

# **Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Estudios Superiores CUAUTITLAN**

## **“LOS AHORROS EN LAS COMPRAS NACIONALES Y DE IMPORTACION”**

**T E S I S**

**Para obtener el título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Q u e p r e s e n t a :**

**ANTONIO MARTINEZ OLMEDO**

**Director de la Tesis: L.C. José Luis Covarrubias Guerrero**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

## I N T R O D U C C I O N

## CAPITULO I) GENERALIDADES DE LAS COMPRAS

- 1) Antecedentes y Evolución
- 2) Importancia de las Compras
- 3) Ubicación del Departamento de Compras en la Empresa Moderna
- 4) Función del Departamento de Compras
- 5) Relaciones del Departamento de Compras con otras Funciones de la Empresa.

## CAPITULO II) LAS COMPRAS LOCALES EN LAS EMPRESAS

- 1) Objetivos de las Compras Locales
- 2) Las Políticas de Compras
- 3) Las Compras de Artículos "Productivos" y "No Productivos"
- 4) Breves Consideraciones y Sugerencias Personales sobre los Vicios más Comunes en un Departamento de Compras
- 5) Compras Nacionales -Procedimiento-

## CAPITULO III) LAS COMPRAS INTERNACIONALES EN LAS EMPRESAS.

- 1) Objetivos de las Compras Internacionales
- 2) Las Compras a la Casa Matriz y a

Otros Proveedores -Procedimiento-

- 3) México y el G.A.T.T.
- 4) Los Impuestos de Importación
- 5) El Depósito Fiscal, Generador de Ahorros Importantes
- 6) Comentarios sobre las Compras Internacionales, sus Cortapisas y Facilidades
- 7) Trámite de Obtención de Permiso de Importación Definitiva
- 8) Algunos Organismos Oficiales de Comercio Exterior

#### CAPITULO IV) EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS COMPRAS

- 1) Previsión y Planeación de las Compras
- 2) Organización de las Compras
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

#### CAPITULO V) PRESUPUESTOS DE COMPRAS

- 1) Cuánto Debemos Comprar?
- 2) El Presupuesto Global en las Compras
- 3) Comentarios Sobre los Presupuestos de Compras
- 4) A qué Precio se debe Comprar?
- 5) Disyuntiva: Comprar o Producir?
- 6) Formas de Pago a Proveedores

CAPITULO VI) APUNTES Y APORTACIONES PERSONALES SOBRE-  
LAS COMPRAS.

- 1) Los Ahorros
- 2) Análisis de Valor
- 3) Impacto Financiero del Ahorro en Com  
pras, Comparado con la Utilidad en -  
Ventas
- 4) Negociación de las Compras
- 5) Las Compras Corporativas y las Com--  
pras por Volumen
- 6) Compras bajo Condiciones Especiales
- 7) Epoca más Conveniente de Compras
- 8) Compras con Entregas Programadas
- 9) Ahorros en Transportes, Empaque y -  
Punto de Destino
- 10) La Devaluación.- Breves apreciacio-  
nes personales de su incidencia en -  
las compras.

-CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTR  
TIVA APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COMPR  
PRAS.

-CONCLUSIONES  
-RESUMEN  
-BIBLIOGRAFIA.

## I N T R O D U C C I O N

Al iniciar el presente trabajo, me propongo demostrar que en el ámbito de las compras (nacionales e internacionales), existen mecanismos que, usados de manera lógica y profesional, coadyuvan a la consecución de un nivel satisfactorio de ahorros y, a lo largo de esta exposición, deseo presentar ideas personales consideradas útiles para lograr el propósito de obtener el máximo rendimiento de los medios económicos a partir de un sistema adecuado de adquisiciones.

Asimismo, pretendo resaltar la importancia de las compras como actividad productiva, para lo cual destacaré aspectos internos y externos que inciden tanto en las compras nacionales como internacionales.

La realización de la presente tesis tiene sus "por qué" en algunos motivos que a continuación enumero. Estas razones dan una idea clara de los aspectos motivacionales que enca minaron mi esfuerzo hacia la ordenación de ideas personales y conceptos administrativos de diversos autores, aplicables al campo de las compras:

- La detección del terrible descuido en que se tiene al área de compras en la mayoría de las empresas mexicanas;
- El reconocimiento de la importancia de las compras como función productiva (generadora de utilidades);
- El deseo de aportar algo a quienes lean esta tesis.

Ahora bien, en esta breve introducción, y antes de abordar el tema principal, deseo manifestar que he puesto lo mejor que poseo para desarrollar el presente trabajo. He combinado los aspectos teóricos que obtuve al pasar por esta Facultad (F.E.S.C.), a la que agradezco infinitamente lo que me ha obsequiado a través de todos los maestros y del personal administrativo, con mis ideas y experiencias personales.

En cuanto a la función de compras, es bien sabido que se conoce en mayor o menor grado por casi todas las personas. Todos hemos comprado algo alguna vez y tenido la necesidad de comparar precios y calidades, amén de realizar negociaciones aunque esto sea de manera incipiente. Esto desde luego no significa que sepamos comprar profesionalmente.

Sin embargo, probablemente por ello la función de compras ha sufrido el menosprecio en una gran cantidad de empresas en nuestro medio, considerando que se trata de una actividad de sencillez extrema.

Empero, llevarla a cabo eficazmente precisa de un alto nivel de profesionalismo, por lo cual debe encomendarse esta labor a especialistas y no a personal improvisado, toda vez que las utilidades de cada empresa dependen, en grado mayúsculo, de la eficiencia con que se efectúen las adquisiciones.

México experimenta en la actualidad un gran cambio finan--

ciero. Los comercios local e internacional de las organizaciones, requieren de la implementación de un sistema - efectivo que encauce los esfuerzos no sólo a la satisfacción de necesidades inmediatas, sino también a una utiliza ción realmente racional de los recursos con que cuentan.

Por otra parte, es menester conocer la importancia de cada peso ahorrado en las compras y su impacto económico en los resultados finales, así como el esfuerzo desplegado para - llegar a un determinado nivel de ahorros, a partir de la - consecución de situaciones ventajosas en las negociaciones con los diferentes proveedores de la empresa.



## I.- GENERALIDADES DE LAS COMPRAS

### 1.- Antecedentes y evolución:

Cuando el comercio comenzó a evolucionar desde sus niveles de trueque, hasta una forma de intercambio que fue aproximándose a un concepto de propósito económico, surge la noción de compras como una herramienta tendente a realizar - las adquisiciones de manera ordenada y científica.

El concepto de compras se encuentra estrechamente vinculado al de comercio, ya que la evolución de éste, hizo posible y necesario el surgimiento de la función de compras de manera especializada.

Se tiene pleno conocimiento de que la economía antigua, -llámese feudal, agraria, etc.-, era considerada autosuficiente y, por ende, no existía la división del trabajo ni la necesidad de alguna forma de comercio. Empero, con el tiempo, las diferentes capacidades de producción comienzan a generar excedentes de algunos productos y carencias de otros. Esto va llevando paulatinamente al intercambio, - con lo cual se firman las bases de lo que ahora conocemos como comercio.

Posteriormente, se presenta la ineludible y manifiesta - obligación de división del trabajo, las comunicaciones se agilizan y se diversifican, aparecen reglamentaciones a la actividad comercial, y, con todo ello, y la evolución misma del mundo en todos sus órdenes, va tomando fuerza la ur

gencia de dotar a las Organizaciones mercantiles de un grupo de personas que se dediquen exclusivamente al desempeño de las funciones inherentes a las compras.

El comercio se ha desarrollado de tal manera que ha surgido la necesidad ingente de implementar reglamentos que normen la compraventa, así como el imperativo de definir conceptos importantes a fin de entender y deslindar responsabilidades entre comprador y vendedor.

Algunas definiciones y reglamentaciones que considero necesario incluir desde este momento, son las siguientes:

#### Definiciones:

- a) Compras: "Es la operación que se propone suministrar a los distintos sectores de una empresa, los productos necesarios para alcanzar los objetivos de fabricación y comercialización previamente definidos" (Michele Calimeri, Las Compras, Editorial Hispano Europea, 4a. edición)
- b) Comercio: Actividad económica que, por medio de operaciones de compraventa, transfiere los bienes de los productores a los consumidores o a otros productores (Diccionario Salvat).
- c) Actividad Comercial: En lo económico, es aquella que pone los bienes en condiciones y lugares oportunos, al alcance de quienes los necesitan para producción o consumo (Enciclopedia Monitor-Salvat).

Reglamentaciones:

Obligaciones del Vendedor:

- a) Entregar la cosa vendida y sus títulos de propiedad;
- b) Garantizar el funcionamiento de la cosa vendida;
- c) Conservar la cosa que se ha comprometido a entregar.

Obligaciones del Comprador:

- a) Recibir la cosa vendida;
- b) Pagar por ella;
- c) Pagar los gastos convenidos en el contrato.

Estas obligaciones se incluyen en los contratos de compraventa, cuya definición menciono a continuación:

"Contrato de Compraventa es un documento en el cual uno de los contratantes (vendedor), se obliga a entregar a otro - (comprador), una cosa determinada, y éste a pagar por ella al primero cierta cantidad de dinero" (Enciclopedia Monitor Salvat).

## 2.- Importancia de las Compras:

Las compras tienen una importancia relevante dentro del as  
pecto económico de una empresa.

La función es una actividad totalmente productiva toda vez que genera ahorros significativos cuando es realizada eficientemente. Estos ahorros se convierten de inmediato en uti  
lidades.

Las consideraciones que se pueden hacer para destacar la importancia de las compras, son principalmente las que se refieren a los ahorros que se logran con un buen sistema de adquisiciones. Sin embargo, y en virtud de que el tema de los ahorros ocupa un apartado especial en esta tesis, mencionaré ciertos puntos que pretenden dejar establecida con claridad la importancia de esta función, y que inciden directamente en el logro de los objetivos organizacionales:

Compras interviene:

- Asegurando la entrega oportuna y la calidad especificada de los materiales, así como la cantidad solicitada;
- Localizando fuentes de suministro, de materias primas y otros productos, satisfactorias y confiables;
- Reduciendo costos en los productos que generan los ingresos más importantes;

- Mejorando la calidad de los productos sin que impacte el precio de manera significativa;
- Haciendo estudios de actualización de productos nuevos o sustitutos;
- Implementando controles y procedimientos adecuados.

Compras debe tener conciencia exacta de lo que se adquiere y por qué se adquiere.

Peter F. Drucker asegura: "La clave de una mercadotecnia efectiva no es el proveedor, sino el comprador". Con esta afirmación está responsabilizando al comprador de la agilidad y eficiencia con que se manejen los abastecimientos para un adecuado funcionamiento.

Otro aspecto que denota la importancia de las compras es el ciclo productivo de toda empresa industrial.

Es bien sabido que un ciclo productivo está integrado por los siguientes factores:

- Producción
- Circulación
- Distribución
- Consumo

El departamento de compras tiene una relación absoluta con estos factores, e incluso, su éxito está condicionado a la forma en que interprete la incidencia de cada factor en la función de adquisiciones.

#### Producción:

Dependiendo del artículo planeado, Compras deberá allegar los insumos necesarios para alimentar al sistema productivo.

#### Circulación:

Los flujos de bienes y servicios deben superar la distancia entre trabajo y obtención final de los productos, para lo cual se considerarán los medios por los que se hace la trasmisión de bienes.

#### Distribución:

Los bienes son comercializados y distribuidos. Compras debe entender aspectos de transportes, precios, mercados, etc. para conseguir sus fines de abastecimiento oportuno.

#### Consumo:

Es el punto final del proceso económico; es la utilización de los bienes o servicios.

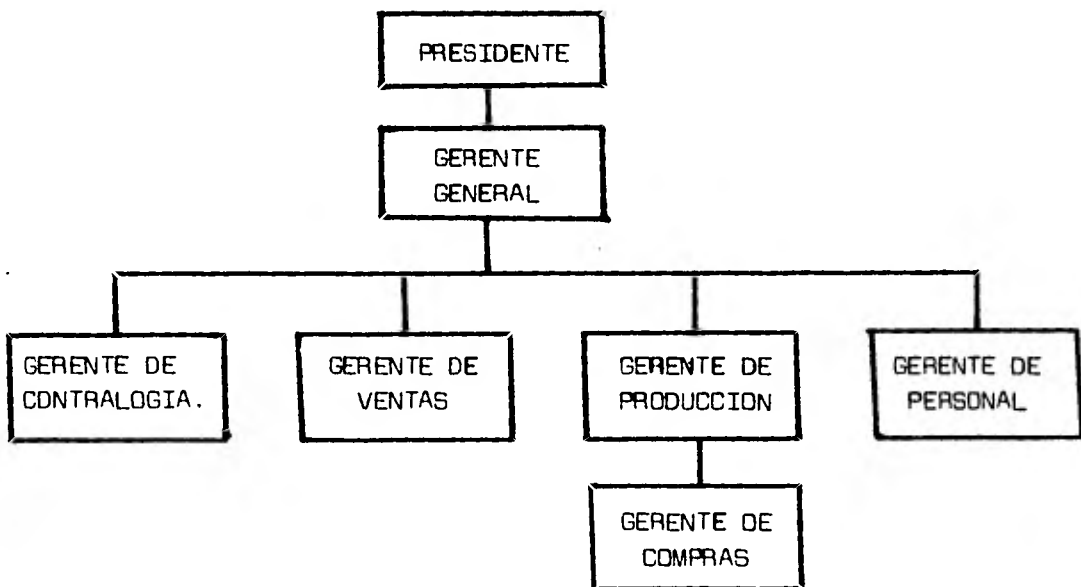
La finalidad de Compras es contar con lo que requiere, y -  
nadamás, para solventar las necesidades de la Organización.

3.- Ubicación del departamento de compras en la empresa moderna:

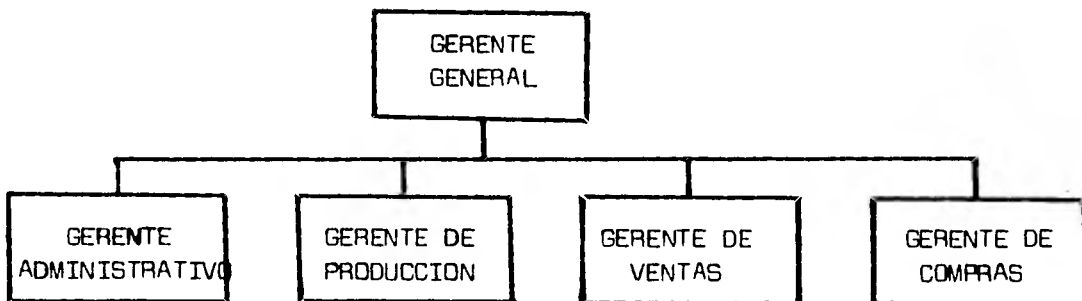
Dependiendo del tipo y magnitud de la organización, el departamento de compras se encuentra ubicado de tal manera que unas veces reporta a la gerencia general, otras a la gerencia de producción, etc.

A continuación incluyo varios organigramas \* en los que puede verse claramente la diferencia mencionada. La ubicación responde, desde luego, a las necesidades estructurales de las diferentes empresas:

ORGANIGRAMA No. 1.



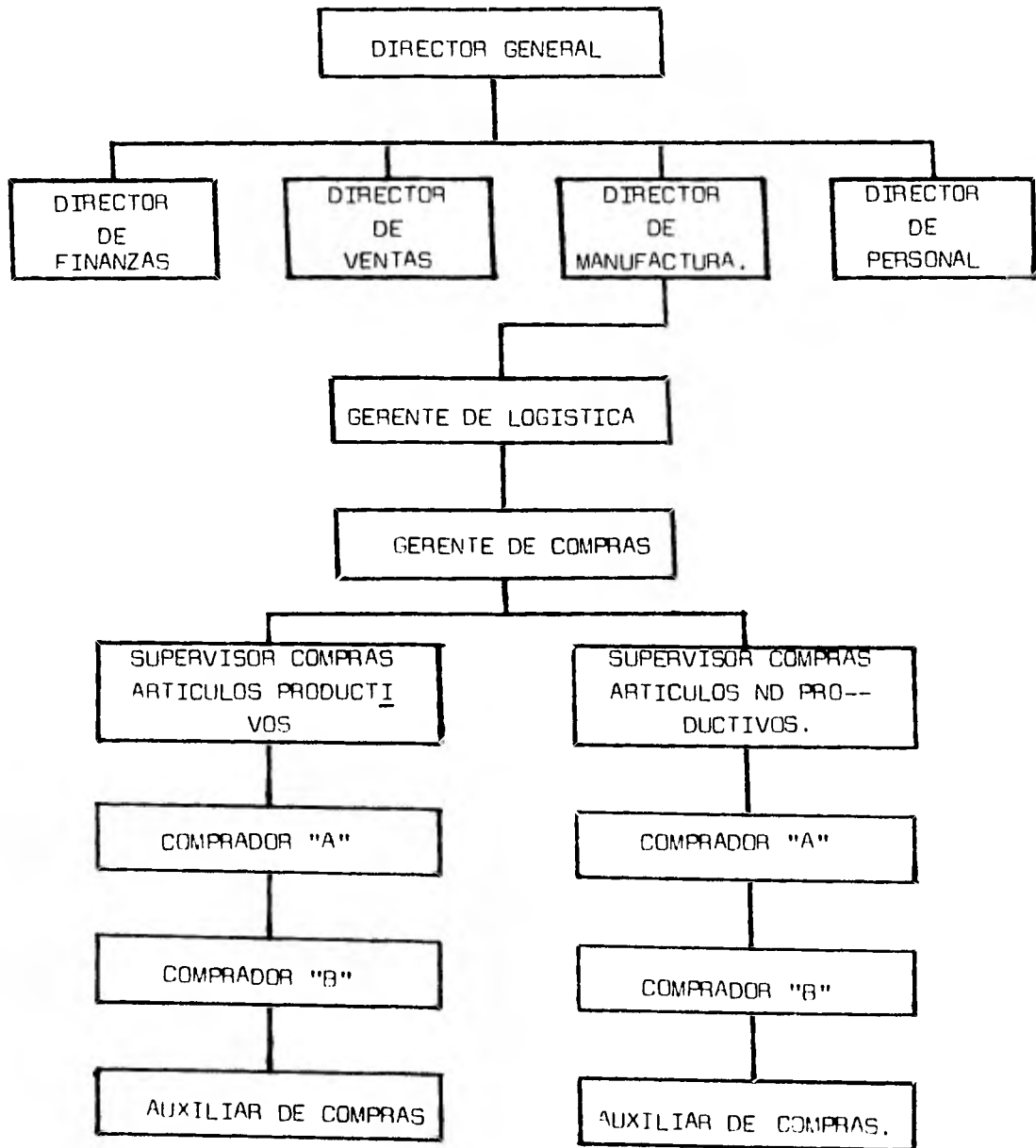
ORGANIGRAMA No. 2.



\*Organigramas reales de empresas en México.-



ORGANIGRAMA No. 3.

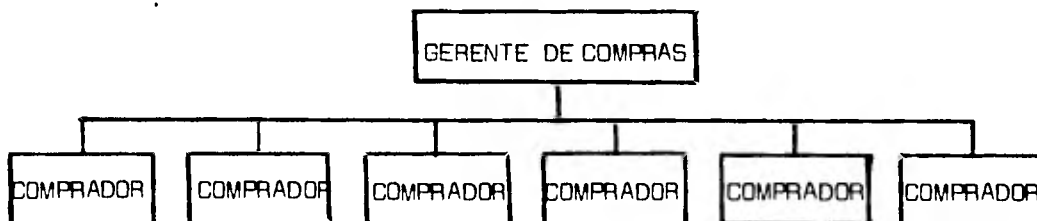


La estructura deberá ser la que más se adecue a la Organización y la persona responsable del funcionamiento del departamento de compras, tendrá la obligación de mostrar resultados satisfactorios con la gente de que dispone. Si la organización general de la empresa es lógica, los buenos logros parecerán, incluso, más relevantes de lo que en realidad son.

Es importante destacar que un organigrama, aun cuando esté estructurado correctamente, de ninguna manera será un indicativo de las fallas o aciertos de un departamento de compras. Es sólo un elemento de carácter administrativo que indica líneas de autoridad y líneas de comunicación formal en una organización.

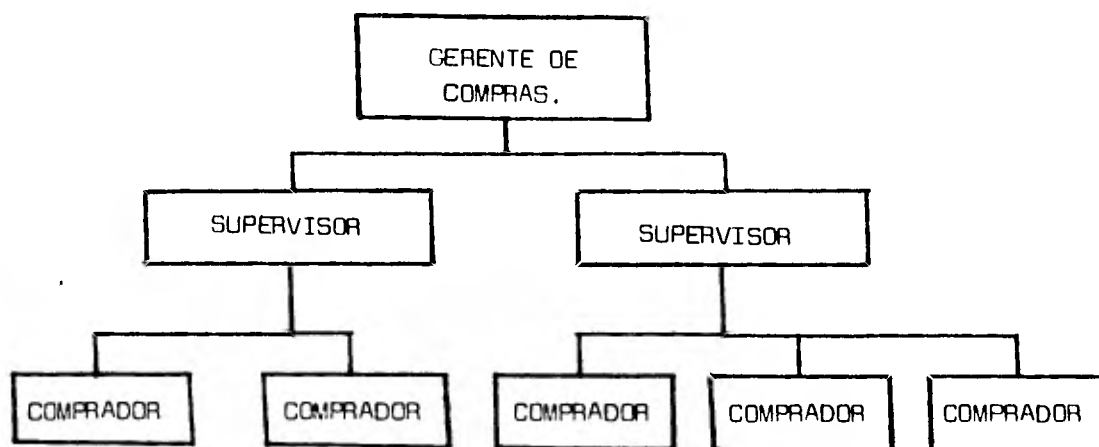
La ubicación del departamento de compras, representado en los organigramas, tiende a reunir a las personas en función de beneficios comunes; sirviendo, tácitamente, como elemento coordinador de áreas con distintos intereses.

