, pero también interviene la Alta Gerencia y los personales de Ingeniería y de Finanzas.

Una diferencia más, entre las compras de Bienes de Capital y la mayoría de las otras compras, es que el equipo principal de producción, debe identificarse detalladamente en los registros, los cuales se utilizan, como base para la depreciación, para los pedidos de repuesto y para las necesidades operativas y de servicio.

El valor unitario de los bienes de referencia es elevado, porque la integración de sueldos y salarios, con respecto al de materiales, es mucho mayor, que la producción de cualquier otro artículo. El elevado costo unitario, requiere de un presupuesto detallado y una cuidadosa planeación financiera.

La mayoría de los elementos de Bienes de Capital, se compran a intervalos irregulares, esto exige que se haga una evaluación y un estudio cuidadoso de cada transacción; la experiencia de compras anteriores, suministra de ordinario poca guía, para una nueva compra; pero la naturaleza ocasional de esas adquisiciones, requiere que el Departamento de Compras, esté alerta a los cambios y los nuevos desarrollos en el campo.

Con frecuencia a las alternativas, está la posibilidad de comprar los bienes en el extranjero. El Gobierno Federal suele estimular la inversión en Bienes de Capital, como un medio de promoción de la productividad, o de influir en el nivel de la actividad económica.

3. CARACTERÍSTICAS

A).- Bienes de Múltiples Usos :

- a).- Tienen un período de vida más largo.
- b).- Sirven para realizar diversas actividades, básicamente en la Industria.
- c).- Tienen un valor de desecho elevado.
- d).- Su valor de compra se capitaliza.

B).- Bienes de Uso Específico :

- a).- Se ocupan en actividades definidas de una industria o cliente.
- b).- Tienen valor de desecho, más bajo que el de Múltiples Usos.
- c).- Su vida útil se termina antes de que esté totalmente desgastado.

C).- Bienes de Uso Menor

- a).- Son accesorios (auxiliares).
- b).- No se capitalizan.
- c).- Su valor de desecho es demasiado bajo.
- d).- Son estandarizados.

II. SITUACIONES QUE LE DAN ORIGEN

Las más comúnmente reconocidas para su adquisición, son :

- a).- Más economía en la forma de operar.
- b).- Superior productividad.
- c).- Mejor calidad.
- d).- Confiabilidad en su uso.

- e).- Ahorro de tiempo y costos.
- f).- Más durabilidad.
- g).- Mayor seguridad.
- h).- Poder menos contaminante.
- i).- Y otros factores de protección, en casos de emergencias.

III. INVESTIGACIÓN DE BIENES NECESARIOS AL GIRO COMERCIAL

1. INTRODUCCIÓN

La adquisición de bienes nuevos, depende en gran parte del giro del Negocio, éstos se constituyen en un conjunto de factores diversos, coordinados de manera tal, que el resultado sea producir con mayor eficiencia; para lograr este fin, es necesario analizar no sólo el precio de los bienes específicos en cuestión, sino que se deben tomar en cuenta, otros elementos como son : la distribución de la Planta y el tipo de energía que utilizan los diferentes tipos de bienes, para diversas operaciones. Otros elementos que se deben tomar en cuenta, son los de índole ingenieril y de producción, otros se ubican fuera de estas funciones, como los del Departamento de Finanzas, del de Mercadotecnia, e incluso, los de la Administración General.

Dicha adquisición, también se puede precisar como el estudio y el análisis sistemático de cualquier bien comprado o el procedimiento, con el objeto de mejorar la eficiencia de su compra, o de reducir los costos y en consecuencia aumentar las utilidades.

El estudio concienzudo de todos los datos requeridos, para llegar a una decisión de Compras, puede ser en un enfoque más científico de las adquisiciones de bienes necesarios al giro del Negocio.

En la actualidad, una tercera parte, aproximadamente, de las principales firmas de la Nación, tienen un cuerpo de investigación de Compras, con un conocimiento adecuado, acerca de los bienes que se deben adquirir y de los proveedores, a quienes se les habrá de efectuar la compra, considerando importante

obtener el máximo valor por cada unidad monetaria, aunque esto no garantiza que esa función, se haya de realizar en la forma más eficiente.

Se considera igualmente importante, saber cómo se habrá de realizar la compra. Debido a la naturaleza de estas adquisiciones, en términos de las sumas implicadas, la poca frecuencia de las mismas, y su capitalización, su desarrollo requiere que el Departamento de Compras, esté alerta a los cambios y a los nuevos desarrollos en el campo.

2. NECESIDAD

La evaluación de la necesidad, es el primer paso en la compra del equipo de producción, y se inicia en el departamento usuario. La evaluación incluye un estudio de soluciones alternativas y costos relativos, localización de los proveedores, y el estudio de posibilidades de obtener los beneficios esperados.

Los departamentos interesados cooperan en esta evaluación, incluyendo al Departamento de Compras, que proporciona la información sobre el equipo disponible, su costo, y el programa probable de entrega.