Un papel primordial representa el rango de control adecuado en el aspecto de organización. Es obvio que cuando un gerente de compras o un supervisor, tienen a su cargo demasiadas personas, el rango de control es excesivo e inconveniente. Vgr.:



Como puede notarse, si todos estos compradores reportan directamente al Gerente de compras, éste necesita una capacidad extraordinaria y la disposición de un tiempo que nunca tendrá.

Todo ello lo podrá resolver creando subgerencias o supervisiones dentro del mismo departamento. Vgr.:

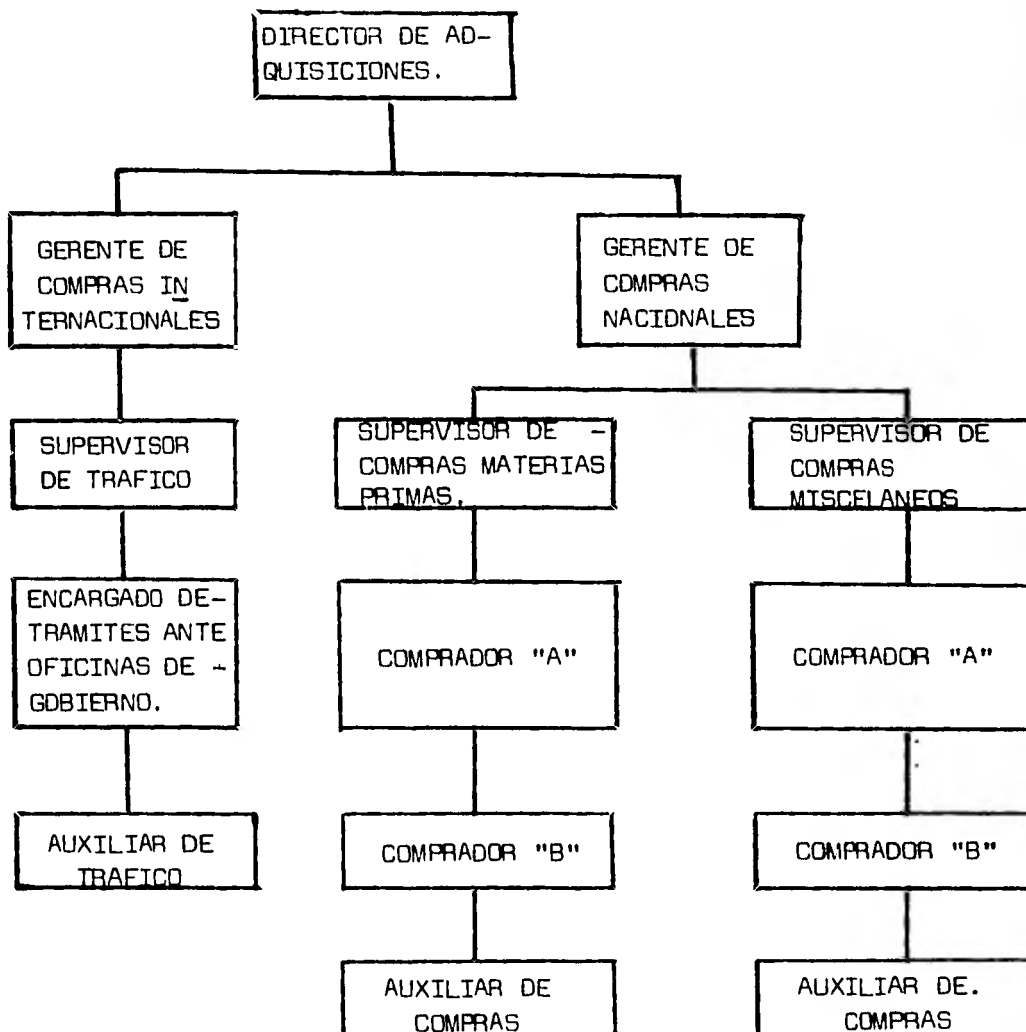


La utilidad que reporta la disminución del rango de control, redundará en beneficio de una supervisión con mejores resultados. Asimismo, existe la oportunidad de desarrollar al personal que, además, se sentirá motivado al darse cuenta de las posibilidades de ascender a otros niveles. De cualquier forma, es prudente analizar las características de la empresa antes de decidir el tipo de organización que se va a crear.

Cabe hacer notar que las relaciones humanas bien llevadas traerán como consecuencia una mayor eficacia del departamento de compras. El gerente se apoyará, para conseguir armonía entre él y su personal, en principios elementales de liderazgo y psicología direccional.

Todo este accionar administrativo evitará pasividad y hostilidad hacia los intereses organizacionales.

Sugerencia de estructura de un departamento de compras en la empresa moderna:



Con una organización como ésta, considero que se logran tramos de control lógicos y, además, se crea el escalonamiento necesario para que exista la perspectiva de ascenso, ya que de no tener una motivación presente, el empleado se desanima y busca horizontes distintos provocando una rotación inconveniente en el área.

Además, de esta forma se desarrolla paulatinamente al personal para que ocupe puestos superiores en el mismo departamento o en algunos otros, en caso de presentarse las oportunidades.

Las funciones de cada integrante, por sección, serán, gros  
so modo:

-Director de Adquisiciones:

Responsable de toda el área de adquisiciones. A él repor-  
tarán la gerencia de compras nacionales y la de compras in  
ternacionales. Sus funciones consistirán en dirigir las -  
acciones, fijar objetivos, tomar decisiones, intervenir en  
negociaciones importantes referidas a las dos áreas. In--  
tervendrá en contratos y autorizará pedidos de alto monto.  
Es el principal responsable de dotar a la empresa de los -  
materiales necesarios en la calidad y cantidad requeridas--  
a un costo apropiado en el momento oportuno.

-Gerente de Compras Internacionales:

Relaciones directas con los altos funcionarios de las ca--  
sas proveedoras, relaciones con las dependencias de gobiern  
no, estudios sobre aspectos aduanales, económicos, de -  
transporte, evaluando la incidencia en la operación.

El gerente de compras internacionales debe ser un guía pa-  
ra su personal y llevar a la dirección sólo los problemas--  
que escapen al alcance de su autoridad.

-Supervisor de Tráfico:

Llevará los controles necesarios de permisos de importa- -

ción, pagos a agentes aduanales, revisión de documentación, pago de impuestos, uso de los permisos. Tendrá relación directa con los proveedores extranjeros e instruirá al agente aduanal respecto al manejo de los embarques. Tramitará liquidación de cuentas de gastos y revisará la procedencia de los cargos efectuados por el agente aduanal.

-Encargado de Trámites:

Presentará las solicitudes de permiso de importación ante la Secretaría de Comercio y realizará el seguimiento correspondiente hasta su obtención final. Tramitará, así mismo, todo lo que se requiera y aportará los datos necesarios para obtener las aprobaciones respectivas.

-Auxiliar de Tráfico:

Persona encargada de archivar, actualizar controles, redacción de solicitudes de permiso de importación y otras actividades menores.

-Gerente de Compras Nacionales:

Persona que se relaciona con los proveedores, toma decisiones respecto a precios, autoriza pedidos hasta un cierto monto, negocia compras de determinada importancia, coordina las actividades de los supervisores a su cargo. Asiste a juntas de organismos estudiosos del ámbito de las compras, en representación de su empresa.

-Supervisor de Compras:

Vigilará a sus compradores y les encauzará hacia los objetivos de servicio. Decidirá cuando el problema sea tal, - que un comprador no sepa hacerlo por su limitantes personales, y la intervención del gerente no sea necesaria.

-Comprador "A":

Adquirirá artículos importantes en cuanto a impacto financiero y volumen. Llevará control de sus requisiciones y pedidos y tendrá relación directa con sus proveedores, con quienes negociará. Efectuará estudios de mercado de los productos de mayor importancia en sus líneas de compra.

-Comprador "B":

Efectuará compras de menor importancia en costo y volumen - que el comprador "A", su intervención no requerirá de gran profundidad en cuanto a estudio de mercado.

-Auxiliar de Compras:

Llevará a cabo compras menores, generalmente de contado. - El volumen e impacto financiero de estas adquisiciones es mínimo. Se realizarán de manera directa e inmediata, sin mayor trámite o estudio.

#### 4.- Función del Departamento de Compras (según mis experiencias personales):

La función de compras en la empresa moderna reviste singular importancia por los beneficios económicos a que se puede aspirar, cuidando de manera profesional, principalmente, los siguientes puntos (\*):

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Servicio

(\*) Se tratan particularmente en el tema II

Para obtener el máximo provecho de cada uno de los puntos señalados, la función de compras debe considerarse como una serie de actividades secuenciales correlacionadas que se ubican dentro de principios de administración comunes.

La gran cantidad de adquisiciones que se llevan a cabo en una empresa, representa cada uno de los eslabones de la función de compras. Esta tiene carácter primario, tomando en consideración que las materias primas son fundamentales para el proceso productivo. De ahí que deban cuidarse sobradamente las condiciones bajo las cuales se realizan las negociaciones correspondientes.

La función del departamento de compras es un sistema que se integra totalmente al sistema organizacional, constitu-



yéndose en una parte importante que debe ser considerada -- por la alta dirección empresarial.

La función de compras está subordinada, en cierta forma, a los distintos departamentos de la empresa; por esto se le considera una área de servicio. Sin embargo, en lo personal creo que se trata de una función altamente creativa y productiva.

Para afirmar lo anterior me apoyo en diversas circunstancias vividas en la realidad, en las cuales he tenido que -- recurrir a crear situaciones que me permitieran el logro -- de los objetivos de abastecimiento y ahorro.

Asimismo, al mencionar de manera general la labor que realiza el departamento de compras, es preciso tomar en cuenta que se trata de una función altamente conflictiva.

Los conflictos se presentan por la constante relación que existe entre Compras y el resto de los departamentos, así como con los proveedores. Es por ello que se requiere de una habilidad adecuada para manejar las relaciones humanas y así evitar que los roces originados lleguen a provocar -- problemas mayores a lo normal.

Algunos de los conflictos que se presentan con mayor frecuencia, son:

-Los departamentos de la empresa opinan que "Compras no funciona":

- Trabaja lentamente
- Compra mala calidad
- Compra caro

-Trabaja lentamente.-Generalmente, los departamentos solicitantes opinan que Compras adquiere lo requerido a un ritmo exageradamente lento;

-Compra mala Calidad.-Con frecuencia se dice que Compras no adquiere los productos dentro de las normas de calidad necesarias;

-Compra caro.-Los requisitantes se consideran capaces de lograr mejores precios que el propio departamento de compras y afirman que éste adquiere los productos a costo muy elevado.

Compras se queja de los departamentos solicitantes:

- No planean
- Todo urge
- No proporcionan la información suficiente
- No saben lo que quieren

-No planean.-Los solicitantes no cuentan, en la mayoría de los casos, con un plan adecuado de adquisiciones;

- Todo urge.-Por la deficiencia anterior, las compras tienen que hacerse rápidamente, perdiendo la oportunidad de localizar buenas fuentes de abastecimiento y precios justos;
- No proporcionan la Información suficiente.-Se entregan al departamento de compras las requisiciones con descripciones confusas e incompletas, por lo que hay que estar haciendo constantes aclaraciones;
- No saben lo que quieren.-En gran cantidad de casos, los solicitantes no saben exactamente lo que quieren, sólo suponen o creen necesitar algo que no han logrado precisar en su totalidad.

De estos puntos podrá colegirse que la posición de Compras es muy delicada y las relaciones que deberá desarrollar tendrán que ser de un alto nivel moral y profesional.

Los conflictos internos podrán ser solucionados mediante:

- La apelación a una autoridad de mayor jerarquía;
- Negociación del conflicto entre los involucrados;
- Confrontación directa.

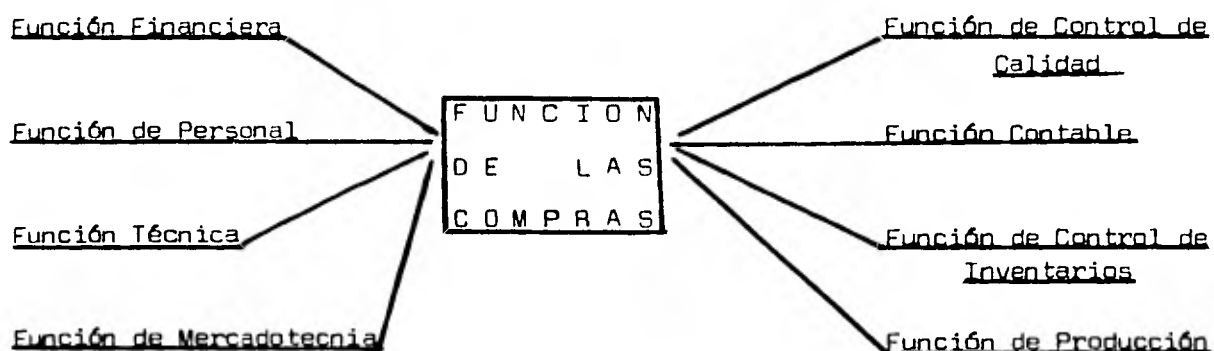
Con los conflictos externos habrá que tener mucho cuidado y manejarlos "con pinzas". Si es necesario se puede hacer intervenir a personal de mayor jerarquía dependiendo de la importancia del conflicto.

La función de un departamento de compras varía en complejidad según la magnitud de la empresa y su sistema de autoridad. De ahí derivará otro aspecto, también muy importante, que es la delegación de funciones por parte de la dirección en su cuerpo de especialistas de compras.

Normalmente, en la práctica, el departamento de compras tiene la obligación de asesorar al resto de los departamentos, en todo aquello que tenga que ver con la función, Vgr.:

- Posibilidades de aprovisionamiento;
- posibilidades de sustitución de productos;
- Tendencias de precios;
- Combinaciones de mercados;
- Problemas de escasez, huelgas, vacaciones de proveedores, etc.

5.- Relaciones del Departamento de Compras con otras Funciones de la Empresa- (\*):



(\*) LAS COMPRAS-- Michele Calimeri, 4a. edición, Editorial Hispano Europea - (Barcelona), pág. 13.- Modificado aplicando criterio personal.

Función Financiera:

La relación existente estriba en que las materias o artículos comprados implican inversiones que son, a su vez, inmovilizaciones temporales de efectivos. - Estos se ven liberados hasta el momento de la venta, o del cobro, en el caso - de operaciones a crédito.

Por lo anteriormente citado, las compras no deberán superar los límites que la función financiera les impone, para proteger a la empresa de problemas que se reflejen en un oneroso anquilosamiento de capitales.

Para participar activamente con la función financiera, es menester:

- Comprar cantidades adecuadas;
- Lograr los mejores plazos de financiamiento;
- Negociar descuentos ventajosos;
- Recibir los materiales en el momento preciso, no antes, ni después;
- Adquirir la calidad necesaria, ni más ni menos;
- Examinar con cuidado las fuentes de aprovisionamiento.

### Función de Personal:

El primer contacto entre Compras y Personal, es en cuanto a los aspectos laborales de los elementos contratados y de los que están por contratarse.

Esta relación es muy delicada habida cuenta de que el personal de compras debe reunir características especiales de honradez y profesionalismo.

### Función Contable:

Se relaciona estrechamente y es preciso considerar:

- Documentación que se genera;
- Requisitos legales que deben ser cubiertos;
- Condiciones de pago, revisión de facturas, etc.;
- Manejo de excesos, faltantes, rechazos, etc.

### Función Técnica:

El servicio técnico suministrará al departamento de compras la información necesaria para determinar exactamente las características de los materiales o artículos que se desean comprar. Esto lo hará mediante:

- Diseños, muestras, descripciones, planos, etc.;
- Colaborando en la interpretación de catálogos y planos;
- Analizando muestras presentadas.

Compras, por su parte, proporcionará literatura, diseños o planos de proveedores, previsiones de costos, análisis de valor de los productos (el análisis de valor se trata especialmente en el capítulo VI).

#### Función de Control de Inventarios:

Para lograr un nivel adecuado y constante de los inventarios tendrán que coordinarse Compras-Almacén-Contabilidad-Producción, ya que a todos compete y afecta la conservación de dicho nivel.

#### Función de Mercadotecnia:

Los estudios de mercado resultan de máxima utilidad para Compras pues permiten el conocimiento de las fuentes de suministro más adecuadas. Con ello se crea el vínculo de colaboración íntima que es de gran provecho para ambos.

#### Función de Producción:

El departamento de producción mediante programas y presupuestos anuales, hace saber a Compras los volúmenes de artículos que se requerirán y las fechas de entrega deseadas. Esto coadyuvará a la labor del departamento de compras, toda vez que podrá hablar con sus proveedores basado en situaciones casi reales de consumo futuro, lo cual le proporciona notables ventajas a la hora de negociar.

Función de Control de Calidad:

Se mantendrá una constante relación para determinar el criterio de muestreos para aceptación o rechazo de productos; la oportunidad de decisión al efectuar los análisis respectivos y otros aspectos como desviaciones en las normas establecidas, sugerencias de cambios en especificaciones, - etc. tienen una fundamental importancia en la relación de Compras y el departamento de Control de Calidad. Además, - de manera conjunta, deben organizar una selección de proveedores clasificándolos en A, B, C, de acuerdo al porcentaje de rechazos de cada uno.



## II.- Las Compras Locales en las Empresas:

### 1.- Objetivos de las Compras Locales:

Con objeto de indicar claramente la vital importancia de identificar con exactitud los objetivos antes de decidir cualquier curso de acción, comenzaré a desarrollar este tema dando la definición de "objetivo" y mencionando algunas frases que pretenden resaltar aún más las ventajas de precisarlos cuidadosamente.

#### Objetivo:

Es una meta que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente- (G.R.Terry, Principios de Administración, 8a. edición, C.- E.C.S.A. pág. 42).

Es aquéllo hacia lo cual se orienta un acto intencionado - (Diccionario Enciclopédico, Selecciones del Reader's Digest).

El departamento de compras debe definir lo que desea lograr y la razón por la que quiere hacerlo.

Séneca afirmó hace varios siglos: "Si el hombre no sabe hacia cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable".

Otra anécdota famosa es aquella en la que se le dice al -

que no sabe a dónde va: "sigue hacia adelante, continúa, - al fin no llegarás a ninguna parte".

El departamento de compras desea realizar sus adquisiciones bajo las mejores condiciones de calidad, cantidad, pre cio, plazo de entrega y forma de pago. Para llegar a estos objetivos necesita del apoyo de otros departamentos a efecto de negociar ventajosamente las compras pretendidas. Este apoyo se refiere fundamentalmente a que cada sección de la empresa le otorgue facilidades y la información sufi cientes, para la toma de decisiones.

Los objetivos deberán establecerse por escrito para com prender mejor lo que incluyen e ilustrar convenientemente el propósito perseguido.

La armonía entre las metas de la empresa y las del de partamento de compras deberá ser manifiesta, sin que existan in terferencias negativas en la intención mutua de llegar a un resultado común.

La jerarquización pr évia es necesaria por lo que se re quiere capacidad y establecimiento de prioridades, relaciones, dependéncia, lo que dará la pauta a seguir momento a mo mento.

La fijación previa de objetivos, concluyendo, evitará ir - por caminos inciertos o caer en conflictos interpersonales. Compras desea, finalmente, obtener:

- Calidad adecuada (evitar exceso y deficiencia);
- Cantidad (la necesaria);
- Precio (el más justo y mejor en el mercado);
- Plazo de entrega oportuno (ni antes ni después);
- Forma de pago conveniente a las finanzas de la empresa;
- Introducción de procedimientos adecuados de control;
- Desarrollo de proveedores.

A continuación analizo brevemente y bajo criterio personal, cada uno de los objetivos señalados:

#### Calidad:

Compras debe adquirir productos que posean la calidad adecuada a las necesidades y usos a que serán sometidos.

Es muy importante evitar exceso o falta de calidad, pues - tan inconveniente es que sobre como que carezcan los artículos del nivel de calidad requerido.

Imaginemos por ejemplo un clavo con baño de cobre para ser utilizado en fijar madera común; o bien, un clavo o un tornillo normal para sujetar vigas de gran peso y espesor.

En el primer caso la calidad es excesiva lo cual provoca - gastos innecesarios; en el segundo, es deficiente, lo que hace inútil esta adquisición.

Cantidad:

Es provechoso disponer de la cantidad necesaria a fin de - evitar detenciones en las líneas de producción, con los - costos consecuentes por este concepto.

Los inventarios tienen que conservarse lo más bajos posi-- ble para reducir el costo de su mantenimiento. No debe - descuidarse el equilibrio en este renglón pues se puede in- currir en la provocación de problemas al departamento de - producción.

Precio:

El departamento de compras debe estar dispuesto a pagar el mejor precio por los productos necesarios.

Esto se logrará mediante habilidad negociadora tomando en- cuenta los aspectos y políticas financieras de la empresa.

En cuanto al precio no hay que olvidar el bien conocido - axioma que dice: "no se puede pagar poco por algo que vale más". Si se paga poco, se corre el riesgo de perder todo- (el producto y su importe). En cambio, si se paga de más- por algo mejor, se puede perder sólo el exceso desembolsa- do.

Plazo de entrega:

El plazo de entrega tiene que ser oportuno, no antes, pero

tampoco después. En este renglón es necesario tener siempre un buen margen de seguridad con la finalidad de prever problemas por falta de entregas a su debido tiempo.

Compras debe asegurarse de que los proveedores poseen la capacidad y profesionalismo suficientes para contar con los productos terminados en los plazos acordados.

Incluso, algunas veces el departamento de compras tiene que ofrecer ayuda a sus proveedores cuando éstos tienen problemas de disposición de transporte para hacer las entregas oportunamente.

#### Forma de Pago:

El departamento de compras negocia las condiciones de pago que más convengan a las finanzas de la organización. Esto se establece de mutuo acuerdo con el área financiera mediante la evaluación de las distintas alternativas de pago.

Para lograr lo más conveniente, es preciso contar con un aceptable respaldo económico que permita negociar ventajosamente las condiciones de pago, bajo las que se efectúa la operación.

Compras debe comprender perfectamente los problemas financieros y ubicarse en un plano de ayuda tanto a Finanzas como a los proveedores cuando ello sea necesario.

### Introducción de Procedimientos de Control:

En una gran cantidad de empresas, éste, más que un objetivo, es un deber que necesariamente tiene que ser cumplido.

Los procedimientos, los controles y una adecuada política de compras, son elementos que se proyectan como verdaderas armas para el funcionamiento profesional de un departamento de compras.

### Desarrollo de Proveedores:

En el lenguaje técnico de las compras, el desarrollo de Proveedores es la función que realiza el personal con la finalidad de integrar proveedores confiables. A éstos se les somete a pruebas y sólo cuando han cubierto totalmente los requisitos previos a la aceptación, se dice que han sido desarrollados.

El departamento de compras está estrechamente ligado a este sector. Sin embargo, la relación está muy descuidada en muchas empresas que pasan por alto la necesidad de crear un buen nivel de comunicación con sus proveedores.

La búsqueda constante de nuevas fuentes de abastecimiento, traerá consigo algunas ventajas como las siguientes:

-El departamento de compras tiene medios para enfrentarse a monopolios;

- La creación de fuentes alternativas facilita el manejo de problemas con los proveedores habituales;
- Se provoca una libre competencia;
- Existe la posibilidad de comprar a mejores precios, productos similares.

Para desarrollar o fomentar proveedores se puede recurrir a:

- Visitas constantes a sus instalaciones;
- Conocimiento del mercado a nivel local, nacional e incluso, internacional;
- Convocatorias a concursos para una mejor selección y detección de proveedores potenciales.

Como un objetivo adicional, deseo mencionar que dentro del área de compras se desea contar con personal consciente del significado de la ética profesional del comprador, que no sea fácilmente sobornable y que su relación con los proveedores sea exclusivamente la que derive de la operación que se está efectuando.

Actividades que llevará a cabo el Departamento de compras para lograr sus objetivos:

- Será necesario que conozca los productos y sus normas de calidad, rangos de tolerancia y especificaciones; así como estar enterado sobre programas de producción, presupuestos, disponibilidad de efectivo, etc.;

- Deberá desarrollar a su personal de manera profesional -  
previando el impacto que se tendrá a futuro y la proyec--  
ción a lograr mediante esta forma de trabajo;
  
- El personal tendrá que actuar organizadamente y mantener-  
una estrecha y mutua colaboración para incrementar sustan-  
cialmente su rendimiento y conseguir, así, óptimos resul-  
tados, con las posibilidades de mejoramiento consecuentes.



## 2.- Las Políticas de Compras:

Definición de política según G.R. Terry.-"Es una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa".

Las políticas son bases que delinear el camino a seguir, - son amplias, dinámicas y es necesaria la aplicación de criterio para su interpretación lógica.

En el departamento de Compras de una empresa moderna, se - deben establecer políticas que encaucen las acciones por - el mejor rumbo, obteniendo así espléndidos frutos en cuanto a las labores administrativas, dejando márgenes lógicos que permitan el uso del sentido común, siguiendo a la vez - el principio de consistencia y evitando simultáneamente - las contradicciones.

Dentro de la formulación de políticas debe delimitarse el alcance que éstas tienen. Las más frecuentes en un departamento de Compras son:

-Aquéllas que determinan y delimitan el punto desde el que, y hasta el cual, Compras interviene en la función económica de la empresa;

Otras se enuncian como sigue:

-No se dará información sobre precios de la competencia a - otros proveedores;

-El comportamiento de los integrantes del departamento de Compras deberá ser apegado a los principios básicos de ética y, en ningún momento se aceptarán regalos o invitaciones que comprometan al personal con los proveedores.

Desde luego que las políticas sirven para regular comportamientos internos y externos, dando respuestas o previendo los problemas que se pudieran presentar. Cuando son bien-aplicadas y debidamente observadas coadyuvan al desarrollo profesional y al buen criterio direccional.

Las políticas, al ser formuladas, deben contemplar de manera general:

- El objetivo empresarial;
- Su interpretación;
- Su contenido;
- La frecuencia de su uso;
- La claridad de su redacción.

### 3.- Las Compras de Artículos "Productivos" y "No Productivos":

Las empresas que realizan compras de gran envergadura, han dividido convencionalmente sus adquisiciones en dos grandes clases:

- Compras de Artículos "Productivos"
- Compras de Artículos "No Productivos"

El primer grupo corresponde a todas las compras que son parte importante y directa del proceso de producción. Esto es, se trata de materias primas, maquinaria, equipo y otras compras relacionadas íntimamente con manufactura o con el servicio, como son las partes para inventarios.

Las Compras de Artículos "No Productivos" abarcan la adquisición del resto de artículos y servicios que, sin ser parte componente del proceso productivo, representan el soporte indispensable para el desempeño de las funciones administrativas, de servicio, de producción, etc. de la Organización.

Ambos grupos tienen similar importancia y deben recibir los elementos precisos para el mejor logro de sus objetivos.

Dentro de esta división, considero que encaja mejor el término

mino "misceláneos" para el segundo grupo, pues la primera-descripción da idea de menosprecio y les resta importancia, siendo que, por tratarse de compras de apoyo, son tan trascendentes como las compras de materias primas.

Ventajas de esta División según apreciación personal:

- a) Se logra la especialización del personal;
- b) Las aportaciones del departamento de compras son de mayor eficacia.

Desventaja:

Al caer en el especialismo, el personal pierde la posibilidad de ampliar su conocimiento sobre otros mercados.

El personal que se requerirá para adecuarlo a cada una de estas áreas debe reunir ciertas características especiales:

Para el área de Compras de Artículos "Productivos", se precisa de elementos con experiencia técnica; mientras que para el área de Compras de Artículos Misceláneos, el personal necesita de excelente trato y relaciones.

De lo anterior se puede inferir que para abarcar ambas - áreas, es conveniente preparar a la gente para que desarrolle una versatilidad que le permita proyectar sus conocimientos y experiencia en cualquier campo.

4 - BREVES CONSIDERACIONES Y SUGERENCIAS PERSONALES SOBRE  
LOS VICIOS MAS COMUNES EN UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS-  
EN MEXICO:

En el medio de las compras en la República Mexicana se ve con demasiada frecuencia que existen ciertas formas de negociación y organización que limitan la efectividad de la función. Vgr.:

-Trato con Proveedores.-

Las negociaciones se llevan a cabo dentro de un marco de soborno y acuerdos ilícitos en los que se pierde toda ética y control de la adquisición. El comprador se encuentra comprometido con el proveedor y éste comienza a imponer las condiciones de la operación. Se crean intereses que entorpecen y afectan radicalmente las condiciones de todo trato.

Sugerencia:

Dar a los compradores buenos sueldos y prestaciones. Además, conviene instituir premios y reconocimientos a los que lleven a cabo negociaciones ventajosas y se distinguen por alguna situación especial en el desempeño de su función. Asimismo, es conveniente contratar personal profesional, pues el empirismo y la impreparación ocasionan que se presente esta situación de falta de ética.

### -Precios Inadecuados.-

Tiene estrecha relación con el punto anterior. Una negociación comprometida por arreglos entre comprador y vendedor, a menudo conduce a una adquisición pagando precios - que incluyen la "comisión" del comprador.

Además, los precios que se pagan no siempre son el resultado de un análisis profundo de mercado, se ignoran o se pasan por alto las alternativas y se toma la decisión sobre bases que distan mucho de ser fuertes y poseer eficiencia.

### Sugerencia:

Para la primera parte de esta consideración, sugiero lo mismo que para el aspecto del trato con los proveedores.

En cuanto al análisis de mercado y a las alternativas existentes, propongo la creación de mecanismos que obliguen a cada comprador a presentar cuadros comparativos de precios y condiciones generales de la negociación. Esto dará al gerente de compras la pauta que norme su criterio respecto a la selección realizada.

### -Organización Deficiente.-

Es frecuente encontrar departamentos de compras donde la organización carece de lo más elemental. Algunos ejemplos los vemos en empresas que no poseen manual de compras ni políticas de compras de manera expresa.

Asimismo, no se tiene un control estricto respecto a las requisiciones recibidas o surtidas; mucho menos un mecanismo que permita verificar el grado de avance de cada adquisición.

Sugerencia:

Elaboración de un manual de compras y redacción de políticas. Esto debe ser conocido por todos los integrantes del departamento de compras a fin de lograr la mejor organización de toda la operación. Además, efectuar revisiones periódicas para corroborar el uso y manejo adecuados de estas herramientas.

-Comunicación.-

Se trata de una variable que falla con una frecuencia increíble. Esto puede notarse sobre todo cuando una requisición de compras no es lo suficientemente clara en su descripción.

El problema se agudiza si el departamento de compras no tiene la precaución de hacer las aclaraciones necesarias. Se efectúan entonces, adquisiciones que no cumplen con los objetivos que se pretendía fueran cubiertos.

Sugerencia:

Implementar un mecanismo informativo, tanto para aclaraciones como para controlar el grado de avance de las adquisiciones.

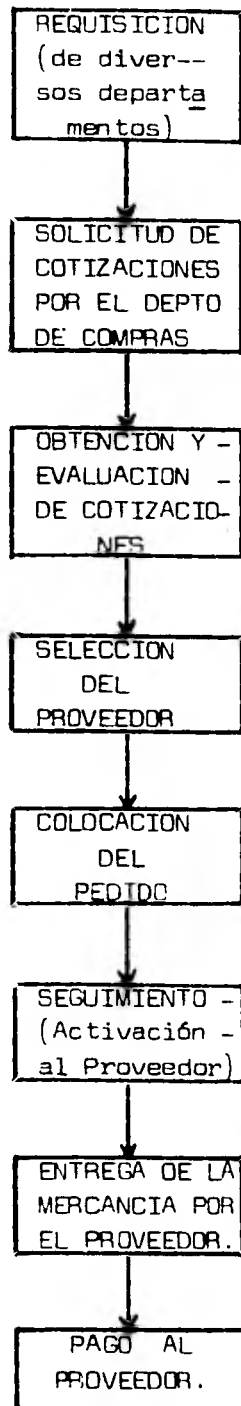
-Manipuleo de Cotizaciones.-

Este es un problema cuyo control es muy difícil establecer. El comprador solicita cotizaciones de proveedores que, de antemano sabe, serán totalmente diferentes. La solicitud de cotizaciones es en este caso un mero trámite, toda vez que se obtienen sólo por cumplir con la política del departamento.

Sugerencia:

Exigir a los compradores cotizaciones de proveedores cuya magnitud y características sean similares. Debe evitarse comparar a fabricantes con pequeños comercios. Poco a poco puede irse unificando el criterio y normando la actuación en este sentido.



5.- COMPRAS NACIONALES -PROCEDIMIENTO-:

### III.- LAS COMPRAS INTERNACIONALES EN LAS EMPRESAS.-

A excepción de los puntos en donde así lo indico, este tema está desarrollado con base en experiencias personales - en el área de comercio internacional.

El volumen de operaciones de algunas empresas, así como su expansión constante, han hecho que sea una necesidad ingente el tener que recurrir a los mercados de otros países para conseguir sus propósitos de abastecimiento oportuno y - suficiente.

Al surgir de esta manera las compras de importación, encontramos que los procedimientos a seguir son similares, en - ciertos aspectos, a las compras nacionales. Sin embargo, - difieren sustancialmente en virtud de las reglamentaciones, usos y costumbres en el comercio internacional.

La influencia económica en los negocios entre países es de terminante y se deja sentir profundamente en aspectos como los siguientes:

- Producción
- Balanza Comercial
- Balanza de Pagos
- Transportes
- Moneda
- Equilibrio Económico
- Etc.

Es muy común que las mercancías extranjeras sean de un precio inferior al de productos similares en el ámbito nacional. Empero, el país que pretende importar, haría bien en realizar un análisis concienzudo en cuanto a: precio, calidad requerida, transportes, empaques, seguro, tiempo en tránsito, reexpedición, impuestos de importación, gastos por maniobras, honorarios al agente aduanal, documentación necesaria (permiso de importación, certificado de origen, etc.), transferencia de fondos, etc.

Además, es prudente y necesario efectuar consultas previas (en el caso de México), en la Tarifa del Impuesto General de Importación y en el Código Aduanero. Así se contará con los elementos necesarios y se conocerán las cortapisas a que está sujeta la mercancía que se desea internar a territorio nacional.

Con la finalidad de evidenciar la importancia de las compras entre países, incluyo a continuación las palabras que pronunció el doctor Jack N. Behrman, siendo secretario auxiliar de comercio nacional e internacional del ministerio de comercio de los E.U.A., en 1963:

"Ninguna compañía del mundo puede sustraerse a comprar y vender en el extranjero si acaso pretende aceptar los desafíos competitivos de los mercados actuales". (Revista Comercio Exterior).

El sistema del mercado común europeo (ejemplo claro de

cooperación en el intercambio), mediante el uso de tasas - preferenciales y liberación de productos para su tránsito - en ese continente, ha fomentado el crecimiento de las compras internacionales entre sus integrantes.

Algunos estudiosos de las compras internacionales aseguran que es menester comprar al extranjero, para que, en reciprocidad, esos países adquieran lo que necesiten del país - ahora comprador.

En el ámbito internacional, hay países que fungen como intermediarios, encargándose de llevar a cabo todas las actividades necesarias para operaciones de compraventa.

De manera general, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conjuntamente con la Secretaría de Comercio en nuestro país, han desarrollado un criterio que regula el otorgamiento de permisos de importación y señalan terminantemente, en la Tarifa del Impuesto General de Importación, - las mercancías cuya internación a territorio nacional está definitivamente prohibida.

La intención al impedir que ciertos productos penetren al mercado nacional, es la de proteger la economía mexicana - evitando que se importen mercancías o artículos no necesarios para el desarrollo del país. Además, aun cuando ciertos artículos resulten favorecidos y no existan impedimentos para importarlos, algunas veces se fijan altos aranceles con la finalidad de desalentar a los importadores.

El caso contrario se ve cuando se pretende importar algo - que definitivamente coadyuvará al desarrollo del país (concretamente: bienes para industrias nuevas y necesarias), - el gobierno otorga entonces concesiones especiales como:

- Disminución de impuestos
- Excenciones
- Permiso de importación inmediato
- Etc.

#### 1.- Objetivos de las Compras Internacionales:

La intención primordial del departamento de compras al realizar importaciones, o pretender hacerlo, es el allegarse los productos que no ha obtenido localmente.

La calidad, el precio, la disponibilidad, la capacidad de los artículos, juegan un papel importantísimo a la hora de decidir intentar la compra en el mercado extranjero.

Cuando se desconoce a los probables proveedores en el extranjero, se tiene la alternativa de recurrir a los manuales especializados o a los organismos públicos y privados existentes en el país, tales como:

- ANIERM
- Cámaras de Comercio
- Cámaras Industriales
- Banco Nacional de Comercio Exterior
- IMCE
- Agregados Comerciales de las Embajadas
- Etc.

## 2.- Las compras a la casa Matriz y a otros Proveedores:

Cuando una empresa ubicada en México tiene su matriz en el extranjero, ésta es generalmente el principal proveedor de la primera.

En este caso, tan frecuente en nuestro medio, se fijarán - los términos y condiciones de las operaciones bajo presu-- puestos y programas controlados por ambas partes. Los me-- dios de transporte y forma de pago serán elegidos y deter-- minados de común acuerdo.

Las compras a la casa matriz, tienen, obviamente, caracte-- rísticas especiales en cuanto a su negociación, de tal ma-- nera que el precio y las condiciones generales de las ope-- raciones proporcionan ventajas para las afiliadas.

Ahora bien, en virtud de que lo anterior provoca que los - precios facturados sean menores a los que tienen los mis-- mos productos en un mercado normal, el gobierno mexicano - ha decidido que debe aplicarse un factor incrementable al- precio comercial.

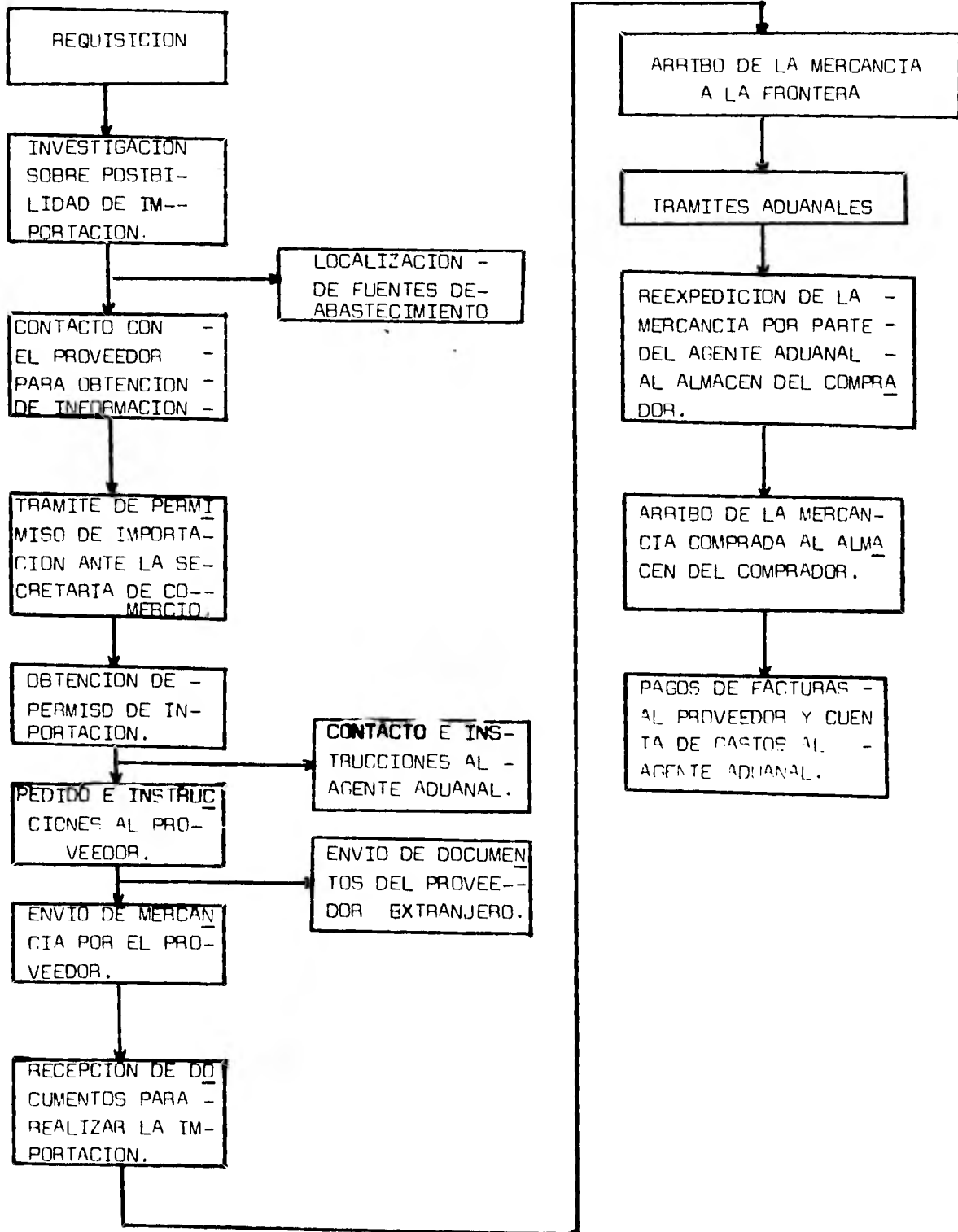
El renglón que incluye el concepto de este aumento ha sido denominado "Factor de Vinculación". El porcentaje es de-- terminado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público-- basándose en estudios sobre el particular. Este factor ha rá que el valor base para el pago de impuestos esté más - cercano del valor real al cual se llegaría en circunstan--

cias normales de precios. El valor al que se llega haciendo la aplicación del "Factor de Vinculación" y de otros - conceptos incrementables, se denomina Valor Normal.

Las compras internacionales a proveedores diferentes a la casa matriz, no llevarán incluido el "Factor de Vinculación" toda vez que no se tiene con ellos ningún privilegio que justifique la inclusión de este concepto.

Desde luego que todas las compras al extranjero se deberán sujetar a lo señalado en la Tarifa general de importación, en el Código Aduanero y manejarse con apego a la ley en to do lo relativo a las importaciones.

COMPRAS INTERNACIONALES -PROCEDIMIENTO-





### 3.- México y el G.A.T.T.-

Al tocar el tema de las importaciones, es ineludible mencionar el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (G.A.T.T.), cuyo surgimiento pretendía establecer la Organización Internacional del Comercio. Esta no se llegó a crear por desacuerdos y diferencias de intereses.

Las compras internacionales entre los países que están dentro del acuerdo, se basan en principios de equilibrio en el intercambio. Este equilibrio pretende considerar iguales a países que son, en realidad, totalmente desiguales.

Las limitaciones que se han fijado a gran cantidad de artículos para su importación, han sido eliminadas a partir de negociaciones que tienden a liberarlas. Sin embargo, y esto es muy manifiesto, los países grandes imponen a los "chicos" o "subdesarrollados", el tipo de productos que deberán incluir en el tratado; amén, claro está, de decidirlos artículos que ellos (los grandes) ofrecerán a cambio.

En el seno del G.A.T.T., se evidencia una vez más la importancia que reviste la capacidad negociadora de los países-integrantes. Esta capacidad es la única defensa que tienen los más pequeños para enfrentarse a la voracidad de los "grandes" en un foro creado por éstos para su beneficio, sin importarles realmente las restricciones a que tienen sometidos a los "chicos".

Los países subdesarrollados, desafortunadamente, tienen - comprometida su soberanía y comprometidos, asimismo, sus - recursos naturales. Toda vez que esto es lo único que pueden ofrecer a cambio de lo que desean poner a su disposición los países desarrollados. Estos reducen su participación a la negociación sobre artículos en los que tienen - primordial interés.

El G.A.T.T. incluye en sus negociaciones los siguientes aspectos que contienen concesiones recíprocas:

- Liberación de aranceles;
- Eliminación de permisos de importación;
- Aranceles topes.