3. ESPECIFICACIONES

Después de que se ha confirmado la necesidad y se determina el tiempo básico, del equipo requerido, así como al establecer las especificaciones, es preferible que el equipo utilizado sea estándar, pues estará rápidamente disponible, y no requerirá modificaciones de ingeniería, lo que implica un mínimo en el precio de compra.

IV. NEGOCIACIONES CON LOS PROVEEDORES

1. INTRODUCCIÓN

En las negociaciones, el Departamento de Compras determina, a qué proveedores dirigirse; enviar las especificaciones, y pedir cotización. Las negociaciones que siguen, comprenden precios, servicios, y equipo, culminando en la selección de un proveedor en particular. Las opciones de pago, términos de transporte y condiciones de garantía, se incluyen en el proceso de negociación.

La palabra "Negociación", se deriva del latín y la cita la Ley Civil, que significa tratos o deliberaciones que dan lugar a un convenio; muchas personas suponen que las negociaciones se limitan a la discusión del precio; aunque éste es un factor muy importante en cualquier negociación de compra, no es sino uno, de entre muchos elementos de costo, sujetos a discusión entre las partes. Para ser legal todo contrato, debe implicar un acuerdo entre las partes del mismo, por lo que en las negociaciones habrán de discutirse cantidad, calidad, factores de servicio de la transacción, y el precio.

No toda transacción de compra-venta requiere ser negociada, los artículos de marca comercial, que forman parte de las existencias del Proveedor y que se les asignaran precios por catálogos, rara vez están sujetos a negociación. Como regla general, las negociaciones estarán limitadas a casos, en donde uno o más elementos de la operación deben ser discutidos, y sobre los cuales es posible efectuar ajustes. Cuando el Comprador prevé que durante la compra, habrá gran cantidad de cambios o modificaciones en el diseño, será necesaria la negociación, que también se justificará si se trata de artículos que van a servir durante largo tiempo.

Por supuesto el Comprador deberá negociar, cada vez que sospeche que los precios cotizados, con base en cualquier otro método, dan como resultado una lista de precios que no parezca razonable.

En el curso del trabajo diario, el Gerente de Compras puede establecer negociaciones a corto plazo, generalmente son necesarias varias pláticas breves, como preludeo a negociaciones más específicas, acerca de normas de calidad, consideraciones de venta y servicio, precios o existencias del Proveedor. Las negociaciones suelen llevarse a cabo, en el lugar sede del Comprador, pero también pueden formar parte de una visita a la planta del Proveedor.

El propósito del cambio de impresiones, consiste en mejorar, de manera que se pueda bajar el precio lo más posible, para los productos y los servicios de superior calidad.

Con el fin de prepararse para la negociación, se consideran los siguientes puntos :

a).- Cantidad total de la transacción en moneda circulante.

b).- El Comprador deberá estar satisfecho, con respecto a la capacidad y la estabilidad de la Gerencia, y de los compradores (propietarios), así como de las personas a través de las cuales, el Proveedor realizará el negocio.

c).- El Comprador deberá estar seguro, de que el Proveedor o el Vendedor sea finalmente estable y mantenga buenas relaciones con los empleados.

Por definición, las negociaciones implican discusiones entre el Comprador y el Vendedor; por lo tanto, cualquier elemento de la transacción, susceptible a discutirse y para el cual existen otras alternativas, es un tema apropiado para ellas.

2. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA

La palabra "Negociación" indica, o se conceptúa como una discusión o cambio de impresiones, para llegar a un acuerdo, también a tratos o deliberaciones que dan lugar a un convenio. Aparentemente, nada tienen que ver estos conceptos con la palabra precio, ni siquiera la mencionan. Muchas personas suponen que las negociaciones se limitan a la discusión del precio.

La gente que no está profesionalmente vinculada a las negociaciones, mencionará el dinero en una u otra forma, esto es cierto, cuando se habla de áreas que tienen que ver con el pecuniario, tales como las compras o las relaciones laborales.

De los diferentes factores que intervienen en la negociación de compra, el dinero es uno de los más importantes; pero si pensamos que es el único elemento que interviene, estaríamos en un error, ya que también hay que tomar en cuenta: la cantidad, la calidad, los factores de servicio de la transacción, la entrega, las especificaciones, y las condiciones de pago, entre otros.

El término no hay que confundirlo, con una simple oferta o una forma de regateo en el precio.

Para poder negociar atinadamente, el Comprador debe tener noción y saber qué es lo que desea exactamente, asimismo, cuando menos, la idea de lo que el Vendedor es capaz de ofrecerle y a qué precio.

3. EL ARTE DE NEGOCIAR

Para negociar se requiere ante todo, experiencia, criterio, capacidad para analizar, diplomacia, sentido común, entre otros menos importantes.

Negociar es una disciplina, que sólo se aprende con la práctica, con la experiencia y nada la puede substituir realmente.

El Departamento de Compras, debe ser capaz de negociar efectivamente con la totalidad de los proveedores, en todos los niveles de la Administración, no dejando que se descuide el respeto y la confianza. Es un arte, en donde se requiere que el Agente de Compras sepa hasta dónde llegar o cuándo detenerse, durante un intercambio, en el cual posiblemente entren en conflicto los objetivos de ambas partes.

En términos generales, el Proveedor cotiza a una tasa más alta, o cuyos términos de entrega ofrecen mejores ventajas que los de un competidor, el Comprador propondrá a su proveedor, intentar negociar mejores condiciones. El Proveedor intentará obtener el precio más elevado posible, en tanto que el Comprador por su lado, procurará reducir el precio como sea factible.

Por lo tanto, la facultad de negociar está en llevar un precio a un área razonable, conservando el respeto y la cooperación.

Las negociaciones permiten una aproximación más personal, al problema de convenir con el Proveedor, las condiciones de la venta.

Las negociaciones son útiles para cualquier caso, en que sea posible llegar a un arreglo, con respecto a las cláusulas o condiciones del contrato.

Las negociaciones estarán limitadas a casos, en donde uno o más elementos de la transacción, deben ser discutidos, y sobre los cuales es posible efectuar ajustes o modificaciones.

El Comprador deberá negociar cuando obtenga una lista de precios que no le parezca razonablemente, o sospeche que los montos cotizados con base en diferentes métodos, no le den una oferta verdaderamente competitiva.

4. PREPARACIÓN PARA NEGOCIAR

El propósito de la negociación, es para mejorar la posición de la Compañía frente al Proveedor, de manera que se logre el costo más bajo posible, en superiores productos y servicios.

Generalmente serán necesarias varias políticas, pues las prácticas como antecedentes a las negociaciones en sí, son básicas, en donde se tomarán puntos tales como las normas de calidad, considerando las ventas y servicios, precios o existencias del proveedor, etc. Suelen llevarse a cabo, en donde se ubica el Comprador, pero también puede ser parte de una visita a la Planta de Proveedor.

Si bien, es una habilidad la capacidad para planear, organizar, administrar; y conducir una negociación, también es posible, capacitar a los compradores para que desarrollen sus habilidades como negociadores.

5. LO QUE SE DEBE NEGOCIAR

Es algo que puede abarcar muchos aspectos de discusión, entre Comprador y Vendedor, ya que cualquier elemento de las transacciones es susceptible de discutirse y para el que existen otras alternativas, lo cual es un tema apropiado para negociar. Los ejemplos que se podrían dar, son :

- a).- Cualquier aspecto del costo y, en menor grado, de la utilidad.
- b).- En cuanto a la calidad, se pueden satisfacer los requisitos con materiales de diferentes tipos.
- c).- El monto de la transacción.
- d).- Los descuentos por cantidad.
- e).- La posibilidad de requerir el servicio o los artículos, durante largo tiempo.
- f).- La garantía de órdenes futuras.
- g).- Los aspectos de servicio de una transacción.
- h).- El manejo de los rechazos y de los materiales defectuosos.
- i).- La necesidad de intermediarios, como por ejemplo, los centros de servicio.
- j).- El empleo de servicios técnicos.
- k).- Las cláusulas sobre fabricar y almacenar, entre otros.

6. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

En general, se acepta la posibilidad de que tanto la estrategia como la táctica, sean parte integrante de la negociación. Hay que hacer una distinción entre ambas.

Por estrategia se entiende la planeación y la dirección de las negociaciones, con el objeto de lograr las metas y los objetivos del Negociador, tiene que ver con metas a largo plazo y la política, también se decide cuáles metas son las más importantes y cuál es el camino que hay que seguir, para alcanzar los objetivos principales.

La táctica es algo más que el regateo, está basada en el conocimiento amplio de todos los elementos que se discutirán entre las partes.

Las tácticas se relacionan con las acciones y las maniobras que se emplean para desarrollar la estrategia, son temas de discusión que están en juego, de carácter operacional, que deciden cómo proceder paso a paso, en dirección a las metas.

Siempre que se trate de un asunto, que requiera alcanzar su objetivo deseado y no los medios para lograrlo, es en realidad una estrategia más que una táctica.

V. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD Y RETORNO DE LA INVERSIÓN

Durante todo el año, el Departamento de Compras está invirtiendo el dinero en la Empresa, en las distintas compras que realiza, esas adquisiciones se pueden dividir en muchas áreas, sin embargo, es factible establecer, en términos generales, que el Departamento de Compras adquiere :

- a).- Materiales Directos (los esenciales para la producción).
- b).- Materiales auxiliares.
- c).- Maquinaria y equipo.
- d).- Herramientas.
- e).- Empaques.
- f).- Otros.