Una de las ventajas para un país que está dentro del acuerdo (G.A.T.T.), consiste en que llevará fácilmente sus productos a los mercados internacionales sin mayores cortapisas arancelarias.

La desventaja principal estriba en las concesiones que deberá otorgar a los países con los que negocia.

#### 4.- Los Impuestos de Importación.-

Son un medio de control en la circulación internacional de mercancías y, además, una barrera que restringe la libertad de intercambio de bienes.

Los estudiosos del comercio internacional como Robert E. - Baldwin y Roland L. Kramer consideran la cuota de importación como un medio contundente de control de gran eficacia en las transacciones comerciales entre países.

El Impuesto de Importación tiene la gran ventaja de que - puede ser fácilmente manejable y muy flexible; además, se ajusta según las necesidades de los países que están negociando. La cuota de importación puede ser bilateral, cuando se negocia, cuando hay un convenio. Y puede ser unilateral si el país importador la fija y condiciona.

La cuota se determina:    Por el volumen;  
                                  Por el valor;  
                                  Por su relación con el arancel.

Esta última es la forma menos restrictiva de control.

### 5.- El Depósito Fiscal, generador de Ahorros importantes:

Cuando una empresa realiza una internación de mercancías y no puede, o no desea, pagar los impuestos en su totalidad;

Cuando los productos internados no son necesarios, por el momento, en la cantidad en que se compraron;

Cuando se carece de espacio suficiente en bodega;

Y en el supuesto de que la mercancía esté en nuestro país y no se cuente aún con el permiso de importación respectivo;

En todos estos casos es factible recurrir al Depósito Fiscal con las siguientes ventajas:

- Las mercancías pueden estar almacenadas por dos años;
- Las mercancías pueden ser retiradas parcialmente;
- Los impuestos que se pagan son exclusivamente por la cantidad correspondiente a lo que se dispone;
- Los impuestos que se cubren, son los que deberían haberse cubierto el día en que los artículos entraron al país, según el arancel vigente.

#### Ventajas Adicionales:

- Diferir el pago de los impuestos de importación hasta por dos años;
- Se estará a salvo de posteriores modificaciones arancelarias o restrictivas;

- Comprando por volumen, se lograrán buenas condiciones de precios;
- Disposición de los artículos de acuerdo con las necesidades lo que implica el control de los inventarios y la solución a los problemas de almacenamiento;
- La mercancía puede retomarse a su origen, si ello es necesario, libre de impuestos;
- La mercancía queda amparada con un título de crédito, que es el Certificado de Depósito;
- El Certificado de Depósito puede ser una base para obtención de créditos.

#### Aspectos Diversos sobre el Depósito Fiscal:

Obviamente, las mercancías que se deseen almacenar, deberán estar libres de toda prohibición en cuanto a su interacción al país.

Asimismo, el reconocimiento aduanero y la determinación del monto de los impuestos deben estar realizados.

#### Otros requisitos son:

Que la mercancía no haya causado abandono y que la almacenadora manifieste su conformidad a la aduana, de recibirla en sus instalaciones.

Por todo lo señalado, considero el depósito fiscal como un medio generador de ahorros, si se maneja con eficacia; - creo que se trata de una técnica de financiamiento que contribuye a facilitar el uso de inventarios y de recursos - económicos de las empresas.

Este tema de Depósito Fiscal lo desarrollé con base en investigación directa en Almacenadora Serfín, S.A.

6.- Comentarios sobre las Compras Internacionales, sus Cortapisas; y Facilidades.

Las compras internacionales se ven afectadas por mecanismos restrictivos y controles que algunas veces son lógicos y otras, no tanto.

Así, deseo comentar a guisa de aportación personal, como puntos de mayor importancia e incidencia, los siguientes:

-El requisito de "Permiso previo" a gran cantidad de artículos, no siempre es el resultado de un análisis adecuado que tienda a definir si un producto es o no necesario al desarrollo del país.

Algunos artículos cuya importación es totalmente innecesaria, son "controlados" mediante la aplicación de altos aranceles (cuotas), eliminando el requisito del Permiso de Importación. Sin embargo, por efectos inflacionarios, resulta ventajoso efectuar la internación del producto en cuestión, que de todas formas, no obstante el alto arancel, se importa con un costo inferior al que se adquiere en México.

-Por otra parte, es justo mencionar los estímulos que la Secretaría de Hacienda otorga a las empresas cuando están realizando importaciones que son necesarias para el desarrollo económico e industrial del país.

-Dentro de los artículos que requieren permiso de importación, cabe destacar que cuando se trata de partes necesarias para equipos de producción, la Secretaría de Comercio ha instituido el trámite de permiso para "Refacciones Urgentes" que otorga en tres días con un plazo de tres meses para ser ejercido. Esto es muy loable ya que permite contar, casi de inmediato, con las refacciones necesarias para evitar una detención mayor en el proceso productivo.

-Un aspecto negativo es el tiempo que tarda la Secretaría de Comercio en otorgar un permiso de importación cuando se trata de trámites normales. Aquí, probablemente conviñiera tener especialistas que, de manera particular, tomaran el caso a fin de resolverlo rápidamente evitando trastornos a los solicitantes.

-Algo que lacepa en forma profunda el aspecto de las compras internacionales, es el aparato aduanal. Este es y ha sido un mal que empeora cada vez más en nuestro país.

Desafortunadamente, las personas que son colocadas en el puesto de "Vista Aduanal", son sobornables y, además, son sujetos que carecen del más mínimo criterio. .

Se ha visto en todas las Aduanas del país que estas personas no sólo reciben "comisiones" de manera pasiva, sino que la exigen como condición para que algo cruce la frontera.

Esto lo hacen aun cuando las mercaderías se encuentran dentro del marco legal respectivo. Sin embargo, buen cui



dado tienen de hacerlo con empresas o sujetos que no son - capaces de llevar estos casos a los tribunales copetentes.

Ahora bien, creo que este mal ha sido propiciado, en su totalidad, por la aceptación del importador a quien, en la mayoría de los casos, lo que le interesa es internar su mercancía. Incluso, está previamente programado en sus importaciones el pago de la mencionada "comisión".

Cómo se evitaría? No propiciándolo el importador ya que al hacerlo es cómplice del Vista Aduanal.

-El mismo caso de soborno se presenta cuando de obtener un permiso de importación se trata.

Esto ha dado lugar, en nuestro país, en varias ocasiones, al despido de altos funcionarios de la Secretaría de Comercio que se han prestado para estas "negociaciones".

7.- TRAMITE DE OBTENCION DE PERMISO DE IMPORTACION DEFINITIVA.-

El permiso de Importación es la autorización para internar al país, productos-  
extranjeros sujetos a este régimen.

Importación Definitiva es la autorización para introducir, con carácter perma-  
nente, bienes necesarios para la economía nacional.

PROCEDIMIENTO:

- a) Para iniciar el trámite, se presenta el interesado con la intención de re-  
cibir orientación, en la Secretaría de Comercio;
- b) El interesado deberá pagar por la solicitud correspondiente, de acuerdo -  
con la siguiente tabla:

PAGO POR TRAMITE Diario Oficial 26-Feb-76	
VALOR DE LA IMPORTACION	CANTIDAD A PAGAR
Hasta 10,000.-	50.00
De 10,000.01 a 1'000,000.-	100.00
De 1'000,000 a 2'000,000.-	200.00
De 2'000,000.01 a 3'000,000.-	300.00
De 3'000,000.01 a 4'000,000.-	400.00
De 4'000,000.01 en adelante	500.00

- c) El importador compra la solicitud respectiva, la cual deberá llenar con to-  
dos los datos requeridos. (A cambio del pago recibe la solicitud y su cu-  
pón de pago);
- d) La Secretaría de Comercio recibe las solicitudes que le son presentadas, -  
en la siguiente forma:

- Solicitud original y dos copias;
- Anexos (original y dos copias);
- Fotografías;
- Planos;
- Catálogos;
- Muestras;
- Cartas aclaratorias (en caso necesario).

Al recibir la solicitud, la Secretaría revisa cuidadosamente la documentación y verifica que esté completa; codifica las solicitudes (con base en sus listas descriptivas); asigna un folio de control y turna toda la documentación al departamento correspondiente para su análisis y dictamen;

- e) En el paso de "análisis y dictamen" se estudia y analiza el contenido de la solicitud para dar su opinión final. Una vez hecho esto, se turna para que sea elaborado el documento resolutivo;
- f) Cuando la resolución se emite, pueden presentarse tres situaciones:

- Otorgamiento del permiso de importación solicitado;
- Negativa del permiso solicitado;
- Cancelación de solicitud;

En los dos últimos casos, los documentos resolutivos se entregan presentando 1 copia de la solicitud correspondiente. En el supuesto de que el permiso se -

conceda, se debe pagar el 0.005 sobre el valor de la mercancía a importar;

- g) El permiso de importación es entregado al interesado-  
contra comprobante del pago mencionado;
- h) Se debe presentar una solicitud por cada grupo de ar-  
tículos que están bajo la misma codificación.

El Permiso de Importación Definitiva se otorga en los si-  
guientes casos:

- Cuando no haya sustituto en el país del bien -  
que se desea importar;
- Cuando no exista fabricación nacional;
- Si el producto nacional no reúne las condicio--  
nes de calidad adecuadas;
- Cuando el producto nacional no es posible entre  
garlo en un plazo corto;
- Si el costo del producto nacional es considera-  
blemente superior al del extranjero;
- Cuando se demuestre la necesidad que se tiene -  
de realizar la importación;
- Si la importación del artículo no daña la econo  
mía del país;
- Cuando no se trate de un artículo suntuario.

Una Importación puede ser:

Definitiva  
Temporal  
Abierta.

Definitiva: Cuando la importación se hace con carácter - permanente.

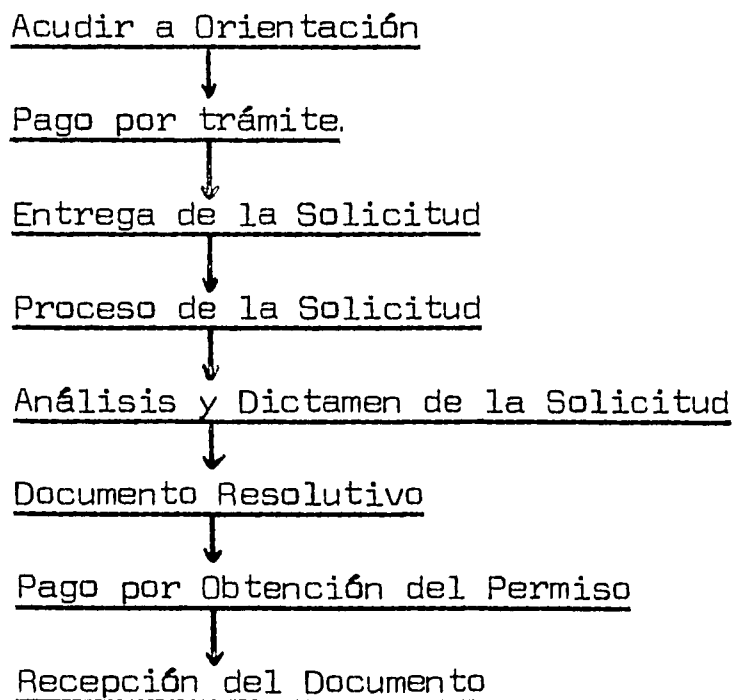
Temporal: Es la autorización para internar en el país, - mercancías extranjeras que permanecerán por un tiempo perentorio en territorio nacional, para retornarse posteriormente a su lugar de origen.

Se concede cuando se trata de productos que se rán estudiados para su probable fabricación; - cuando son artículos necesarios para el desempeño de una profesión.

Abierta: Es la autorización global de mercancías, mediante la cual se permite internar al país, diferentes volúmenes durante un determinado tiempo hasta cubrir el monto que fue autorizado.

Se concede a cámaras, asociaciones, o cuando se trata de refacciones de consumo inmediato para maquinaria o equipo o bien para la agricultura.

Secuencia del Trámite de Importación Definitiva, Temporal y Abierta:



Existen además, trámites de "Modificación a Permisos de - Importación" y de "Reconsideración a Negativas de Importación":

Modificación al Permiso: Es la solicitud de autorización para cambios en:

Descripción  
 Aduana de entrada  
 Vigencia del permiso  
 Valor de la mercancía  
 Cantidad.

Reconsideración a la Negativa de Importación: Es la oportunidad que tiene el importador de presentar nuevamente - la petición que ya le fue anteriormente negada, aportando los documentos que considere oportuno y la información adicional para apoyar los argumentos que justifiquen su - insistencia.

## 8.- Algunos Organismos Oficiales de Comercio Exterior:

### -Secretaría de Comercio:

Es la encargada de otorgar los permisos de importación y exportación, así como de emitir certificados de origen, cuando es preciso. El control gubernamental ha sido instaurado para racionalizar las importaciones.

### -Instituto Mexicano de Comercio Exterior (I.M.C.E.):

Promueve el intercambio comercial entre México y otros países y apoya al nuestro mediante asesoría en cuanto a posibilidades de negociaciones internacionales.

### -Asociación Latinoamericana de Integración (A.L.A.D.I.):

Sustituyó a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (A.L.A.L.C.), que se creó en Montevideo en 1960.

Su objetivo ha sido el otorgamiento mutuo de concesiones arancelarias en el intercambio de productos entre los países afiliados.

La ampliación de mercados, el fortalecimiento de la economía, el aprovechamiento de los recursos, tienen primordial importancia en el tratado.



-Dirección General de Aduanas:

Organismo dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuya función es normar y vigilar la internación de mercancías extranjeras a territorio nacional. Es to lo hace por medio del establecimiento de oficinas - en puntos estratégicos en el país.

-Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (A.N.I.E.R.M.):

Es una institución de apoyo a las empresas afiliadas a - ella. Otorga asesorías, promueve cursos, organiza seminarios y otros eventos que coadyuven al entendimiento de - los problemas de importaciones y exportaciones que se sus citen en México.

IV.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS COMPRAS.-

El proceso administrativo se considera como el núcleo esencial del pensamiento de todo administrador. George R. Terry presenta en su obra: "Principios de Administración", un cuadro con el que ilustra el proceso administrativo; yo he modificado algo en este cuadro por considerarlo útil para el fin que me he propuesto. A continuación presento el resultado de esta combinación con la firme creencia de que el manejo de los conceptos básicos de la Administración, será aplicable a la función de compras.

PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE CADA ETAPA O FASE DEL PROCESO-ADMINISTRATIVO.	FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION QUE FUERON EMPLEADAS.	RESULTADO.
¿Qué es lo que se necesita? ¿Qué curso de acción debe adoptarse, cómo y cuándo debe seguirse?	PREVISION Y PLANEACION	Planes sobre lo previsto.  Objetivos, políticas, métodos y procedimientos.
¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo?	ORGANIZACION.	División del trabajo y delegación de la autoridad.
¿Se han adaptado las personas al puesto? ¿Cómo hacen su trabajo?	INTEGRACION	Selección y ubicación adecuada del personal. Jefatura, comunicación.
¿Está bien definido el camino a seguir?	DIRECCION	Autoridad, conducción.
¿Están siendo ejecutadas las acciones-cuándo, dónde, y cómo- de acuerdo con los planes?	CONTROL	Informes, comparaciones, costos y presupuestos.

El orden o secuencia de estas funciones no depende de algo en especial. El orden está dado por las necesidades propias de cada empresa adaptándose al objetivo específico y poniendo mayor énfasis en lo que contribuye de manera más significativa al alcance de las metas.

Sin embargo, cada función afecta a las demás pues están de tal manera interrelacionadas para dar cuerpo al proceso administrativo.

El proceso administrativo está siempre presente en todas las organizaciones, en todos los niveles y es utilizado con éxito en todos los países.

## 1.- PREVISION Y PLANEACION DE LAS COMPRAS:

En virtud de los actuales cambios que se experimentan en la economía, las distintas empresas luchan con serios problemas y su éxito o fracaso depende en gran medida del grado de planeación que cada una maneja.

La Planeación es indispensable y se le considera la mejor arma del progreso y éxito direccionales.

En el ramo de las compras, puede llegarse a ciertas metas con escasa planeación, como también suele ocurrir en otras áreas debido a casos fortuitos o eventualidades que redunden en situaciones favorables. Sin embargo, no es, obviamente, recomendable de ninguna manera, esperar que estos acontecimientos se den por azar.

A la hora de realizar la planeación de las compras, no se deben perder de vista las fases subsecuentes del Proceso Administrativo. La planeación será de manera definitiva la base sobre la que se sustentarán las demás funciones.

Asimismo, los volúmenes de compras deberán planearse considerando, e incluyendo, dentro de los planes, los obstáculos existentes, y estableciendo las previsiones respectivas para hacerles frente. Esto se realizará auxiliándose de la imaginación y experiencia administrativas para manejar situaciones abstractas y desarrollar ideas que beneficien e impulsen al cumplimiento de los objetivos.

Evidentemente, los planes de compras deben reunir ciertas características:

- 1) Deben adaptarse a las necesidades del departamento de Compras y a su capacidad para llevarlos a cabo, considerando el tipo de personal de que se dispone para lograr - el éxito y evitar el fracaso.
  
- 2) Los planes deben estructurarse de tal manera que sean fácilmente comprendidos.
  
- 3) Es necesario señalar cuidadosamente las ventajas que representa el seguimiento de un plan y hacerlo flexible - para que soporte cambios dentro de ciertos límites.
  
- 4) Todo plan debe indicar exactamente el objetivo y considerar las actividades necesarias para lograrlo.

La planeación de las compras no es otra cosa que un presupuesto, un plan redactado en términos monetarios (se tratará en el tema V de manera especial).

## 2.- ORGANIZACION DE LAS COMPRAS:

Organización es la estructuración entre niveles, funciones y actividades en un organismo social con el fin de lo grar que el grupo labore unido y se encamine hacia los ob jetivos.

(R. PONCE, Admón. de Empresas)

La Organización es algo así como la Sinergia (del griego-sin=con, y ergeia=fuerza), que es la acción mutua y recíproca de energías.

Este término de Sinergia es totalmente aplicable en el - área de las compras ya que se llevan a cabo como una complicada acción de fuerzas y resistencias, de fenómenos - que influyen unos en otros. Del manejo adecuado de estas "energías" se logra la cohesión en el servicio de compras.

La Organización indicará de manera clara las actividades- que cada uno va a ejecutar y el lugar en donde encaja dentro de la estructura administrativa.

Así, deberá quedar claro:

--El principio del Objetivo: qué propósitos se desea satisfacer;

--Estructuración adecuada: Qué lugar ocupa Compras en la estructura global de la empresa;

--Centralización y Descentralización: Qué compras pueden y deben centralizarse y cuáles descentralizarse;

--Simplicidad: Evitar burocratización;

--Armonía: Actividades en pro de los objetivos de manera lógica y ordenada;

--Coordinación: Compras y todos los sectores de la empresa deberán estar orientados hacia un orden recíproco y mu tuo;

--Flexibilidad: Capacidad para adecuar sus funciones a las necesidades de la empresa;

--Eficiencia: Es la consecuencia de observar los puntos anteriores.

En toda empresa industrial existen tres actividades básicas:

- Producir
- Vender
- Financiar

Ahora bien, a efecto de estar en condiciones de producir, es preciso que cuente con el soporte de un buen abastecimiento, esto es fundamental para que la empresa trabaje y se mantenga con un alto nivel económico.

De lo anterior se puede inferir qué tan importante es para una empresa el estar bien organizada.

En el aspecto estructural y de ubicación del departamento de compras, se tienen noticias de que Taylor fue de los primeros en señalar un proceso dinámico a las entradas y salidas de materiales, refiriéndose asimismo a niveles de inventarios.

La estructura interna del departamento de compras depende:

- =De las necesidades que debe satisfacer;
- =Del grado de centralización previsto;
- =De la heterogeneidad de las compras;
- =Del volumen anual de compras;
- =De las dificultades que presenten las fuentes de abastecimiento para su localización;
- =De la situación del mercado en general;
- =De las políticas de niveles de Inventarios;
- =De las perspectivas de desarrollo de la empresa;
- =De las posibilidades de especializar al personal;
- =Del nivel organizativo logrado por la empresa.

En un departamento de compras debe definirse con exactitud la línea de autoridad y las relaciones y dependencias de los integrantes.

La Organización científica de las compras lleva a la empresa a asignar el puesto de Gerente de Compras a una persona que reúna las siguientes características:

- Capacidad Administrativa y Negociadora;



- Mente Financiera;
- Visionario en cuanto a las necesidades de la empresa;
- Capaz de analizar precios y fuentes de suministro;
- Capaz de relacionarse con facilidad;
- Honradez.

Además, como todo jefe o director, tendrá que reunir los atributos que se mencionan a continuación:

- Energía y serenidad;
- Objetividad;
- Facilidad para comunicarse;
- Habilidad para enseñar.

---

Drucker señala que: "El comprador debe estar enterado de la forma en que lo que adquiere, contribuye a los resultados finales de su empresa. El Gerente debe ser uno de -- los más preparados de la organización y entender lo suficiente sobre diseño, producción, mercadotecnia, y otros -- asuntos. Las prácticas creativas de compras pueden proporcionar grandes beneficios económicos a cualquier organización".

### 3.- INTEGRACION:

El gerente de compras, los compradores, los supervisores, las secretarias y, en suma, todos los elementos que forman parte de un departamento de compras, tendrán que ser aquéllos que reúnan los requisitos y características necesarios para el desempeño eficiente de su cargo.

Drucker señaló: "El problema básico en la Administración moderna, lo constituye la adaptación del hombre al puesto".

De ahí se deriva que cada persona debe seleccionarse profesionalmente. Se busca que sea capaz de adaptarse a las circunstancias que imperan en el departamento de compras; intentar hacerlo a la inversa, sería materialmente imposible e inútil.

Es obvio, asimismo, que a cada integrante del departamento de compras, se le proveerá de todo aquéllo que requiera su puesto, con la intención de facilitarle el desempeño de su función.