Como se podrá ver, es perfectamente posible, que con una administración integral de bienes, se establezca, de manera total el presupuesto de inversiones de un año, de modo que el programa de producción y el de compras juntos, dan el pronóstico (en cantidad) que se tenga, que multiplicado por el costo estimado o

estándar fijado, permite establecer por cada bien, las inversiones mensuales en cada uno de ellos.

El Presupuesto se puede hacer por un corto y hasta por un mediano plazos, en dos formas distintas :

a).- Estableciendo el gasto (inversión) en el momento que se va a realizar.

b).- En algunos casos, la Contraloría o la Dirección de Finanzas, solicita que se establezca el Presupuesto en el mes, no en el que se va a realizar la compra, sino que para el cual se adquirió el compromiso de pagar, con objeto de que la Dirección de Finanzas pueda usar este presupuesto como un arma muy importante, para establecer su flujo de efectivo. Desde luego, es medular que se haga un análisis mensual de las realizaciones y cuando hay desviaciones desfavorables, indican algunas de las siguientes situaciones :

- ◆ Se está comprando más caro de lo que se tenía previsto.
- ◆ Se está comprando más de lo que se necesita.
- ◆ Se está comprando más de lo que se tenía planeado, porque se está vendiendo más de lo que se tenía previsto.
- ◆ Se está comprando de diferente calidad.
- ◆ Se está pagando antes de lo previsto.
- ◆ Se está pagando después de lo previsto.

Cualquiera de los casos que se presenten, constituye una excelente luz roja; corresponde al Departamento Contable, realizar mes a mes los análisis presupuestales, para que con base en ellos, los Departamentos Operativos los corrijan si son desfavorables y si son favorables, los estimulen para que continúen.

VI. ROTACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS Y DE EMPAQUE

Un control deficiente de inventarios, afectará el rendimiento de la inversión, el margen de utilidad de la Compañía, o en la rotación de inventarios. Es deseable que haya rotación alta de inventarios en algún punto; unos inventarios bajos ocasionarán un aumento de los problemas de producción y de costos, que a su vez reducirán las utilidades y el rendimiento de la inversión.

Algo de lo básico para un buen control, es el conocimiento de las necesidades futuras, no simplemente la información, respecto a las ventas pasadas. Con demasiada frecuencia, los datos disponibles y usados con cifras del fun-

cionamiento acontecido, quizá no permita calcular una expansión o una contracción futura del volumen de ventas.

La rotación de inventarios para los materiales, es la relación de costo de los bienes a valor de inventarios, esto es más preciso, que las relaciones de ventas a inventario, empleados para los análisis financieros. Una rotación de cuatro "vueltas", quiere decir que las mercancías se compran y se venden, a un promedio de cuatro veces por año; pero la rotación no indica si la mezcla de inventarios es correcta, pues pueden haber faltantes grandes de algunos artículos y por diferente lado, una existencia excesiva de otros, debiendo haber comparación entre las relaciones de rotaciones de varias compañías, cuando éstas tienen un negocio similar, sin embargo, la rotación es sólo una medida del inventario, pudiendo tener el Jefe de Compras alguna responsabilidad directa o indirecta en el control de inventarios de una compañía, a quien se le debe pedir cierta información, respecto de la rotación del inventario al preparar el Presupuesto. Además, la rotación de inventarios es diferente de empresa a empresa y de artículo a artículo, por lo que deben de conocerse a profundidad ambos casos, en particular. Son responsables de la fijación de máximos y mínimos, tanto de materiales como de artículos terminados, el Superintendente o Jefe de Fabricación y el Gerente de Ventas, respectivamente.

Las posibilidades de evaluación de precios, a través de un mejor empaque y reducir los requerimientos de "Sueldos y Salarios", por medio de mejoras en el empaque, pueden consistir de cosas tan pequeñas, como especificar envases más chicos, para permitir su manejo por un solo hombre o para prevenir las pérdidas debidas a envases abiertos, parcialmente vacíos que dan lugar a la pérdida, al deterioro, o la contaminación; también pueden consistir de elementos mayores, como poner los envases en tarimas, de manera que su número pueda ser manipulado por un solo hombre y una pieza de equipo, en vez de muchas horas de trabajo por manejo manual.

Con referencia al empaque, existen muchas repercusiones en las utilidades; como por ejemplo, que sea de lujo, mediano, normal o de baja calidad, que también repercute en las ventas.

VII. VIDA ÚTIL DE LA MAQUINARIA, Y EL REEMPLAZO

Existen diversos métodos, para calcular la vida útil de la maquinaria y del equipo, con el objeto de procurar a tiempo su reposición, entre otros se citan los siguientes :

El método de "Costeo considerando todo el ciclo de vida", es un enfoque de decisión, concerniente a inversiones de Capital; la base sobre la cual se apoya, es sencilla de reemplazar.

El costo total de la unidad, de un equipo, supera el precio de compra e incluso su costo total instalado, mas es importante tomar en cuenta el costo completo, para realizar la función deseada a través de la duración de la tarea, o de la vida útil del equipo, de lo que resulta que el precio de compra, que en comparación al de reemplazo, es generalmente bajo, podrá traer consigo un costo elevado de operación, que puede ocasionar otros costos elevados de mantenimiento y tiempo perdido, sueldos y salarios más calificados, mayor desperdicio de material, mayor uso de energía o repetidos cambios en procesamientos de desperdicios, en donde una cotización baja desfavorece los costos iniciales de la maquinaria.

Una desventaja injusta, podrá pertenecerle al Proveedor, que posiblemente tenga un equipo con más costo, considerando toda la vida del equipo.

El Instituto de Logística de la Administración, lo conceptúa : "el costo total de un sistema durante su vida de operación, representa la inclusión de todo lo concebible, relacionado con la decisión, que hace que el concepto sea captado con mayor facilidad, en teoría, que en la práctica en la vida real".

Los costos de los Bienes de Capital, son costos a futuro, de 10 a 15 años, por lo que su naturaleza es incierta.

Se requieren ocho pasos en la formulación del método de Costeo, considerando todo el ciclo de vida, de los cuales se pueden combinar algunos, y son los siguientes :

- a).- Se deberá establecer el perfil de uso.
- b).- Se implementarán los factores de operación.
- c).- Será necesario identificar todos los elementos.
- d).- Se determinarán los parámetros críticos de costos.
- e).- Se calcularán todos los costos a precios actuales.
- f).- Se considerarán los costos por sueldos y salarios, y de materiales.
- g).- Se descontarán todos los costos, hasta el período base.
- h).- Se procederá a sumar todos los costos, tanto descontados como no.

CAPÍTULO DÉCIMO

CONTROL DE EXISTENCIAS

I. CONTROL ESTADÍSTICO DE CONSUMOS

Con base en los registros cronológicos de los movimientos por producto en el Almacén, se realizan estudios de frecuencia de uso, con la finalidad de proporcionar datos que indiquen, en lo subsecuente, la probable periodicidad, en el manejo de los artículos existentes en el Almacén.

El objetivo es, vigilar constantemente el abastecimiento suficiente, pero no excesivo de todos los materiales.

El nivel óptimo de inventarios, es aquel que se mantiene entre un límite mínimo de existencias, adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo determinado por el volumen de ventas, por la capacidad productiva, por las limitaciones de espacio, de Capital de Trabajo, y así como gastos por el manejo físico, procurando no caer en obsolescencias o cambio de moda.

La inversión que se podría considerar como la más adecuada en los inventarios, puede obtenerse observando las condiciones prevalecientes de mercado y apoyadas del mismo modo, por el resultado que arrojen los estudios al respecto.

II. PROGRAMAS DE RESURTIDOS DEL PROVEEDOR

Tales programas, reciben el nombre de "Calendarización de Proveedores", y están basados en los requerimientos de producción de la Entidad, así como en los presupuestos de venta y, consecuentemente, de producción, que se hayan fijado para determinado período.

En estos documentos son registrados cronológicamente, los requerimientos de material y el Proveedor que hará la entrega, quedando en el entendido que en el

Almacén no se pueden atender, quizá, a un mismo tiempo a dos proveedores, por tal motivo, dicha calendarización deberá incluir además del día, la hora en que el Proveedor, deberá presentarse a entregar su mercancía al Almacén.

III. DEMANDAS CÍCLICAS DE LA PRODUCCIÓN

La demanda cíclica se refiere, al uso continuo y con una periodicidad más o menos regular de material, que debido a tal situación, es necesario implantar medidas que aseguren, el puntual abastecimiento del material.

El Departamento de Compras, deberá conseguir los artículos y los servicios requeridos por la producción, además de arreglar las entregas, conforme a la demanda periódica que se requiera para la continuidad de las operaciones de elaboración, también puede recomendar nuevos productos y cantidades más económicas para el Departamento de Producción.

Dentro de esas facultades, y debido a la naturaleza de los lapsos con que se ocupan determinados materiales, el Departamento de Compras procurará establecer contratos de entrega periódica con sus proveedores, los cuales, deberán cumplir con exactitud o, de lo contrario, imponer sanciones de diversos tipos, que estarán implícitas dentro del mismo documento.

Lo anterior, pudiera parecer un sueño prácticamente imposible de llevar a cabo en nuestro medio; sin embargo, las nuevas culturas de administración de negocios y doctrinas que de ellas se derivan, han desarrollado, algunas empresas importantes, el "Justo a Tiempo" por lo que respecta a las Existencias de Seguridad (tema V del Capítulo Noveno de esta obra), sería ideal que no hubieran; así las existencias de inventarios en el Almacén de Materiales serían nulas, derivado de contrataciones anticipadas, en que se compromete al Proveedor, a realizar entregas a fechas y horas previamente establecidas, bajo un contrato y sanciones en caso de incumplimiento.