Posteriormente, se empieza a buscar la articulación de las personas que forman la organización del departamento de compras. Esto se iniciará con una inducción bien planeada, para finalizar con la integración de personas y cosas.

Se tendrán que llevar a cabo los pasos siguientes de manera ordenada para lograr articularlos o ensamblarlos posteriormente hacia una meta común:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo

Ahora bien, para redondear lo anterior, se recurrirá a - dar cursos de capacitación al personal de compras. A continuación enumero algunas empresas que pueden auxiliar en el difícil arte de capacitar y preparar a sus integrantes:

- Instituto de Capacitación para Ejecutivos
- Instituto de Capacitación Especializada
- Coparmex
- Cenapro

Además, las compañías de cierto tamaño, ya cuentan con - cursos especiales para su personal, en busca, precisamente, de una mayor integración entre elementos humanos y cosas. Este tipo de empresas propociona, además, becas, fo lletos, bibliotecas, etc.

La integración de personas y cosas en el departamento de-compras (y en cualquier otro), debe iniciarse mediante el uso de las técnicas conocidas y probadas y mantenerse como una función permanente. Esta permanencia integradora-se manifiesta así como una función dinámica constante que beneficia a toda la Organización.

Lograr una integración adecuada es un aspecto necesario - en Compras, ya que de ahí se llega al mejor funcionamiento del departamento.

No perder de vista que los hombres deben adaptarse a las funciones y no éstas a los hombres, resulta de una lógica aplastante (Reyes Ponce, Administración de Empresas, 2a.- Parte, Editorial Limusa), pero deberá cuidarse encomendar funciones debidamente definidas y diferenciadas a cada integrante del departamento de compras.

Entre los compradores, algo que se puede mencionar apoyando lo anterior, es la asignación de compras de productos homogéneos a cada uno. Así el comprador se indentificará con sus líneas de compra y con los elementos que requiere para cumplir su función. Aquí, en este punto, se está - llevando a cabo el mantenimiento de la integración entre el comprador y sus grupos de artículos que adquiere normalmente.

Cabe mencionar, además, lo que el Sr. Reyes Ponce llama - "Integración desde el punto de vista externo" expresado básicamente en las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas de un departamento de compras, en el ámbito externo, son las que se tienen con los proveedores, principalmente.

A los proveedores, precisamente, hay que darles a conocer

los objetivos de nuestro departamento, con el fin de que lo entiendan y valoren. De aquí probablemente se obtengan ciertas preferencias en el abastecimiento y en la atención que nos brinden.

Para desarrollar este aspecto, es prudente manejar de manera profesional el trato, ser cortés, mostrar interés y atención, etc., e incluso, desarrollar un programa completo de relaciones públicas.

#### 4.- DIRECCION.-

De manera general, Dirección es la acción de conducir o - conducirse, mostrando o dando las señas del camino a se-- guir, el hecho de llevar una cosa hacia el lugar indicado (Enciclopedia Monitor, pág. 2060).

Dirección es la capacidad que emplean una o varias perso- nas con la finalidad de influir en otras para trabajar - unidas y llegar al objetivo que pretenden.

El gerente de Compras tendrá que poseer y desarrollar la- capacidad descrita poniendo en movimiento su habilidad di reccional para guiar la voluntad de sus subordinados ha-ci cia el logro de las metas.

Ahora bien, las decisiones ejecutivas no deberán perder - de vista, en ningún momento, la naturaleza y conducta hu- manas que poseen una universalidad evidente (Douglas Mc - Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Dia- na).

En el área de las compras es en donde se manifiesta de ma nera más clara la importancia que tiene el hecho de que - un gerente, o un director de compras, demuestren un fuer- te impulso hacia el logro de sus objetivos, automotivándo se y motivando al personal para la realización de las ac- tividades necesarias.

Un departamento de compras bien dirigido, obtendrá óptimos resultados, esto será la consecuencia de una actitud general participativa y de consulta en el grupo de trabajo.

El gerente de compras es un líder que tiene la obligación de infundir confianza y respeto a sus subordinados, y, de su capacidad para detectar las acciones que son benéficas para la función, de su estilo direccional, de su comportamiento, de su habilidad para tomar decisiones efectivas, depende su éxito como líder.

No obstante todo lo mencionado líneas arriba, se ha observado en el campo práctico un hecho que habla por sí solo respecto a las condiciones en que se encuentra actualmente un gerente o un jefe de un departamento de compras.

Lo que ocurre, y con mucha frecuencia, es que el grado de autoridad y de decisión que tiene la persona encargada del departamento de compras, está sometido a las directrices de los gerentes de servicio técnico y producción. En tales condiciones, se violan procedimientos y políticas, perdiéndose además, atención y fuerza negociadora con los proveedores. De aquí se deriva como conclusión que al encargado de compras se le debe considerar como un funcionario capacitado para realizar cualquier compra, asesorándose algunas veces por los departamentos involucrados, sin que estos tengan que ver con los proveedores de manera directa. Esto hará que la gerencia de compras sea realmente respetada y que sus integrantes trabajen con mayor profesionalismo y, quizá, hasta logren mejores condiciones -

de precio y financiamiento en las negociaciones realizadas, beneficiándose toda la Organización.

#### 5.- CONTROL:

Es el proceso mediante el cual se verifica lo que se está llevando a cabo, valorizándolo e incluyendo dentro de sí, una operación continuadora de las etapas del proceso administrativo precedentes. El control sirve para asegurarse que lo planeado ha sido realizado.

En el ámbito de las compras es conveniente establecer controles indicativos de los siguientes aspectos:

- a) Cantidad solicitada
- b) Cantidad surtida
- c) Nivel de servicio
- d) Calidad adquirida
- e) Precio negociado

a) Cantidad solicitada.- Con la finalidad de controlar este renglón, resulta conveniente hacer una suma de las piezas que los requisitantes solicitaron en "X" período al departamento de Compras. Deberán controlarse tanto la fecha en que se pidieron estas piezas, como la fecha para la cual es preciso que se surtan.

b) Cantidad surtida.- La cantidad que los proveedores surtan dentro de la fecha para la que se solicitaron los-



artículos, se compara con la cantidad solicitada, para obtener, mediante una simple división, el nivel de servicio que el departamento de compras está brindando a los departamentos requisitantes. Esto puede ser mensual, bimestral, etc.

c) Nivel de servicio.- A continuación se presenta una gráfica en la que se pretende indicar, de manera objetiva, la manera de medir el nivel de servicio en algunas empresas mexicanas:

Por ejemplo, si en el mes de Marzo, Compras recibió diversas requisiciones por distintos artículos que al sumarse llegaron a la cantidad de 10,000 pz., todas ellas para surtirse dentro del mismo mes de Marzo.

Se tiene, cantidad solicitada para surtir en Marzo: 10,000 pz. Suponiendo que Compras haya logrado surtir 8,000 oportunamente, tenemos:



tamento de compras, es indicativo de eficiencia, capacidad y calidad de los integrantes.

#### ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE CONTROL:

Existen, desde luego, pasos básicos para llevar a cabo un buen control en toda actividad, así, tenemos los siguientes, (G.R. Terry, Principios de Administración, Editorial CECSA):

- 1) Medición de lo realizado;
- 2) Comparación de lo hecho con un patrón o base;
- 3) Corrección de desviaciones.

De lo anterior se puede inferir que, aplicando al área de compras los pasos señalados, existirán objetivos previos de nivel de servicio, ahorros, calidad, etc., que podrán evaluarse mediante sistemas de control idóneos, probados, efectivos, olvidándose del empirismo e improvisación en que se cae con frecuencia.

Un buen control en todos los aspectos de un departamento de compras, conducirá a obtener un óptimo rendimiento, - existirá la motivación necesaria para que el personal rinda al máximo y se comporte como lo que es: Un ejecutivo y un auténtico negociador que representa a su empresa y - por la que velará y obtendrá los mejores beneficios y ventajas en sus operaciones de compra.

Asimismo, además de controlar lo que se ha conseguido, deberá hacerse una evaluación de esos logros con el fin de aplicar las medidas conducentes al mejoramiento futuro. - El control no será completo si, una vez revisados los resultados del departamento de Compras, no se impusieran correcciones, nuevos retos y objetivos, etc.

Las herramientas para lograr el control adecuado y oportuno, son:

- Informes escritos;
- Informes verbales;
- Reportes de servicio;
- Reportes de calidad;
- Reportes de ahorros;
- Informes por excepción.

Estos informes serán analizados por el área de compras a fin de determinar qué tan necesarios son, su frecuencia, los datos que deben contener y los que se eliminarán, el propósito de su uso, la posibilidad de simplificación, y cualquier otro dato que pueda ser útil para efectos de control.

Una buena medida para hacer eficiente un sistema de control, es dirigirse a otros departamentos de compras de diferentes compañías para intercambiar métodos, formas, ideas, y todo lo que pudiera beneficiar sustancialmente los sistemas de control que se emplean.

## V.- Presupuestos de Compras:

Un presupuesto es un plan por escrito redactado en términos de unidades, dinero, o ambos, que refleja los efectos sobre costos, ingresos y flujos de efectivo.

### 1) Cuánto se debe comprar?

Existe una serie de factores que hace muy difícil determinar el volumen de compras. Se ha vuelto una costumbre el decidir en función del nivel de producción que se pretende alcanzar. También se ha tomado como punto de apoyo la simple "corazonada".

Algunos elementos que es preciso considerar para fijar la cantidad a comprar, son:

- La capacidad financiera
- El uso de los artículos
- La vaguedad de los presupuestos
- La marcha de los mercados
- Los niveles de existencias.

Los puntos señalados tienen, como es fácil darse cuenta, un alto grado de incertidumbre, pues las diferencias, los errores, y la dificultad de control, son circunstancias que impiden la exactitud al pretender establecer los volúmenes de compras.

Se complica aún más determinar la cantidad que se debe comprar, cuando se quieren hacer adquisiciones para especulación o reserva ya que dependen en gran parte de la situación o circunstancias bajo las que se están tomando tales decisiones.

Ahora bien, si nos referimos a compras de materias primas para desarrollar los planes de producción, es importante:

- Que los planes no se alteren; y, si alteran, que se informe a Compras;
- Que exista un control adecuado de existencias.

En cuanto a compras en pequeñas cantidades, éstas presentan algunas ventajas y desventajas que creo necesario señalar:

#### VENTAJAS:

- Baja inversión;
- El espacio requerido es reducido;
- Bajos gastos de almacenaje y mantenimiento;
- Trato frecuente con los proveedores;
- Los materiales difícilmente caerán en la obsolescencia;
- Facilidad de control de existencias.

#### DESVENTAJAS:

- Precios altos;
- Mayor costo de pedir;

- Posibilidades de interrupción del ciclo productivo en caso de que falte un material;
- Fletes costosos.

Deseando emitir ideas que coadyuven un poco a definir las cantidades que se deben comprar, me referiré a un presupuesto de materias primas que supuestamente es necesario adquirir para llegar a los productos terminados.

Los primero por hacer, es definir la cantidad a producir; en seguida, y sabiendo cuántas piezas de materias primas lleva cada artículo terminado, se obtiene el número de piezas que son necesarias para producir lo que se ha programado. Vgr:

CANT. A PRODUCIR	PRO DUCTO	MAT. PRIMAS.	CANT. POR PROD. TERM.	CANTIDAD NECESARIA
3000	A	A1	4	12000
		A2	1	3000
		A3	1	3000
2000	B	B1	2	4000
		B2	2	4000
		B3	2	4000
		B4	1	2000
2000	C	C1	3	6000
		C2	2	4000
7000			18	42000

En el ejemplo anterior, se planea producir 3000 pz. del art. "A", el cual a su vez está compuesto por 3 materias-primas diferentes, cuyas cantidades son las indicadas en la columna No. 4.

Una vez obtenida la "cantidad necesaria", habrá que realizar una operación aritmética tomando en cuenta los inventarios (Inicial y Final) para decidir, finalmente, cuántas piezas se comprarán.

A continuación presento un presupuesto en donde incluyo unidades y costos considerando los niveles de inventarios (inicial y final) con cifras supuestas:



## =PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS=

ART.	MAT. PRIMAS	UNIDADES- REQ. PARA PRODUC- - CCION.	INV. FINAL- QUE SE PLA- NEA TENER A FIN DE PE-- RIODO.	INV. INI- CIAL.	UNIDADES- A COMPRAR.	COSTO UNITA- RIO.	COSTO TOTAL.
A	A1	12000	3000	2000	13000	3.00	3900
	A2	3000	500	300	3200	0.90	2880
	A3	3000	600	500	3100	1.00	3100
B	B1	4000	500	500	4000	2.00	8000
	B2	4000	500	500	4000	2.00	8000
	B3	4000	500	500	4000	1.50	6000
	B4	2000	200	200	2000	1.00	2000
C	C1	6000	2000	1000	7000	2.00	14000
	C2	4000	1000	600	4400	1.00	4400
SUMAS:		42000	8800	6100	44700		87380

Base para elaboración de Presupuestos: Control Presupuestal de los Negocios, Héctor Salas González, Edición del autor.

Aunado al problema de la cantidad, es menester no perder de vista el tiempo de respuesta del proveedor, lo que dará como resultado la fecha en que un pedido debe fincarse a efecto de no correr el riesgo de escasez de una o varias materias primas.

Para realizar el presupuesto habrá que tomar en cuenta el efecto en los diversos renglones que se afectarían, como son: niveles de inventarios, costos, ingresos, flujos de efectivo, contratación de personal, crecimiento de las operaciones, ventas, entre otros.

El período que se considera debe abarcar un presupuesto de compras es por un máximo de un año; hacerlo por un mayor tiempo implicaría grandes riesgos y graves errores, ya que los factores que provocan cambios en las condiciones del país, inciden de manera desconcertante en los planes.

La planeación del volumen de compras es siempre una difícil situación a la que se enfrentan quienes tengan que de terminarlo. Con frecuencia se presentan deficiencias y errores de los que a continuación se enumeran algunos:

--Errores de cálculo en las necesidades. Problema muy serio que puede traer consecuencias económicas de alarmantes resultados, por ejemplo:

"En un presupuesto se indicó que era necesario comprar 10

piezas de "X" artículo, en el pedido la mecanógrafa anotó 100, el proveedor hizo la entrega por esta cantidad. Tiempo más tarde, entre los desperdicios que se tiraron se contaban 92 piezas de este tipo en malas condiciones.

Aunque en este caso el cálculo del probable consumo fue acertado, no hubo un control adecuado en el manejo de la información y esto fue lo que ocasionó el problema.

--Deficiente información entre Compras y Producción en cuanto a los planes de fabricación, al no considerar adecuadamente el crecimiento futuro y los cambios o modificaciones en los aprovisionamientos ya ordenados.

--Exageración en el sentido de previsión redondeando cantidades, pretendiendo, con ello, evitar insuficiencia y cayendo en excesos que llegan a durar varios ejercicios en algunos casos.

--Fallas en los inventarios, diferencias en las cantidades, desacuerdos para fijar volúmenes de compra, etc.

Con la intención de eliminar los errores y problemas que se manifiestan al planear las compras de una empresa, es conveniente considerar:

-La inclusión en la planeación de una lista de prioridades de compras, coordinado esto con el sector de producción;

-El conocimiento del proceso productivo a fin de evitar riesgos y mantener la continuidad alimentadora hacia el sistema;

-Que el departamento de compras cuente con información fidedigna relativa a niveles de inventarios y planes de ventas;

-El espacio con que se cuenta para el acomodamiento de los artículos que se comprarán;

-El historial de compra de cada pieza y contar incluso con el plan de crecimiento por departamento a fin de investigar lo conducente sobre cualquier anomalía que se detecte;

-Un alto nivel de comunicación con los sectores involucrados en los aspectos de Compras-Producción-Ventas-Finanzas.

## 2.- EL PRESUPUESTO GLOBAL EN LAS COMPRAS:

En el siguiente esbozo de presupuesto global de gastos de una empresa, se nota claramente la importancia que tiene el plan de adquisiciones:

C O N C E P T O	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	T O T A L
Compras de Mate rias primas	17,000	13,000	19,000	9,900	20,000	18,000	96,9
Sueldos del Personal	2,000	1,600	2,000	2,000	2,000	2,000	11,6
Costos de Fabri cación	1,600	1,500	1,600	1,600	1,600	1,600	9,5
Costos de Dis- tribución	1,000	1,100	1,200	1,250	1,300	1,350	7,2
Gastos de Admi nistración	500	600	500	500	500	500	3,1
Gastos de Venta	1,000	1,000	2,000	2,500	3,000	3,500	13,0
S U M A S:	23,100	18,800	26,300	17,750	28,400	26,950	141,3

Basándose en este presupuesto, el departamento de compras bien puede conseguir importantes ahorros si logra adquirir las materias primas a precios menores a los planeados. Ello significará un logro magnífico toda vez que el porcentaje que representan las compras de materias primas es altamente significativo.

En un plan de compras es preciso contemplar la relación existente entre los pedidos fincados y el material recibido mensualmente, máximos y mínimos de inventarios, durabilidad de los materiales, etc. A todo ello se le concederá un cierto grado de flexibilidad que permita calcular con certidumbre las cantidades a comprar y las fechas en que se realizarán las adquisiciones.

### Sugerencia Práctica:

Una forma de medir los ahorros conseguidos por el departamento de compras, bien puede ser comparando los precios - presupuestados con los costos indicados en el presupuesto correspondiente.

La medición de los ahorros en las compras es algo sumamente difícil de lograr, pero una manera de conseguirlo podría ser ésta.

### 3) COMENTARIOS SOBRE LOS PRESUPUESTOS DE COMPRAS:

Al efectuar un presupuesto de adquisiciones tomando en cuenta los diversos aspectos que lo condicionan, hacer que éste resulte de verdadera utilidad al ver que arroja resultados satisfactorios. Si esto se repite, se podrá comprender que su efectividad es manifiesta. A partir de lo anterior, se está en condiciones de generalizar respecto a sus beneficios.

Es obvio señalar que la labor iniciada con el desarrollo del presupuesto, no sería completa si no se le controlara y corrigiera constantemente. Hacerlo, significa beneficiarse con el uso de esta práctica de organización de las compras, lo cual daría al presupuesto una dinámica notable.

Este control podrá llevarse a efecto por las personas que

tengan la autoridad necesaria y la suficiente responsabilidad para llegar a elevados estándares de eficacia.

Al elaborar un presupuesto, es menester fijar el objetivo que se persigue con su implementación. En seguida se toma el procedimiento que guíe los pasos hacia la aplicación y observancia de los límites establecidos en el mismo presupuesto.

Es necesario, como en todos los planes financieros, aplicar fechas y definir niveles de responsabilidad.

El personal involucrado, tomará las medidas correspondientes y coordinará sus esfuerzos para el cumplimiento de sus tareas, tareas que tendrán como finalidad única, la consecución del objetivo general presupuestario.

Como comentario final, deseo agregar que la elaboración de planes está justificada totalmente al recordar que tantos y tantos negocios fracasan por falta de una adecuada planeación financiera. Esta, obliga a pensar en el futuro, lo cual favorece y destaca la naturaleza misma de los presupuestos.

#### Otros Comentarios sobre los presupuestos:

Un presupuesto integral que incluya las compras a efectuar, es un elemento muy empleado en las empresas modernas.

El objetivo de un presupuesto de compras es determinar, - con la anticipación debida, las cantidades que se deben - tener en una fecha "X", y conocer el impacto financiero - que esto representa para la organización.

En los casos de compras que se programan, como se hace en los presupuestos, debe tenerse presente el valor en dinero y el nivel por unidades, ya que ambos aspectos inciden en el costo total de los productos a adquirirse.

El presupuesto de compras tiene una importancia fundamental dentro del presupuesto total de una compañía, ya que es bien conocido el hecho de que de un peso que se gasta, un altísimo porcentaje se emplea en adquisiciones de materias primas; esto denota la gran incidencia que sobre el presupuesto general tiene el presupuesto de compras.

La cantidad que debe comprarse y el "cuándo debe adquirirse", son variables que pueden incluirse en el presupuesto de compras. Además, es necesario y conveniente hacerlo - de esta manera.



#### 4) A qué precio se debe comprar?:

La gran variedad de precios en los mercados, sobre un mismo artículo, es un aspecto que vivimos de manera normal y constante en nuestro medio. Esta diferencia se acentúa - aún más cuando se compra en distintos volúmenes.

Existen varias causas que provocan esa marcada variedad - en los precios de un mismo artículo, algunas de ellas - son:

- Diferencias en calidad del material empleado, o en su - acabado;
- Diferencias en cuanto al tipo de empaque utilizado;
- Diferencias en cuanto a lugar de entrega, forma de pago, etc.

Una base muy firme respecto al precio que se debe pagar - por un artículo, es conocer los componentes del bien en - cuestión, así como el costo de cada uno de ellos por sepa-  
rado. Con esto, y haciendo un cálculo de acuerdo con el-  
proceso productivo a que puede ser sometido, se estará en  
condiciones de evaluar, con alto grado de certeza, el cos-  
to que ese producto tiene.

Sin embargo, el análisis de costo es una operación de al-  
ta complejidad y algunas veces es materialmente imposible  
determinarlo. Es entonces prudente basarse en los costos  
que pudieran tener en industrias del mismo ramo, toda vez  
que algunos proveedores se niegan a proporcionar informa-

ción al respecto. De cualquier manera, hay que tratar de hacer comparaciones obvias.

Como medida alternativa, en caso de que no se logre calcular el costo real de un artículo, es conveniente recurrir a los especialistas de nuestra propia empresa. Con ello se tendrán resultados muy próximos a la realidad.

Generalizando, podríamos hacer un análisis del costo de un producto considerando los siguientes aspectos:

- Costo de las materias primas que lo integran;
- Costo de la mano de obra;
- Mermas;
- Gastos diversos (fletes, depreciaciones, indirectos).

Algunos de estos costos tendrán que ser determinados basándose en estadísticas, experiencias anteriores, informaciones adicionales, cálculos personales, etc.