IV. ANÁLISIS DE NORMAS Y RECHAZOS POR CONTROL DE CALIDAD

I. CONTROL DE CALIDAD

Como introducción a este tema, es importante hacer un ligero recordatorio de lo que se denomina Calidad, del cual se dice, que es el atributo que posee

determinado bien o servicio, de satisfacer plenamente las necesidades, requerimientos o expectativas del cliente.

A su vez el Control, corresponde a todos aquellos procedimientos de carácter administrativo que son implantados, con el objeto de verificar que se estén cumpliendo correctamente, las políticas o los lineamientos establecidos, así como las actividades que se hayan encomendado.

Con lo anterior, se está en posibilidad de conceptualizar el Control de Calidad, como todos los procedimientos o los mecanismos implantados por la Administración de la Empresa, con la finalidad primordial de verificar, que lo adquirido cumple con las especificaciones acordadas.

Es importante subrayar que las especificaciones técnicas y de otra índole, solicitadas por la Compañía, estén basadas en políticas de calidad de los productos, que ésta a su vez comercializa, por consiguiente, la calidad que requerirá estará en función a las necesidades que el mercado le solicite, de tal forma, que los productos que recibe en el Almacén, de ninguna manera, pueden ser inferiores en calidad a la que se está especificando en las políticas de compras de materiales, ya que estos influirán a su vez, directamente en la calidad del bien o el servicio que la Institución ofrezca.

De lo anterior se desprende, la importancia que tienen los mecanismos implantados para el control de calidad en la recepción de materiales, ya que si se aceptan artículos de calidad deficiente, los productos o los servicios que la Empresa pueda ofrecer, no contendrán los elementos de satisfacción de las necesidades, que su mercado requiere.

En algunas importantes empresas de Países altamente desarrollados (Japón, Alemania, Francia, EE.UU., entre otros), derivado que las entidades procuran altos índices de eficiencia y que las existencias de seguridad tienden a desaparecer, los materiales surtidos por el Proveedor, no son revisados dentro de la Compañía, principalmente por dos causas :

a).- Los altos índices de productividad que las compañías persiguen, no permiten ocupar personal para que éste, revise la mercancía que ha sido entregada por el Proveedor.

b).- Al ser implantado el sistema *Justo en Tiempo*, la mercancía sólo permanece en el Almacén el lapso suficiente, para que sea recibida por personal de la Entidad.

Con lo expuesto, quien asume la responsabilidad total, de la supervisión del control de calidad de los materiales, es el Proveedor, pues es un compromiso adquirido, en pro de la eficiencia de su cliente.

2. RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL DE CALIDAD

Ésta es una condición, que estará en función de la Estructura Orgánica y que dependerá en mucho, de la ideología que la Administración posea; sin embargo, es muy común que la garantía recaiga, directamente sobre el Departamento de Compras, independientemente de donde se originen en realidad las especificaciones de la misma.

El trabajo del Departamento de Compras, no se limita al establecimiento de la Orden de Compra, si no que se encarga, a su vez, de verificar que el artículo sea entregado a tiempo y con la calidad acordada.

En la actualidad y bajo la nueva mentalidad empresarial, existente en países con un alto grado de desarrollo económico, las entidades receptoras de materiales no se preocupan por la revisión de los artículos que reciben, ya que sus proveedores asumen el aval de que los productos o los servicios que ofrecen, no contienen deficiencias que pudieran originar regresarlos.

3. RECHAZOS

Los métodos de inspección y los procedimientos de control de calidad, mantenidos por el Comprador, circunstancia normal, son importantes cuando se trata de evaluar un servicio.

Cuando el material es rechazado, producto de los mecanismos de inspección, por no cumplir con las especificaciones de calidad, el Departamento de Compras es el responsable de las negociaciones, que se lleven a cabo con el Proveedor, las cuales tienden a solventar de algún modo, los inconvenientes que se hayan suscitado.

Las devoluciones deben ser documentadas, a través de formas específicas, e informar al Proveedor con especial prontitud y buen juicio, además de contener los detalles completos que motivaron esta situación.

Lo anterior busca, que el Proveedor pueda tomar las medidas necesarias para reemplazar la entrega, a la brevedad, con las partes o el material apropiado, que logre la especificación de la calidad solicitada.

Las negociaciones con el Proveedor, respecto a los rechazos, se manejan a través del Departamento de Compras, por varias razones :

a).- Compras tiene la mejor posición para proteger la buena voluntad existente entre las empresas, al avisar diplomáticamente al Proveedor, del rechazo, y negociar los términos del reemplazo.

b).- Compras tiene la responsabilidad última, de obtener el material de una calidad adecuada, lo cual naturalmente incluye el cambio de lo rechazado.

c).- Compras tiene la perspectiva de los requerimientos globales del material y la utilizará para la negociación de los reemplazos.