El hecho de conocer lo anterior, nos llevará a comprar basados en la intención de conseguir mejorar el precio que estamos tomando como base y el cual hemos calculado previamente. Es necesario tener cuidado al fijar el precio-base para no ubicarlo demasiado alto o muy bajo, pues esto traerá consecuencias que perjudicarán la labor que se pretendía realizar mediante el análisis desarrollado.

Utilizando un sistema de cálculo de costos y llevando a -

cabo comparaciones constantes de los precios que dan los proveedores, estaremos realizando una importante labor de análisis, seguramente se comprará a precios adecuados y, lo más importante, el departamento de compras estará consiente de su función.

Respecto al precio que se paga, un escritor, John Ruskin, citado por Gustavo Velázquez Mastretta en su obra "Administración de los Sistemas de Producción" Editorial Limusa, dijo:

"Es imprudente pagar en exceso... pero lo es más aún, pagar demasiado poco.

Si se paga de más, se pierde algo de dinero... eso es todo.

Cuando se paga muy poco, a veces se pierde todo, porque lo que se ha comprado no puede realizar la función para la que se compró.

La ley común del equilibrio comercial impide que se pague poco y se obtenga mucho, esto no puede hacerse.

Si se negocia con el mejor postor, es conveniente pagar un poco más por el riesgo que se corre. Y si se paga un poco más, se tendrá suficiente para pagar por algo mejor"

### 5.- Disyuntiva: Comprar o Producir?

Existen artículos o materias primas que son tan importantes para una compañía, que se compran en altas cantidades y llegan a constituir la parte fundamental del funcionamiento de la misma.

Aquí, en este punto, es conveniente detenerse a considerar y analizar cuidadosamente el impacto financiero que estas compras están provocando. Probablemente, y esto es frecuente, resulte más costeable fabricar los artículos - que se encuentren en este caso, que adquirirlos con otros fabricantes.

Para decidir al respecto, es preciso llevar a efecto un análisis de lo que esto representaría. De manera general, este estudio incluiría los siguientes puntos:

#### --En caso de Compra:

- Volumen;
- Costo de adquisición del producto terminado o de las materias primas en cuestión;
- Disponibilidad;
- Financiamiento del proveedor;
- Calidad del producto.

#### --En caso de Fabricación:

- Volumen;
- Costo del equipo necesario y vida útil del mismo;

- Personal adicional (sueldos, prestaciones);
- Mantenimiento de la maquinaria;
- Espacio de la fábrica para instalación del equipo;
- Disponibilidad de los elementos (materias primas) que constituyen el producto;
- Organización en torno a la nueva adquisición (contable--fiscal-estructural- etc.);
- Control que se deberá implementar;
- Rendimiento esperado.

Las conclusiones del estudio se comparan, se aplican cifras a cada renglón, y entonces se toma la decisión: Producir o Comprar.

Ahora bien, una compañía puede decidirse por ubicarse en un punto intermedio. De esta manera, su problema de producir o comprar lo resuelve recurriendo al montaje de productos semifabricados.

La decisión dependerá del resultado de un cuidadoso estudio financiero el cual dará la pauta respecto a lo que resulte más conveniente.

#### 6) Formas de Pago a Proveedores:

El plazo de pago de una mercancía deberá pactarse negociando profesionalmente con el proveedor, buscando siempre la manera de conseguir condiciones adecuadas y ventajosas para la empresa compradora que representamos.

Existe una gran diversidad de formas de pago, las más comunes son:

- A un plazo después de recibida la mercancía;
- A un plazo después de recibida la factura;
- Al contado, contra factura;
- Por anticipado;
- Mediante un anticipo al negociar y el resto contra entrega;
- Mediante pagos parciales;
- Mediante firma de documentos.

Desde luego que las más convenientes son las mencionadas en los dos primeros sitios. Ambas tienen la ventaja que puede representar el hecho de recibir la mercancía y disponer de cierto tiempo para revisar que esté dentro de las normas pactadas, antes de efectuar el pago correspondiente.

Estas formas de pago, que en nuestro medio son corrientemente usadas, permiten además, presupuestar la liquidación de los bienes adquiridos. Asimismo, se evidencia que el departamento de compras es capaz de negociar adecuadamente; al lograr estas formas de pago está dando tiempo a Control de Calidad para que revise detenidamente los detalles que sea necesario inspeccionar; y, por otra parte, permite al área financiera programar la disponibilidad del efectivo necesario para el pago oportuno de la factura.

Un departamento de compras deberá mostrar siempre, en un-

renglón especial del pedido, la forma de pago pactada con el proveedor.

Asimismo, debe indicarse existe algún descuento especial en los casos en que la factura se liquide antes del plazo convenido. Con esto da una alternativa al área financiera para que, de poder hacerlo, aproveche la ventaja del pronto pago ganando el descuento que se negoció previamente.

## VI.- APUNTES Y APORTACIONES PERSONALES SOBRE LAS COMPRAS:

### 1.- Los Ahorros:

Uno de los aspectos que más interesan a la Dirección General de una empresa, es el de los ahorros que el departamento de compras sea capaz de lograr, sobre todo teniendo en cuenta lo que representa un peso ahorrado en las operaciones de compra.

Con la finalidad de que el personal de compras se encuentre motivado para conseguir ahorros, es conveniente reconocer su labor y otorgar premios a sus integrantes, o bien placas o diplomas de reconocimiento, manifestándoles que se aprecia positivamente su actuación.

Una de las maneras más efectivas de medir los ahorros, creo yo que consiste:

- a) En hacer un presupuesto del costo de los artículos, aplicando tendencias con base en los índices de inflación publicados por el Banco de México. Este puede ser mensual, bimestral, etc.

Tiene la desventaja de que en esa publicación no se encuentran todos los productos en forma detallada sino que los menciona de manera general como: papel, acero, hule, etc.



- b) Si los precios que se van obteniendo en las negociaciones con los proveedores, están por debajo del nivel de precio presupuestado, la diferencia se tomará como un ahorro.
- c) Se deben emplear reportes informativos para publicar los ahorros logrados.
- d) Asimismo, es obvio que deberá analizarse y obtenerse la diferencia en los casos en que se compre a costos mayores a lo que se presupuestó.
- e) Es importante localizar objetivamente las razones de las diferencias entre lo presupuestado y lo real a fin de tomar las medidas convenientes.

Otra base para los ahorros puede ser la comparación de diversas cotizaciones de un producto; comprando al mejor oferente se está ahorrando una cierta cantidad ya que se ha comprado al mejor precio que se obtuvo después de un pequeño muestreo.

Esta segunda forma, tan usada actualmente, presenta serios inconvenientes ya que se presta a que los compradores manipulen y adecuen a su antojo y arbitrio las cotizaciones recibidas.

Cuando un departamento de compras demuestra capacidad para conseguir ahorros, se coloca en una situación preponderante y recibe el apoyo de la dirección. Adquiere, además, una magnífica posición en la Organización.

Una gran cantidad de empresas no han incorporado un sistema de control de los ahorros porque efectivamente, se trata de algo muy difícil de implementar ya que las bases - son altamente inciertas. Sin embargo, otras lo han hecho a sabiendas de que la mejor manera para ello no es precisamente la que están empleando. .

Esto último se debe a que las formas hasta ahora propuestas para control de ahorros, no satisfacen ni convencen - plenamente a los directivos empresariales.

Ahora bien, aun cuando lo anterior es bien cierto, no hay que olvidar que un sistema por malo que éste sea, es mucho mejor que ningún sistema.

Una manera de seleccionar a los proveedores, y que puede adecuarse para medición de ahorros, es la siguiente que - aprendí en una empresa americana (desconozco la fuente);- consiste en dar un peso relativo a cada una de las variables más importantes en las compras:

Precio---Servicio---Calidad

Se asigna, además, un grado de evaluación estimado.

Este último se multiplica por su peso relativo y se obtiene así un factor ponderado por cada variable.

Posteriormente se integra un resumen presentando los resultados de las tres variables.

EJEMPLO:

## =ANALISIS DE PRECIO=

	ARTICULO	PRECIO	PESO RELATIVO	GRADO DE EVALUACION	FACTOR PONDERADO
PROVEEDOR 1	A 1	3.00	0.33	3	0.99
PROVEEDOR 2	A 1	3.20	0.33	1	0.33
PROVEEDOR 3	A 1	3.10	0.33	2	0.66

Grados de Evaluación: 1=Precio alto  
2=Precio regular  
3=Precio bajo

## =ANALISIS DE SERVICIO=

	ARTICULO	PESO RELATIVO DEL SERVICIO	GRADO DE EVALUACION	FACTOR PONDERADO
PROVEEDOR 1	A 1	0.33	2	0.66
PROVEEDOR 2	A 1	0.33	1	0.33
PROVEEDOR 3	A 1	0.33	3	0.99

Grados de Evaluación: 1=Servicio deficiente  
2=Servicio regular  
3=Servicio oportuno

## =ANALISIS DE CALIDAD=

	ARTICULO	PESO RELATIVO DE LA CALIDAD	GRADO DE EVALUACION	FACTOR PONDERADO
PROVEEDOR 1	AL	0.33	2	0.66
PROVEEDOR 2	AL	0.33	1	0.33
PROVEEDOR 3	AL	0.33	3	0.99

Grados de Evaluación: 1=Calidad deficiente  
 2=Calidad regular  
 3=Calidad óptima

## =RESUMEN: PRECIO-SERVICIO-CALIDAD=

	ARTICULO	FACTORES PONDERADOS.			TOTAL
		PRECIO	SERVICIO	CALIDAD	
PROVEEDOR 1	AL	0.99	0.66	0.66	2.31
PROVEEDOR 2	AL	0.33	0.33	0.33	0.99
PROVEEDOR 3	AL	0.66	0.99	0.99	2.64

De la suma de los factores ponderados, se llega a la selección del proveedor. Como puede notarse, no siempre el mejor precio representa la mejor compra.

Observaciones: Se han empleado pesos relativos iguales - (0.33) para las tres variables (precio, - servicio, calidad). Sin embargo, depende - rá de la importancia de cada una de - ellas, según el tipo de producto, el pe - so que cada empresa asigne.

Con esto, quiero indicar que, mientras - que en nuestro ejemplo se ha dado igual - importancia al precio, a la calidad y al - servicio, habrá casos en que lo más impor - tante sea el servicio o la calidad del - producto, se presentarán entonces varia - ciones muy interesantes a la hora de ha - cer la comparación.

## 2.- Análisis de Valor:

Es imprescindible considerar en el campo de las compras - lo que se ha dado en llamar "Análisis de Valor". Este se ha definido como "Manera de lograr una utilidad equivalente a un costo menor obteniendo igual o mejor uso o servicio" (J. Serratos, Memoria y Técnica de las Compras, IACE)

Otra definición es: "Enfoque organizado, creador, cuyo propósito consiste en la identificación del costo innecesario" (Lawrence Miles, Análisis de Valor E.U.A.).

Para realizar este análisis de valor, que además es sumamente útil, deberán de organizarse reuniones a las que se invite a los departamentos involucrados para obtener opiniones de todos.

El sentido común debidamente orientado tiene aplicación primordial en este punto y se trata de hacer que el dinero rinda lo más posible.

El principio fundamental del análisis de Valor está fincado en bases de extraordinaria y extrema sencillez, y, como ejemplo, podría afirmar que el simple hecho de comprar algo con la calidad estrictamente necesaria, implica el manejo del concepto mencionado.

Cabe aclarar que al referirme al término "Valor" lo estoy haciendo en el sentido de Utilidad; o sea, importancia de

un producto según la función a que se va a destinar.

Como ejemplo, consideremos la compra de un tornillo del - que se tienen tres posibilidades:

1)	Costo: <u>\$1.10</u>	Más grande y firme de lo que se requiere;
2)	Costo: <u>\$1.15</u>	Tamaño adecuado, de acero inoxidable - (material no necesario para la aplicación que se le - dará);
3)	Costo: <u>\$1.00</u>	Tamaño adecuado, acero común, (cumplirá la función de manera satisfactoria).

CONCLUSION: El tornillo cuyo valor es idóneo, es el número 3. Es el mejor por ese precio y por lo tanto tiene el mayor valor.

Con lo anterior, es fácil darse cuenta que se empleó un criterio muy simple que, aplicado a todas las compras, generará magníficos ahorros a cualquier empresa.

El análisis de valor ha sido usado como técnica de reducción de costos en un sinnúmero de compañías, sobre todo norteamericanas.

Es un concepto que se cree nuevo; sin embargo, en reali--

dad se trata de una técnica nueva aplicada a una vieja idea. La intención de lograr las cosas con mayor economía data de hace muchos años.

El departamento de compras tiene la obligación de tomar - el análisis de valor como una ruta permanente hacia la obtención de ahorros, y de impedir que se trate de una moda pasajera.



Para un análisis de valor adecuado, es necesario hacerse algunas preguntas:

- ¿Qué debe lograrse?
- ¿Qué uso se da a los componentes de "X" artículos?
- ¿Son útiles todos los componentes?
- ¿Qué calidad se requiere en cada componente?
- ¿Qué puede sustituirse?
- ¿Qué es insustituible?

Después de estos cuestionamientos tal vez se llegue a la conclusión de que ciertas piezas o funciones resultan esenciales mientras que otras carecen totalmente de utilidad. Es en este punto donde resulta factible lograr ahorros mediante la eliminación de lo innecesario.

El siguiente paso consiste en calcular el costo de los materiales y mano de obra utilizados.

No debe perderse de vista el Análisis de Valor como un proceso constante, a efecto de obtener el mejor beneficio del uso de esta herramienta. Seguramente se lograrán utilidades monetarias significativas y, probablemente, hasta se mejoren los artículos en su estructura básica.

Es importante tener presente que no debe incorporarse calidad innecesaria a los artículos que se compran o se fabrican. Vgr.: Una perilla de una puerta puede ser de acero común, inoxidable, de plástico, de oro, de madera,-

etc. Pero su función se limitará, sea cual fuera el material en que se haya fabricado, a abrir una puerta. Se nota claramente que el material empleado en la elaboración de la perilla, queda inutilizado al realizarse su función primordial.

### 3.- Impacto Financiero del Ahorro en Compras, comparado con la Utilidad en Ventas:

No todas las empresas saben que un departamento de compras es un importante foco de utilidades, sino que lo consideran como un medio para obtener artículos a precios de mercado.

No obstante, es evidente que día con día es más y más necesario concentrarse en la actividad de compras y tomarla como una parte fundamental de las operaciones del negocio.

Las afirmaciones precedentes, están apoyadas en el hecho incontrovertible de que toda empresa gasta sumas altísimas en comprar todo tipo de bienes. Así, de la forma en que se realicen estas adquisiciones, dependerá, en alto grado, el nivel de utilidades que se pueda lograr. Es una verdad de perogrullo que si se compra bien, se gana bien.

George W. Aljian, jefe de la redacción del "Purchasing Handbook" (Manual de Compras), explica:

"Un centavo ahorrado en adquisiciones, va directamente a-

Utilidades". Al compararlo con las ventas, asegura:

"Si una empresa trabaja con un 10 % de utilidad, necesitará vender 100 para ganar 10; sin embargo, una reducción - de 10 en el costo de un artículo, es de inmediato una ganancia".

Suponiendo que una empresa tiene desembolsos por compras de materias primas hasta por el 52 % de su peso de ventas, si vende 40 millones, gastaría 20.8 en adquirir las materias primas necesarias.

La venta produciría, a un 10 % de utilidad, 4 millones. - Sin embargo, con una reducción de sólo un 3 % en el costo de las adquisiciones, se obtendrán 624,000 de ahorros, lo que incrementará la utilidad en un 15 % ( $624000 + 4000000 = 15\%$ ).

!!! COMPRAS ES UNA FUNCION PRODUCTIVA !!!

--UN PESO--



(Gráfica similar a la utilizada por la General Motors Co.)

UNA REDUCCION DE LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, INCREMENTARA INMEDIATAMENTE - LAS UTILIDADES.

UN GRUPO EFICIENTE DE COMPRADORES PUEDE LOGRAR EXCELENTES RESULTADOS, SI COMPRENDE LO ANTERIOR.

#### 4.- Negociación de las Compras:

La negociación de una compra realizada en el mundo actual de los negocios, es toda una técnica. En cualquier negociación están en juego los talentos financieros de los interesados, quienes pretenden inclinar el fiel de la balanza de las condiciones de la operación hacia su provecho.

Negociar implica el uso de armas psicológicas, una actitud adecuada y positiva, y una buena estrategia.

El camino que siguen los profesionales de los negocios, - en este caso, no es el de un enfrentamiento, sino que se trata de manejar la situación de tal forma que las partes lleguen a un acuerdo mutuamente ventajoso.

En nuestro medio, y en virtud del sistema económico actual, de constante y permanente inflación, hay quienes creen que resulta inútil negociar, ya que el mercado es del vendedor, toda vez que tiene una gran cantidad de clientes potenciales dispuestos a comprarle su artículo. Sin embargo, no hay que perder de vista que un vendedor tiene también una táctica que trata de capitalizar. Es necesario que él sienta que no será fácil obtener la aceptación de su precio de manera pasiva.

Como comentario al respecto, deseo hacer notar que existen en el mundo de las compras, connotados ejecutivos de notables organizaciones que desprecian al comprador que teme negociar porque cree que perderá una fuente de abastecimiento.

Un aspecto que es prudente cuidar para la aplicación del criterio negociador, es la importancia de la compra que se está realizando. Si el volumen y el impacto financiero son considerables, entonces se justifica el tiempo empleado en una negociación; de otra forma, se incurre en costos excesivos al dedicar una atención exagerada a una compra que por su volumen, carece de importancia.

Algunas sugerencias para llegar a conclusiones adecuadas en una negociación, según las condiciones imperantes en el mercado, son:

- Ser justos y honrados con el proveedor;
- El comprador debe tener en mente los datos sobre lo que está negociando;
- El comprador no debe esperar que el proveedor haga todas las concesiones;
- El comprador debe descubrir lo que más interesa al vendedor, y tal vez, concedérselo a cambio de lo que él más desea;
- El comprador debe mostrar seguridad en la negociación y dedicar a ésta el tiempo que amerita;
- La negociación se debe conducir conscientes de que ambas partes tienen capacidad para decidir lo conducente.

A efecto de formalizar los resultados de las negociaciones, se emite una orden de compra o un contrato, según las políticas empresariales y la magnitud de la operación. En cualquier caso, la redacción del documento debe ser lo suficientemente clara como para interpretarlo fácilmente.

En el caso de operaciones de compra a compañías extranjeras, se debe preferir negociar de manera directa con el proveedor, eliminando intermediarios, a no ser que exista en el país un representante autorizado.

## 5.- LAS COMPRAS CORPORATIVAS Y LAS COMPRAS POR VOLUMEN:

### a) Las Compras Corporativas.-

En las empresas que tienen sucursales y que por su tamaño efectúan compras de gran magnitud, por separado, cada una de ellas, es prudente tratar de aprovechar los beneficios que las compras corporativas traen consigo. Esto se define como la reunión de los volúmenes de compra de las distintas sucursales en una adquisición única. Los logros fundamentales que se pueden capitalizar, realizando una sola compra en lugar de varias, se manifiestan principalmente en el costo, la calidad y el servicio en función del volumen que se negocia.

Para manejar las compras corporativas se implementa un plan de trabajo como marco a la negociación propiamente dicha. Este plan contendrá los siguientes puntos:

- Entrevistas con los proveedores informándoles de consumos, calidad requerida, fechas en que se necesitan los productos, etc.;
- Análisis de las condiciones generales de compra-venta (precio, calidad, servicio, fletes, entregas, maquilas, etc.);
- Visitas a instalaciones de los proveedores;

- Informes sobre los resultados de estas visitas;
- Evaluación de ofertas;
- Evaluación de capacidad del proveedor;
- Decisión.

De igual manera, si una compañía y sus sucursales realizan una compra importante a una empresa extranjera, es lo gran ahorros sustanciosos, toda vez que el volumen negociado llevará a obtener un buen precio, los fletes serán menores, y los gastos fijos por concepto de pagos a la aduana y al agente aduanal, se verán prorrateados entre todas las unidades adquiridas.

Las compras corporativas son un magnífico recurso, generador de ahorros, en la empresa moderna. Claro que no siempre es posible realizarlas pues depende del tipo de organización de la compañía y de su sistema de adquisiciones.

#### b) Compras por volumen.-

Uno de los métodos más eficaces para la consecución de ahorros significativos, es a través de las compras por volumen.

Este tipo de compras es posible hacerlo cuando ciertos artículos o materias primas representan fuertes cantidades cada determinado tiempo.

Es prudente, en estos casos, solicitar a los proveedores cotizaciones en distintos volúmenes y escalas, con el fin



de visualizar las oscilaciones de precios según la cantidad que será adquirida. También conviene contar con un programa de necesidades por parte de los departamentos requisitantes, lo que facilitará el manejo de la negociación.

#### 6.- Compras bajo condiciones especiales:

Aun cuando en las prácticas actuales, sólo se dan en contadas ocasiones, deseo mencionar las compras que incluyen en su negociación cláusulas condicionantes especiales, - Vgr.:

- Compra con aceptación condicionada: La compra se concluye hasta que el cliente manifiesta su aceptación;
- Compra condicionada a satisfacción de prueba de rendimiento: Lo que se adquiere se aceptará hasta que se esté seguro que el producto dará un determinado rendimiento de trabajo;
- Compra con peso garantizado a su llegada: En este caso se hace responsable al proveedor de las mermas o pérdidas en tránsito.

Estas condiciones que son de un uso casi nulo en nuestro país, es importante conocerlas, pues un proveedor sentirá, al mencionárselas, que está frente a alguien que conoce su función profundamente. Además, no es nada descabellada la aplicación y uso de algunas de ellas, y sí podrían representar grandes ventajas en las operaciones de compra.

### 7.- Época más conveniente de compras:

Existe la idea generalizada de que las compras hay que - efectuarlas en el momento más próximo a la etapa de utilización de las mercancías. Sin embargo, algunas veces, - las condiciones del mercado obligan al aprovechamiento de ciertas épocas para la realización de las compras. Claro que esto tiene consecuencias e implicaciones de carácter financiero que es importante considerar y controlar. Esto se hará tratando de que el impacto en dinero sea tal, - que se equilibre con el beneficio logrado al hacer este tipo de adquisiciones.

Al efectuar un análisis de las condiciones que provocan - que un departamento de compras esté alerta respecto a la época más conveniente de adquirir sus productos, se encuentran diversos elementos:

- Capacidad financiera para pagar oportunamente;
- Necesidad de los artículos que se adquieren;
- Espacio en bodega, zonas de trabajo, duración de la mercancía y costo de mantenimiento de los inventarios;
- Capacidad de los proveedores;
- Planes de producción y programas de compra;
- Mermas, Obsolescencia;
- Escasez futura;
- Cantidades a comprar;
- Transportes;
- Control.

El estudio de cada uno de los factores que se mencionan,-

es vital para no caer en errores al elegir la época de compra. Uno de los más comunes es aquel en el que se deja de ver el precio y se dedica toda la atención a las condiciones que imperan en el mercado. Otro error es el de olvidar que entre el ciclo productivo y el de compras debe existir una íntima relación, ésta tiene que ser lógica y razonada, producto de la planeación oportunamente realizada.

Es, asimismo frecuente, el cometer errores al caer en la creencia de que si no se compra hoy, después habrá dificultad para conseguir determinadas mercancías.

Se efectúan entonces compras a precios inadecuados y en cantidades ilógicas.

Michel Calimeri en su obra "Las Compras", señala de manera concisa los inconvenientes que pueden presentarse, en estos casos, para las empresas. Este autor recomienda: "Fijar la época de compra considerando el tiempo medio". Este corresponde al plazo que se estima necesario para contar con las mercancías, actuando en una situación de mercado como la descrita.

Como complemento a lo anterior, es útil implementar un procedimiento que cubra las contingencias que interfieran en los siguientes aspectos:

- En los tiempos de entrega;
- En las necesidades para iniciar el funcionamiento del departamento de compras;

- En el lapso que debe emplearse en inspección de las mercancías;
- En funciones complementarias previas al inicio de la producción.

Deberán dejarse márgenes adecuados que cubran posibles demoras o deficiencias en cualesquiera de los puntos destacados líneas arriba.

Establecido el "Tiempo medio" de suministro, se toma en cuenta un cierto margen de seguridad que cubra a la empresa frente a eventualidades no previstas o de bajo grado de incidencia.

Será conveniente contar con las mercancías que se utilizarán en un mes, con la debida anticipación. De esta manera, un escalonamiento programado sería el siguiente:

MESES	E n e r o	Febrero	M a r z o	A b r i l	M a y o	J u n i o
SEMANAS.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
EPOCA DE COMPRA.						

x = fecha de compra

La Flecha indica la época en que se debe disponer de la mercancía.

El tiempo entre la época de compra y la semana señalada con la punta de flecha, es el margen de que se dispone para recibir y poner en condiciones de ser empleadas las mercancías.

Los ahorros que se pueden lograr determinando el "tiempo medio", dependen del grado de incidencia de cada factor que llevó a establecerlo. De ahí la importancia de hacer cálculos apropiados en torno al impacto que tendrá el tomar la decisión de la época de compra.

No sería completo este comentario si no incluyera una llamada de atención en cuanto a las desventajas que conlleva una adquisición con una anticipación mal calculada. Los principales problemas saltan a la vista, y algunos de ellos son:

- Costos de inventarios
- Obsolescencia
- Espacios y Almacenes
- Inversión inmovilizada
- etc.

8.- Compras con entregas programadas:

En ocasiones es muy conveniente realizar compras con entregas programadas con lo que se obtienen las ventajas siguientes:

- Mejor precio por volumen;
- Asegurar un precio fijo por "X" tiempo;
- Se evita el tener que almacenar mercancías;
- Se asegura el suministro oportuno;
- Se paga lo que se recibe de acuerdo a lo negociado.

DESVENTAJA:

-Es preciso negociar un volumen interesante para el proveedor. Este volumen pudiera resultar muy elevado para el comprador.

En este tipo de adquisiciones se obtienen muy buenos ahorros, y manejándolas como compras por volumen, se logran descuentos muy interesantes para las empresas compradoras. Es conveniente recurrir a este sistema siempre que las condiciones generales de la compra lo permitan.

9.- Ahorros en transportes, empaque y punto de destino:

Los transportes, el tipo de empaque y el lugar de destino, son aspectos en los que se pueden hacer ahorros sustanciales en las compras, ya sean nacionales o de importación.

Algunos casos de ahorros importantes en diversas compañías ilustran perfectamente la información anterior. A guisa de ejemplo presento los siguientes casos reales:

En la mayoría de las empresas importadoras, el departamento de compras o de tráfico supervisa los embarques y elige las rutas y métodos más económicos para efectuar una determinada compra. El costo en que se incurre está condicionado por la distancia, el peso y el volumen. De la forma en que se combinen estos factores, depende en gran parte el nivel de ahorros logrado. Vgr:

Un gran transportista de carga aérea utilizaba contenedores comunes para empacar y cargar en sus aviones. Obviamente, estos contenedores pesaban varios cientos de libras, costaba una buena cantidad la renta por unidad, y su diseño impedía aprovechar adecuadamente el espacio interior del avión. Además, era necesario retornarlos a su punto de origen con lo que se tenía que cubrir el "flete-falso" correspondiente.

Se hizo un estudio analítico del costo y se llegó a la siguiente conclusión:

El uso de contenedores no era necesario. Se pensó en utilizar cajas de cartón resistente, flejado y protegido con madera en puntos claves. El peso de estas cajas resultó mucho menor, lógicamente, que el de la mercancía dentro de los contenedores.

Además, se adaptó el diseño del empaque para emplear útil mente y al máximo el espacio de carga disponible.

De este modo, se eliminó el uso innecesario de los contenedores, se aprovechó mejor el área de carga, se evitó tener que devolver los contenedores a su lugar original y, todo ello, trajo consigo un ahorro considerable en los costos por estos conceptos.

El punto de destino y el de origen en una importación es prudente manejarlos con todo cuidado. Es bien sabido que una mercancía es más costosa en tanto sea objeto de mayo-

res movimientos, escalas o transbordos en su trayecto. -  
Deseando ilustrar lo anterior, incluyo el siguiente caso-  
de experiencia personal:

Una mercancía con destino a México, procedente de Río de Janeiro, vía MIAMI: Con gran frecuencia, de Miami a México no se disponía de espacio suficiente de carga. Se precisaba recurrir entonces a remitirla de Miami a los Angeles para reexpedirse a México.

Evidentemente, el tiempo y el costo en que se incurría -  
por todo lo anterior, eran del todo inconvenientes por -  
elevados.

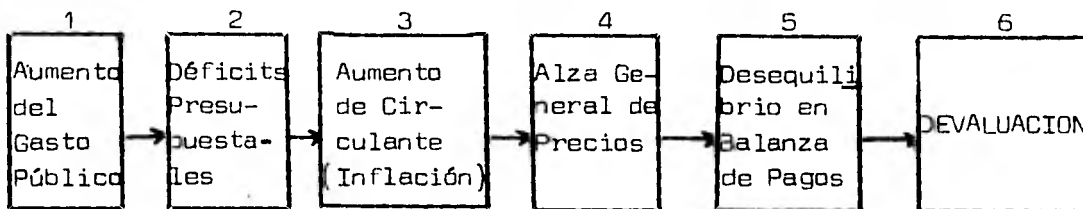
Resultó mucho mejor, y con un costo similar, hacer el envío Río de Janeiro-España-México, que sujetarse a la travesía Río de Janeiro-Miami-Los Angeles-México. Además se obtuvo un gran ahorro de tiempo y excelente oportunidad - en la entrega. El embarque se recibió completo y con una desviación de sólo 4 días respecto a la fecha prevista. - También llegó en mejores condiciones dado que fue objeto de un manejo mucho menor.



10.- LA DEVALUACION.- Breves apreciaciones personales de su incidencia en las -  
compras.

La devaluación ha sido definida como la pérdida del poder adquisitivo de una -  
moneda.

Ahora bien, aunque la intención de este trabajo dista mucho de pretender tra--  
tar la devaluación en forma amplia, a continuación presento, de manera gráfica,  
el proceso de la devaluación tal y como lo han hecho diversos economistas en -  
libros, revistas, etc.:



Desde el momento en que se está llegando a la cuarta etapa, los golpes que re-  
ciben los departamentos de compras son gradualmente más fuertes, para provocar  
situaciones verdaderamente serias al presentarse la devaluación.

Un departamento de compras requiere, para enfrentar lo anterior, un grupo de -  
personas que entienda perfectamente los efectos inmediatos de una devaluación-  
y que interprete cada uno de los pasos del proceso indicado.

En el momento en que se han presentado las dos últimas devaluaciones en nues--  
tro país, la gran mayoría de los proveedores han tendido a asumir actitudes tan  
to o más nocivas que la propia pérdida de valor de la moneda. Algunas de -  
ellas, han sido:

- No respetar precios negociados con anterioridad;
- Permanecer a la expectativa un tiempo determinado;
- Argumentar falta de existencias;
- Pretensión de vender en dólares u otra moneda extranjera;
- etc.

Ante todo esto, el comprador debe ser sumamente cuidadoso para sortear los problemas que derivan de lo anterior, y apoyarse en puntos como los siguientes:

- Solicitar un estudio de la forma en que impactó la devaluación al proveedor;
- Hacerle ver que existen pedidos previamente negociados - que deben respetarse;
- Destacar el hecho de que en tales circunstancias, todos-precisamos de todos;
- Insistir en que los precios cotizados en México, deben - ser en pesos, no en monedas extranjeras;
- Si es necesario, hacer notar que existe un convenio firmado y aceptado por ambas partes que en cualquier momen-to puede tomarse como argumento legal para exigir su cumplimiento.

Como es fácil intuir por lo anteriormente anotado, la devaluación causa profundos y serios desórdenes en las negociaciones que los departamentos de compras realizan.

Para tratar de controlar en cierta medida el caos provoca do, la Secretaría de Comercio ha intervenido en distintas ocasiones para fijar precios tope a una serie de artícu--los. Sin embargo, es de sobra conocido que estas decisiones de controles de precios, generan escasez, toda vez - que los productores dejan de fabricar los artículos que - han sido sometidos a control.

Considero que lo único que un departamento de compras pue

de hacer ante una devaluación, para evitar los problemas mencionados, es prever que ésta ocurrirá en cualquier momento, y tener una cartera de proveedores bien seleccionados, serios, profesionales, etc. para que este tipo de situaciones sean manejadas con buena intención por ambas partes.

CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADO AL DE--  
PARTAMENTO DE COMPRAS.-

Como tema final de la presente tesis, incluyo un cuestionario de Auditoría Administrativa tratando de evidenciar la importancia que ésta tiene.

La Auditoría Administrativa ha sido definida como "el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas" (William P. Leonard).

Una Auditoría Administrativa en un departamento de compras, se hace para evaluar las acciones de los integrantes. Es una calificación de los actos que se realizan y de los procedimientos que se siguen; desde luego que es menester considerar los elementos de que se dispone así como el resultado final.

C U E S T I O N A R I O

- 1) El departamento de compras tiene objetivos alcanzables perfectamente establecidos?
- 2) Se cuenta con un plan de revisión periódica del avance de los objetivos?
- 3) Existe congruencia entre los objetivos del departamento de compras y el objetivo general?

- 4) Cuál es el organigrama del departamento de compras y-  
qué tan adecuada es la estructura?
- 5) Existen descripciones de puesto de los integrantes -  
del departamento de compras que definan perfectamente  
sus deberes, responsabilidades y tamaño, en cada caso?
- 6) Se pueden eliminar o cambiar funciones?
- 7) Se cuenta con políticas y procedimientos de compras?
- 8) Están por escrito y son conocidos por el personal tan  
to las políticas como los procedimientos de compras?
- 9) Qué políticas existen en cuanto a:
  - Contrataciones
  - Desarrollo y promociones
  - Aumentos de sueldo
- 10) Las formas actuales de control utilizadas en el depar  
tamento de compras, son operantes?
- 11) Pueden modificarse algunas de ellas y seguir siendo -  
operantes?
- 12) Se evalúa al personal basándose en los objetivos pre-  
viamente establecidos?
- 13) El ambiente de trabajo se considera adecuado?
- 14) Se capacita al personal bajo programas específicos de  
cursos internos y externos?

- 15) Cuál es el porcentaje de rotación del personal?
- 16) Se cuenta con el equipo necesario para el desempeño de la función de compras?
- 17) Se tiene implementado un sistema de información al requisitante sobre el avance de sus solicitudes de compra?
- 18) Se pueden mejorar algunos aspectos generales del trabajo?
- 19) Se cuenta con sistemas de medición de servicio, ahorros, capacidad de proveedores, etc.?
- 20) Cómo se podría incrementar el nivel de servicio del departamento de compras?
- 21) Cómo considera que se encuentra este departamento de compras, comparado con otros similares de empresas con características más o menos iguales?

De las respuestas obtenidas pueden inferirse otras preguntas complementarias. Con todas ellas puede entonces armarse un buen programa de mejoramiento de actividades y condiciones generales que afecten a la función de compras.

Con esto se está en condiciones de generar acciones correctivas mediante la presentación del informe final del auditor administrativo.

La Auditoría Administrativa implica investigación y búsqueda de causas y efectos así como una evaluación de todas las actividades objeto de estudio.

Varios autores consideran que la empresa tiene diversos tipos de objetivos, como son:

- a) De servicio
- b) Social
- c) Económico

Ahora bien, el departamento de compras busca lograr un buen nivel de servicio hacia sus requisitantes y coadyuva de manera primordial al objetivo económico mediante su aportación a los ahorros de la compañía.

Los anteriores son aspectos que refuerzan la intención de realizar una auditoría administrativa a un departamento de compras. Todo esto con la finalidad de despertar ciertas inquietudes en cuanto a la estructura general que es conveniente poseer para lograr los objetivos citados.

Además de los objetivos, es importante que exista una estructura que combine el uso idóneo de personal, materiales y sistemas.

De lo anteriormente contemplado, se infiere la necesidad vital de la realización de auditorías administrativas a --

los departamentos de compras, que, a partir de ellas, obtendrán bases suficientes para una actuación más integrada y que sea acorde con las necesidades generales de las Organizaciones.

Los cuestionarios aplicados, no constituyen de manera alguna una investigación de campo, sino, simplemente, un ejemplo del uso que se le puede dar a esta herramienta.



CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA No. 1 (Respuestas del-  
Comprador).

- 1.- El departamento de compras tiene objetivos alcanzables perfectamente establecidos?

Respuesta: Sí

Cuáles son?

Respuesta: Disponer oportunamente de todos los materiales y servicios requeridos.

- 2.- Se cuenta con un plan de revisión periódica del avance de los objetivos?

Respuesta: No

Por qué?

Respuesta: No lo sé. Sólomente hago revisiones sin plan alguno.

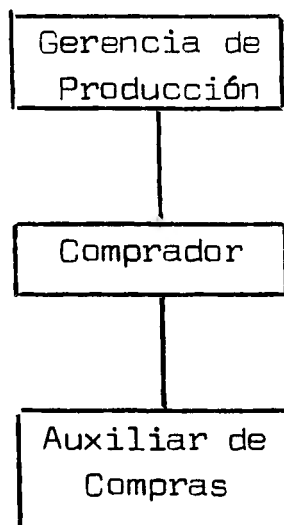
- 3.- Existe congruencia entre los objetivos del departamento de compras y el objetivo general?

Respuesta: Sí. El objetivo general es lograr las máximas utilidades. Compras ayuda a alcanzarlo.

- 4.- Cuál es el Organigrama del departamento de compras y

qué tan adecuada es la estructura?

Respuesta: El Organigrama se limita a un comprador y un auxiliar que reportan a la Gerencia de Producción el primero, y el segundo reporta al comprador.



- 5.- Existen descripciones de puesto de los integrantes - del departamento de compras que definan perfectamente sus deberes, responsabilidades y tamaño del puesto, en cada caso?

Respuesta: No

Por qué?

Respuesta: Porque no las hemos elaborado ni las necesitamos.

- 6 - Se pueden eliminar o cambiar funciones?

Respuesta: No. Cada función está plenamente justificada.

7.- Se cuenta con políticas y procedimientos de compras?

Respuesta: No. Nunca los hemos necesitado.

8.- Están por escrito y son conocidos por el personal - tanto las políticas como los procedimientos de compras?

-Eliminada, porque en la respuesta anterior se anotó que no existen.

9.- Qué políticas existen en cuanto a:

- Contrataciones
- Desarrollo y promociones
- Aumentos de sueldo

Respuesta: Ninguna formalmente expresada. No existe desarrollo y los incrementos de sueldo se tienen que pedir ya que no hay políticas de aumentos o promociones.

10.- Las formas actuales de control (formatos) utilizadas en el departamento de compras, son operantes?

Respuesta: Sí, se tienen bien controladas las compras mediante un consecutivo (?)

11.- Pueden modificarse algunos formatos y seguir siendo operantes?

Respuesta: Considero que no conviene cambiarles na  
da.

12.- Se evalúa al personal basándose en los objetivos -  
previamente establecidos?

Respuesta: No. Sólo por apreciaciones de tipo per  
sonal.

13.- El ambiente de trabajo se considera adecuado?

Respuesta: El ambiente es excelente.

14.- Se capacita al personal bajo programas específicos-  
de cursos internos y externos?

Respuesta: Se capacita pero no hay un programa pre  
viamente establecido. Los cursos son siempre exter  
nos.

15.- Cuál es el porcentaje de rotación de personal?

Respuesta: Se cambia más o menos una persona al -  
año en este departamento.

16.- Se cuenta con el equipo necesario para el desempeño  
de la función de compras?

Respuesta: Sí. Tengo todos los elementos y el apo  
yo financiero para dar un buen servicio.

- 17.- Se tiene implementado un sistema de información al-  
requisitante sobre el avance de sus solicitudes de-  
compra?

Respuesta: No. nunca nos ha hecho falta.

- 18.- Se pueden mejorar algunos aspectos generales del -  
trabajo?

Respuesta: No lo he pensado, creo que así estamos-  
bien.

- 19.- Se cuenta con sistemas de medición de servicio, aho-  
rros, capacidad de proveedores, etc.?

Respuesta: No. Nunca lo había pensado.

- 20.- Cómo se podría incrementar el nivel de servicio del  
departamento de compras?

Respuesta: Mi nivel de servicio es bueno, no tengo  
problemas.

- 21.- Cómo considera que se encuentra este departamento -  
de compras, comparado con otros similares de empre-  
sas más o menos iguales a ésta?

Respuesta: Somos un buen departamento de compras.-

La empresa es muy pagadora; por esto, los proveedores nos atienden bien y ello hace que nos encontremos en buena situación.

Recomendaciones básicas:

- a) Hacer descripciones de puesto para los integrantes
- b) Fijar políticas y procedimientos de compras
- c) Desarrollar un manual de proveedores y medir su capacidad
- d) Medir: servicio, ahorros, costo del departamento, -  
etc.

CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA No. 2 (Respuestas del-  
Jefe de Compras).

- 1.- El departamento de compras tiene objetivos alcanza--  
bles perfectamente establecidos?

Respuesta: No lo sé, no las conozco (aclaró que te--  
nia un mes en el puesto).

- 2.- Se cuenta con un plan de revisión periódica del avan--  
ce de los objetivos?

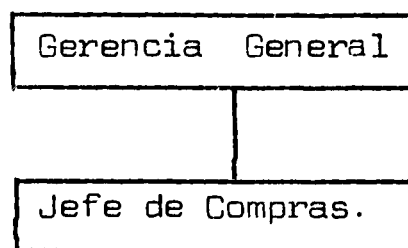
-Eliminada en virtud de la respuesta anterior.

- 3.- Existe congruencia entre los objetivos del departa--  
mento de compras y el objetivo general?

-Eliminada en virtud de la respuesta No. 1

- 4.- Cuál es el organigrama del departamento de compras y--  
qué tan adecuada es su estructura?

Respuesta: Sólomente un jefe de compras que elabora  
pedidos y hace adquisiciones directas cuando es nece--  
sario, Reporta a la gerencia general.



5.- Existen descripciones de puesto?

Respuesta: No. Sólo cuento con una hoja informal - donde se describen algunas de las principales funciones que debo desempeñar.

6.- Se pueden eliminar o cambiar funciones?

Respuesta: Si. Creo que se pueden mejorar mucho - las formas de trabajar (sobre todo), por medio del - establecimiento de objetivos y políticas. (Aclaró - nuevamente que tenía poco tiempo en el puesto).

7.- Se cuenta con políticas y procedimientos de compras?

Respuesta: No, pero pienso estructurarlas.

8.- Están por escrito y son conocidos por el personal - tanto las políticas como los procedimientos de com--pras?

-Eliminada en virtud de la respuesta anterior.

9.- Qué políticas existen en cuanto a:

- Contrataciones
- Desarrollo y promociones
- Aumentos de sueldo

Respuesta: Las desconozco por mi escaso tiempo en - la empresa.



10.- Las formas actuales de control utilizadas en el departamento de compras, son operantes?

Respuesta: Creo que sí, aunque se pueden mejorar - mucho.

11.- Pueden modificarse algunas de ellas y seguir siendo operantes?

Respuesta: Sí. Y esto es lo que haré.

12.- Se evalúa al personal basándose en los objetivos - previamente establecidos?

Respuesta: No sé, pero no lo creo puesto que no - hay objetivos expresos.

13.- El ambiente de trabajo se considera adecuado?

Respuesta: Sí, es muy bueno y agradable.

14.- Se capacita al personal bajo programas específicos - de cursos internos y externos?

Respuesta: Tengo entendido que se dan cursos exter nos pero sin un programa previo.

15.- Cuál es el porcentaje de rotación del personal?

Respuesta: No lo sé.

- 16.- Se cuenta con el equipo necesario para el desempeño de la función de compras?

Respuesta: La máquina de escribir es bastante vieja.

- 17.- Se tiene implementado un sistema de información al requisitante sobre el avance de sus solicitudes de compra?