V. EXACTITUD Y OPORTUNIDAD EN LA INFORMACIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, PARA LA EFICIENTE TOMA DE DECISIONES

Los informes constituyen los medios básicos de comunicación, dentro de la Compañía para Compras, que es un departamento con numerosas interrelaciones, debido a ello, se recomienda utilizar todas las maneras de información que se puedan emplear, con la única condicionante, que ésta sea la más adecuada, dependiendo de la urgencia que exista y el objetivo que debe cubrir, sin caer en excesivo papeleo.

El proceso de toma de decisiones, se encuentra basado en la información, la cual se deriva de las operaciones mismas de la Entidad, o en su defecto de las presupuestaciones planeadas, con base en la experiencia de hechos ocurridos, los cuales toman importancia significativa al ser plasmados en informes, que son utilizados por terceros.

Los informes son instrumentos de investigación elaborados por terceros, que aportan elementos indispensables de juicio, acerca de las situaciones que se presentan, sucederán, o acontecieron en un determinado período, aportando una valiosa herramienta para la Toma de Decisiones, misma que se convierte en uno de los procesos más meticulosos y medulares en todo el universo de funciones y de actividades que la Empresa guarda. De la Toma de Decisiones, se desprende el rumbo, el éxito o el fracaso de la Organización.

Debido a su trascendental importancia, la Toma de Decisiones no puede ser considerada a la ligera, además, requiere de elementos de juicio imparciales y verídicos, que se encuentren preparados al tiempo que son requeridos, en forma exacta, para evaluar las posibles alternativas, que de las situaciones de un medio ambiente interno y externo influyan en la Institución.

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

El primero, sirve como base para determinar los volúmenes de compra, que de acuerdo con los pronósticos de venta, se estén determinando para un lapso establecido, comenzando su investigación con los posibles proveedores, su capacidad para satisfacer los volúmenes requeridos, la calidad, y el precio que ofrecen.

El Informe de Producción aportará las especificaciones técnicas de los materiales a utilizar y la periodicidad con que éstos se deberán surtir, completando el círculo de requerimiento, que la Compañía necesita para que su operación sea constante y conforme a lo planeado.

A su vez, el Departamento de Compras emitirá un informe que contendrá como mínimo, los siguientes puntos :

a).- Cambios de precio y tendencias, que incluyen, lo que ha sucedido en el período pasado y lo que se prevé que será en el siguiente.

b).- Tiempo de entrega estimado por el Proveedor, para todos los artículos por surtir, cuando menos por los noventa días siguientes.

c).- Reducción del costo, contiene estadísticas sobre los ahorros logrados, en las actividades de compras.

d).- Posibles sucesos poco usuales, como huelgas en las plantas, cambio de personal, etcétera.

e).- Progresos sobre las asignaciones actuales.

CAPÍTULO ONCEAVO

**LA ÉTICA EN LA FUNCIÓN
DE COMPRAS Y
ABASTECIMIENTOS**

I. INTRODUCCIÓN

Es importante citar, que más allá de la ética, está la Ley de Protección al Consumidor, que es una herramienta de gran defensa y valor para el Comprador, en general, para dirimir controversias con el Vendedor, por lo que en ningún Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos (Compras) puede faltar.

En el mundo de los negocios, la ética es un tema amplio y complicado, el cual refleja una forma de vivir profesionalmente, así como personal. La verdadera ética, no es sólo una cuestión de honestidad contra deshonestidad, es lo que sitúa al Comprador en la obligación de adoptar una postura totalmente correcta y profesional con los Proveedores, y no aprovecharse de su posición de manera indebida o, incluso, a favor de su Compañía.

Desde un punto de vista diferente, se puede decir que la ética perfecta, es un buen negocio. Existen varios factores intangibles que tienen que ver con el éxito o el fracaso de un Comprador; en la "Función de las Compras y los Abastecimientos", uno de los más importantes es la ética, lo esencial es tener una reputación de honestidad e integridad en lo absoluto, puesto que el comprador tiene que mantener, por encima de alguna sospecha, todos sus tratos con los proveedores, para alcanzar un nivel ético elevado, creando una reputación personal de honestidad e integridad.

La necesidad de tener una buena ética, es de importancia especial para los compradores, en cualquier tipo de vida o de profesión, ya que lleva implícita una gran cantidad de poder y por consiguiente, existen varias posibilidades de abusar de él.

Especialmente, el Gerente de Compras y Abastecimientos, y el personal que realiza funciones que le son propias, están en una posición vulnerable, cuando se trata de cuestiones de ética, ya que es natural que la actividad de compras,

debido al trato con fuentes externas y el manejo de fuertes sumas de dinero de la Entidad, esté sujeta a suspicacias.

El Gerente de Compras y Abastecimientos, no sólo debe actuar con moral profesional, sino que entenderá que debe evitar también, todo aquello que tenga la más mínima apariencia de dolo. Es esencial una elevada norma recta de conducta y nada mejor que los "Principios y Normas de la Práctica de Compras" que propone la "ANAC" (Asociación Nacional de Administración de Compras), organismo que representa al personal de compras, en todo el territorio de los Estados Unidos de Norteamérica, que son :

- ◆ LEALTAD a su Institución.
- ◆ JUSTICIA para aquellos con quien comercia.
- ◆ FE en su profesión.

De estos principios, se derivan las normas de práctica de compras de la ANAC :

a).- Considerar, primero, el interés de su Empresa, en todas las transacciones, crear y seguir sus políticas.

b).- Estar dispuesto a aceptar un consejo competente de sus colegas y dejarse guiar por esos consejos, siempre que sean compatibles con la dignidad y la responsabilidad de su cargo.

c).- Comprar sin prejuicios, tratando de obtener el máximo valor, por cada dólar gastado.

d).- Tratar consistentemente de adquirir conocimientos, de los materiales y de los procesos de fabricación, e implantar métodos prácticos para la ejecución de su trabajo.

e).- Ser honrado y veraz cuando compra o vende, así como denunciar todas las formas y las manifestaciones de soborno comercial.

f).- Conceder una recepción pronta y cortés, siempre que las condiciones lo permitan, a todos los que llegan con una misión comercial legítima.

g).- Respetar sus obligaciones y exigir que los deberes para con él y con su trabajo, sean acatados, sin menoscabo de la buena práctica comercial.

h).- Evitar las prácticas indeseables.

i).- Aconsejar y ayudar, siempre que la ocasión lo permita, a sus agentes de compras, compañeros en el cumplimiento de sus deberes.

j).- Cooperar con todas las organizaciones y con los individuos, dedicados a actividades tendientes a aumentar el desarrollo y el prestigio de las compras.

II. LA ÉTICA EN LAS OBLIGACIONES

Los compromisos que tiene el Gerente de Compras (así se le denominará para simplificar) con respecto a su Compañía, referente a la responsabilidad de realizar su trabajo completo y de manera consciente; algunos puntos de ética importantes son :

a).- No debe darse información confidencial, a un proveedor competitivo.

b).- Cuando se soliciten muestras y éstas se entregan, deben estar sujetas a una prueba, así como notificar al Proveedor los resultados de la misma.

c).- El factor "personalidad" quedará eliminado, cuando se evalúa a un proveedor. Un buen Gerente de Compras verá el asunto objetivamente y comprará de acuerdo a lo que decida, a un proveedor, aunque éste le desagrade al Agente de Ventas, siempre y cuando, ofrezca el mejor producto al precio más bajo, y el superior servicio.

d).- El Gerente de Compras eficiente, se mantendrá mentalmente dispuesto y receptivo a las nuevas ideas, no debiendo prejuzgar un artículo.

III. OBSEQUIOS Y REGALOS

Resulta difícil para el Gerente de Compras, convencer a sus compradores de que no deben aceptar comidas u obsequios, cuando su propio Departamento de Ventas tiene la costumbre de hacer regalos y cuenta con un presupuesto autorizado para cubrir el gasto del programa, lo anterior es un indicio de que la Entidad, considerará un buen negocio fomentar sus propias relaciones con la gente de compras de sus clientes, con la suya, que debe adquirir con ética.

Probablemente los factores más importantes, que determinan las prácticas rectas dentro de una empresa, son las tradiciones de la industria, el comercio, y el servicio, con las convicciones personales de uno, el comportamiento de sus superiores y el de los iguales. Los compradores tienden a guiarse por la ética del

grupo; si la mayoría de los compradores no acepta obsequios, probablemente los empleados nuevos, seguirán la misma norma.

Las oportunidades existirán siempre para recibir gratificaciones, diversiones y regalos excesivos, hacer compras personales a precios reducidos, etc. Sólo depende del Comprador, el que aproveche o no, estas oportunidades, porque la mayoría de ellas, no pueden ser fiscalizadas mediante reglas de procedimientos o auditorías protectoras. Si un Comprador aprovecha o no su situación, dependerá en último término de su propia integridad personal. Será honesto o no lo será.

Unas cuantas compañías han adoptado una política rígida, en que la aceptación de obsequios, de cualquier clase, es motivo suficiente de despido inmediato de quien los recibe.

En la mayoría de las empresas, se sigue una política tratando de desalentar a que se acepten los obsequios o los favores especiales de los proveedores, cosa que podría crear un sentido de obligación.

Es una práctica bastante común, que el Proveedor distribuya obsequios a sus clientes durante la temporada navideña, y casi siempre, quien recibe el regalo es algún miembro de asesoría de compras, debido a su contacto natural con las ventas.

Algunas entidades prohíben absolutamente, que sus empleados acepten obsequios.

A la larga, su código de ética estricto de conducta, proporcionará al Comprador una serena sensación de satisfacción personal, también le ayudará a llevar a cabo, el mejor trabajo en la posición para la cual ha sido empleado.

Por último, si no están bien remunerados quienes tienen relaciones con los proveedores; ello, aunque no lo justifica, puede dar lugar a aceptar regalos, quizá con acciones de preferencia.