Respuesta: Un sistema informativo no lo hay. Sin embargo, yo mantengo comunicación con los requisitantes para que conozcan el avance de sus requerimientos.

- 18.- Se pueden mejorar algunos aspectos generales del trabajo?

Respuesta: Definitivamente, en ello comenzaré a trabajar y mucho agradeceré sus consejos al respecto.

- 19.- Se cuenta con sistemas de medición de servicio, ahorros, capacidad de proveedores, etc.?

Respuesta: No los hay ni sé como establecerlos.

- 20.- Cómo se podría incrementar el nivel de servicio del departamento de compras?

Respuesta: Implementando una buena organización y control de requerimientos.

21.- Cómo considera que se encuentra este departamento - de compras, comparado con otros similares de empresas con características más o menos iguales?

Respuesta: Muy mal, todo puede mejorarse, hay demasiadas deficiencias.

Recomendaciones básicas:

- a) Establecer objetivos y controlarlos
- b) Hacer manuales de compras, políticas, procedimientos.
- c) Se le recomendó una manera de medición de nivel de servicio, que es el sugerido en este trabajo. Se le propuso otra forma para medición de ahorros y evaluación de proveedores.

CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA No. 3 (Respuestas del-  
Gerente de Compras).

- 1.- El departamento de compras tiene objetivos alcanza--  
bles perfectamente establecidos?

Respuesta: Sí:

-Un nivel de servicio mensual de un 90 % en requeri-  
mientos urgentes, y un 85 % en compras normales. -  
Ambos deberán concluirse el mes siguiente.

-Colocar pedidos en un máximo de una semana a partir  
de que se recibe la requisición de compras.

-Desarrollar al personal mediante cursos y prepara--  
ción para niveles superiores dentro de ésta u otras  
áreas.

-Elaboración de un manual de compras en este año de-  
'82.

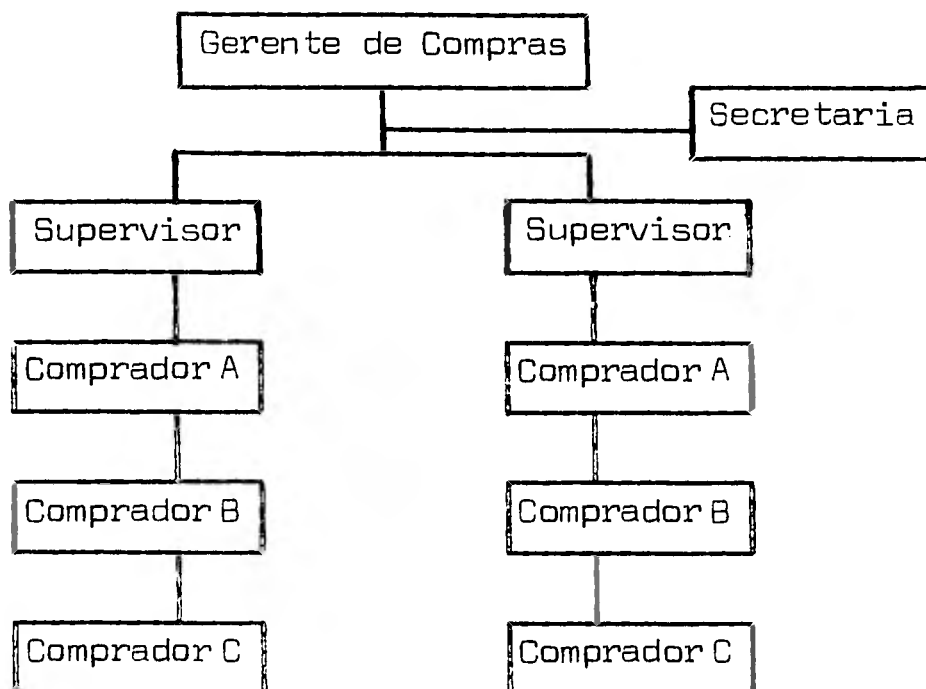
- 2.- Se cuenta con un plan de revisión periódica del avan-  
ce de los objetivos?

Respuesta: Sí. Quincenalmente se revisa el avance-  
de nivel de servicio y, semanalmente, las requisicio-  
nes pendientes de negociar, así como el avance del -  
manual que deseamos elaborar.

- 3.- Existe congruencia entre los objetivos del departa--  
mento de compras y el objetivo general?

Respuesta: Totalmente, estamos en época de reducción de costos, y compras coadyuva de manera intensa a ello.

- 4.- Cuál es el organigrama del departamento de compras y qué tan adecuada es su estructura?



-La estructura, como puede verse en los rangos de control, es adecuada.

- 5.- Existen descripciones de puesto de los integrantes del departamento de compras que definan perfectamente sus deberes, responsabilidades y tamaño, en cada caso?

Respuesta: Sí, existe una descripción completa del puesto de cada integrante.

6.- Se pueden eliminar o cambiar funciones?

Respuesta: Se pueden mejorar, no eliminar.

7.- Se cuenta con políticas y procedimientos de compras?

Respuesta: Sí.

8.- Están por escrito y son conocidos por el personal - tanto las políticas como los procedimientos de compras?

Respuesta: Sí, y están siempre a su disposición.

9. Qué políticas existen en cuanto a:

- Contrataciones
- Desarrollo y promociones
- Aumentos de sueldo

Respuesta: Contrataciones, determinadas por el departamento de personal.

Desarrollo y promociones, sin existir un programa específico se lleva a cabo una labor constante para conseguir esto. Aumentos de sueldo, anuales según evaluación (mediante el sistema HAY).

10.- Las formas actuales de control utilizadas en el departamento de compras, son operantes?

Respuesta: Sí, todas operan.

11.- Pueden modificarse algunas de ellas y seguir siendo operantes?

Respuesta: Desde luego, todo es susceptible de mejorarse.

12.- Se evalúa al personal basándose en los objetivos - previamente establecidos?

Respuesta: Sí, cada fin de año se fijan objetivos - supeditados al objetivo general. En el logro alcanzado se basa gran parte de la evaluación anual.

13.- El ambiente de trabajo se considera adecuado?

Respuesta: Es muy sano y agradable.

14.- Se capacita al personal bajo programas específicos - de cursos internos y externos?

Respuesta: Sí, año con año hay cursos internos y - se programan algunos externos según necesidades del departamento.

15.- Cuál es el porcentaje de rotación del personal?

Respuesta: 20 %, algunos no soportan la presión - del trabajo y otros son promovidos a otras áreas.

- 16.- Se cuenta con el equipo necesario para el desempeño de la función de compras?

Respuesta: Sí se tiene el equipo necesario.

- 17.- Se tiene implementado un sistema de información al-requisitante sobre el avance de sus solicitudes de-compra?

Respuesta: No. Hemos tratado de hacerlo pero no - lo logramos hasta ahora.

- 18.- Se pueden mejorar algunos aspectos generales del - trabajo?

Respuesta: Desde luego que es posible.

- 19.- Se cuenta con sistemas de medición de servicio, aho- rros, capacidad de proveedores, etc.?

Respuesta: Sí, aunque en cuanto a ahorros no hemos aplicado nada.

- 20.- Cómo se podría incrementar el nivel de servicio del departamento de compras?

Respuesta: Esto es muy difícil pues la magnitud de la organización impide o dificulta mejorar en este- aspecto.



21.- Cómo considera que se encuentra este departamento - de compras, comparado con otros similares de empresas con características más o menos iguales?

Respuesta: Al mismo nivel de eficiencia.

Recomendaciones Básicas:

No encontré, tras la aplicación del cuestionario, ninguna recomendación qué hacer. Sólo felicité al gerente por te ner un departamento de compras tan bien estructurado y de notable eficiencia.

CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA No. 4 (Respuestas del-  
Jefe de Compras).

- 1.- El departamento de compras tiene objetivos alcanza--  
bles perfectamente establecidos?

Respuesta: Sí. El principal: cumplir oportunamente  
con las compras de materias primas.

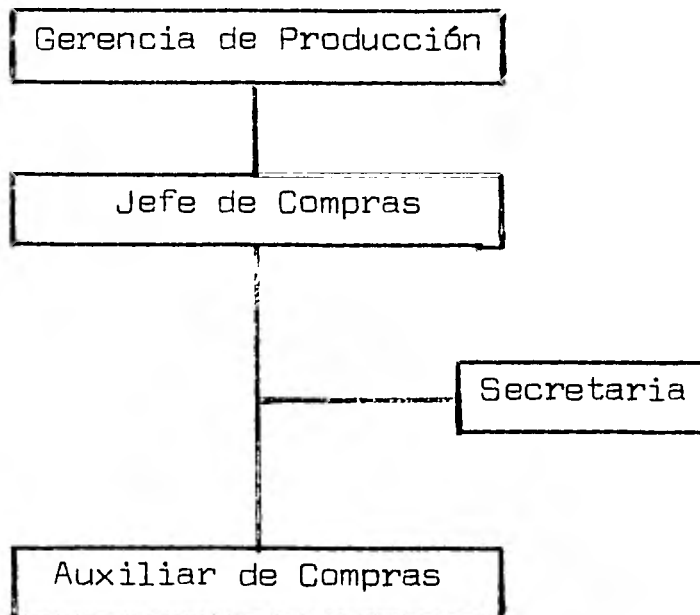
- 2.- Se cuenta con un plan de revisión periódica del avan--  
ce de los objetivos?

Respuesta: No. Se consideran los objetivos a lo--  
grar, pero no se revisa el avance.

- 3.- Existe congruencia entre los objetivos del departa--  
mento de compras y el objetivo general?

Respuesta: Considero que cada quien va por su lado.  
Se cumple, pero no se piensa en el objetivo general--  
por falta de comunicación.

- 4.- Cuál es el organigrama del departamento de compras y  
qué tan adecuada es la estructura?



Es adecuada para las necesidades actuales.

- 5.- Existen descripciones de puesto de los integrantes - del departamento de compras que definan perfectamente sus deberes, responsabilidades y tamaño, en cada caso?

Respuesta: No existen descripciones de puesto ni sé cómo se estructuran de manera ordenada y lógica.

- 6.- Se pueden eliminar o cambiar funciones?

Respuesta: Se podrían mejorar.

- 7.- Se cuenta con políticas y procedimientos de compras?

Respuesta: No.

8.- Están por escrito y son conocidos por el personal - tanto las políticas como los procedimientos de compras?

-Eliminada en virtud de la respuesta anterior.

9.- Qué políticas existen en cuanto a:

- Contrataciones
- Desarrollo y promociones
- Aumentos de sueldo

Respuesta: Las desconozco. Los aumentos hay que pedirlos, no hay un sistema para evaluación del desempeño.

10.- Las formas utilizadas para control de las compras actualmente, son operantes?

Respuesta: Sí. Cubren los requisitos esenciales.

11.- Pueden modificarse algunas de ellas y seguir siendo operantes?

Respuesta: Creo que pueden hacerse mejoras.

12.- Se evalúa al personal basándose en los objetivos previamente establecidos?

Respuesta: No, se toman como base apreciaciones personales o situaciones particulares y aisladas.

13.- El ambiente de trabajo se considera adecuado?

Respuesta: El ambiente es más o menos adecuado.

14.- Se capacita al personal bajo programas específicos de cursos internos y externos?

Respuesta: Se utilizan cursos externos, hay buena disposición para ello.

15.- Cuál es el porcentaje de rotación del personal?

Respuesta: Es bajo en el departamento de compras, existe una notable estabilidad.

16.- Se cuenta con el equipo necesario para el desempeño de la función de compras?

Respuesta: Sí, existen todos los elementos mecánicos necesarios.

17.- Se tiene implementado un sistema de información al-requisitante sobre el avance de solicitudes de compra?.

Respuesta: No.

18.- Se pueden mejorar algunos aspectos generales del trabajo?

Respuesta: Todos.

19.- Se cuenta con sistemas de medición de servicio, ahorros, capacidad de proveedores, etc.?

Respuesta: No hay nada implementado al respecto.

20.- Cómo se podrá incrementar el nivel de servicio del departamento de compras?

Respuesta: En principio, planeando mejor las compras, pues no hay nada establecido.

21.- Cómo considera que se encuentra este departamento de compras, comparado con otros similares de empresas con características más o menos iguales?

Respuesta: Sin una estructura formal lo suficientemente fuerte.

Recomendaciones básicas:

- a) Redacción de políticas, procedimientos y objetivos.
- b) Fijación de estándares para medir servicio, ahorros y otras variables.
- c) Elaboración de descripciones de puesto de todos sus integrantes.
- d) Elaborar un sistema informativo de grados de avance de requerimientos para el personal solicitante.

## C O N C L U S I O N E S

Tras el pequeño estudio realizado y con las investigaciones que llevé a cabo para la obtención de ciertos datos - y la confirmación de otros, comprobé que, efectivamente, - mi hipótesis y los motivos que me llevaron a desarrollar este tema, están plenamente ratificados.

1a. CONCLUSION:

De acuerdo con los cuestionarios aplicados, pudiera pensarse que las compañías tienen cierto cuidado con sus - áreas de compras; sin embargo, es evidente el descuido - que en la mayoría de las empresas existe en este renglón, pues en algunas de ellas no se cuenta ni siquiera con una sección que de manera particular se dedique a realizar - las adquisiciones ordenadamente.

Esto se aprecia más aún en empresas que por su tamaño deberían contar con un departamento especializado.

2a. CONCLUSION:

Después de este modesto estudio he comprobado de manera total y se ha reforzado mi postura en el sentido de que la función de compras es una gran generadora de utilidades.

3a. CONCLUSION:

Existe mucho por hacer en el medio mexicano en cuanto a - mejorar el entorno de la actividad de compras.

## C O N C L U S I O N E S

Tras el pequeño estudio realizado y con las investigaciones que llevé a cabo para la obtención de ciertos datos y la confirmación de otros, comprobé que, efectivamente, mi hipótesis y los motivos que me llevaron a desarrollar este tema, están plenamente ratificados.

1a. CONCLUSION:

De acuerdo con los cuestionarios aplicados, pudiera pensarse que las compañías tienen cierto cuidado con sus áreas de compras; sin embargo, es evidente el descuido que en la mayoría de las empresas existe en este renglón, pues en algunas de ellas no se cuenta ni siquiera con una sección que de manera particular se dedique a realizar las adquisiciones ordenadamente.

Esto se aprecia más aún en empresas que por su tamaño deberían contar con un departamento especializado.

2a. CONCLUSION:

Después de este modesto estudio de comprobado de manera total y se ha reforzado mi postura en el sentido de que la función de compras es una gran generadora de utilidades.



3a. CONCLUSION:

Existe mucho por hacer en el medio mexicano en cuanto a mejorar el entorno de la actividad de compras.

4a. CONCLUSION:

La importancia creciente en la atmósfera actual de los negocios coloca a la función de compras en una especial posición financiera.

5a. CONCLUSION:

Las apreciaciones y aspectos teóricos emitidos en este estudio, deben adaptarse a las necesidades y problemas que enfrentan las empresas, cada una por su parte; tomando en cuenta su tipo de dirección, estructura y las circunstancias por las que atraviesan.

6a. CONCLUSION:

Si un departamento de compras toma conciencia exacta de los principios fundamentales de las adquisiciones, logrará un incremento significativo en utilidades y eficiencia. Las compras profesionales le auxiliarán en el abatimiento del costo del producto con los beneficios consecuentes.

7a. CONCLUSION:

Independientemente del trabajo en sí, al realizarlo he aprendido lo que nunca antes había conseguido.

-0-

Como parte final de este trabajo, presento un resumen - de lo que considero más importante en cada capítulo.

R E S U M E NCapítulo I.-

Motivos que me impulsaron a realizar el presente trabajo:

- La detección del terrible descuido en que se tiene el área de compras en la mayoría de las empresas mexicanas;
- El reconocimiento de la importancia de las compras como gran generadora de utilidades;
- El deseo de aportar algo a quienes deseen leer esta tesis.

Las compras evolucionaron desde sus niveles más incipientes de intercambio hasta llegar actualmente a una sofisticación en las grandes empresas, las cuales muestran distintas formas de estructura, de acuerdo a sus necesidades.

Las compras son una función totalmente productiva, toda vez que generan magníficas utilidades cuando se realizan profesionalmente. La entrega oportuna, la reducción de costos, la calidad exacta, y el control que se establece, son aspectos, todos ellos, en los que Compras interviene constantemente.

El departamento de compras se enfrenta a conflictos con las diversas secciones de la empresa con las que tiene contacto y debe ser muy cuidadoso y dotar a su personal de elementos de madurez profesional suficiente para que sean capaces de manejar estos conflictos adecuadamente.

La sugerencia de estructura que presento en este capítulo, es una combinación de la consideración de diversos elementos de distintas organizaciones. Al adecuar todo ello y tomando en cuenta las necesidades de un departamento de Compras en una empresa de gran tamaño, creo que el Organigrama propuesto cubre ampliamente los requisitos que deben llenarse y permite que el desarrollo de la función se realice dinámica, eficiente y productivamente.

## Capítulo II.-

El departamento de Compras tiene objetivos importantes que cubrir, como:

- calidad adecuada
- cantidad, la necesaria
- precio (el mejor)
- plazo oportuno de entrega
- forma de pago conveniente a la empresa
- control
- desarrollo de proveedores

Para alcanzarlos, necesitará:

- conocer los productos
- desarrollar al personal
- implantar una organización adecuada.

-establecimiento de políticas de compras.

La división que expongo en compras "Productivas" y "Misceláneas" es con la finalidad de hacer notar las ventajas que se obtienen y las desventajas que se presentan, tales como: especialización, eficacia, falta de experiencia, entre otras.

Por otra parte, es evidente la corrupción en el medio de las compras. Dentro de este punto señalo algunos de los vicios más frecuentes y las sugerencias respectivas a efecto de evitar que se presenten.

<u>V I C I O S</u>	<u>S U G E R E N C I A S</u>
-Negociaciones ilícitas y compromisos con proveedores.	-Buenos sueldos, premios y reconocimiento a las buenas actuaciones.
-Compras a precios inadecuados.	-Mecanismos comparativos de precios y evidencias de estudios de mercado.
-Organización inadecuada y control deficiente.	-Manual de compras y redacción de políticas.
-Falta de comunicación.	-Mecanismos informativos.
-Manipuleo de cotizaciones.	-Compraciones entre proveedores de tamaño similar.

Presento al final de este capítulo, lo que considero debe ser un procedimiento de compras nacionales sencillo y efectivo para nuestro medio.

### Capítulo III.-

Trato en este apartado las compras internacionales por considerarlas relevantes para la problemática actual. - Presento algunas experiencias personales y comentarios de personas importantes en el medio con toda la intención de enriquecer el estudio que efectué y el conocimiento de quien tenga a bien leer esta tesis.

Es obvio que México no puede ser autosuficiente, como de hecho no lo es país alguno, de aquí deriva la importancia que tienen las adquisiciones internacionales.

Para ilustrar de mejor manera este capítulo, me permití presentar un procedimiento de compras internacionales, - comentarios sobre México y el G.A.T.T. Resalté la importancia de organismos auxiliares para el comercio exterior, señalando las cortapisas y facilidades que existen en nuestro ámbito.

Presento, asimismo, la forma en que se debe tramitar un permiso de importación. (No incluyo los formatos que se emplean actualmente en la Secretaría de Comercio para el manejo organizado de los trámites de importación, por la situación cambiante que experimentan).

Las compras internacionales surgen por la necesidad manifiesta de contar con artículos que no están disponibles en el país. El comercio exterior, evidentemente, está reglamentado por organismos públicos por lo cual - adquiere perfiles especiales.

La Secretaría de Comercio y la Secretaría de Hacienda -

han desarrollado un criterio especial para reglamentar las mercancías que pueden entrar al país y bajo qué condiciones

México se encuentra vinculado a la Asociación Latinoamericana de Integración, donde existen concesiones especiales entre los afiliados. Estas concesiones son, sobre todo, en cuanto a aranceles. Por otro lado, México no se ha afiliado al G.A.T.T. y creo que ha sido una buena decisión, si hubiera optado por lo contrario, estaría como tantos otros países subdesarrollados, otorgando facilidades en lo que los industrializados desean y recibiendo de éstos lo que quieran otorgarle.

En cuanto a los mecanismos restrictivos y facilidades que se dan para la internación de mercancías, el requisito de "Permiso Previo" y los subsidios a equipos para desarrollo industrial son claros ejemplos de ello.

#### Capítulo IV.-

El Proceso Administrativo es el núcleo esencial del pensamiento de todo administrador, y su manejo es totalmente aplicable a la función de compras.

La planeación es la base sobre la que se sustentan las demás funciones. Los planes deben:

- adaptarse a las necesidades
- estructurarse lógicamente
- destacar ventajas y objetivos

La Organización es la Sinergia del proceso administrativo, esto es, determina el logro de los objetivos mediante acciones conjuntas bien planeadas.

Además, es importante considerar las características - que el personal de Compras debe reunir:

- capacidad administrativa y negociadora
- mente financiera
- visión de las Necesidades empresariales
- capacidad para relacionarse
- facilidad para relacionarse
- honradez

La Integración comprende la articulación de las personas que forman la organización del departamento de compras. En este punto son importantes:

- El reclutamiento
- La Selección
- La introducción
- El desarrollo

Toda integración debe ser constante, dinámica, ininterrumpida.

La adaptación del hombre al puesto, y no a la inversa, es de una lógica absoluta.

Las relaciones públicas son un aspecto al que se debe dar una importancia primordial, al grado de que yo recomiendo, como parte relevante de este renglón, el desarrollo de un programa de Relaciones Públicas.



Dirección.- Un departamento de compras adecuadamente dirigido, logrará óptimos resultados. Esto implicará una actitud general participativa y de consulta en el grupo.

En el caso del gerente de compras, el grado de autoridad en la práctica, empero, está limitado y sometido a las directrices de otros gerentes, lo cual trae consigo problemas de imagen y fuerza negociadora ante los proveedores.

Control.- Es conveniente establecer controles que lleven al conocimiento de cómo se están manejando los puntos referidos a calidad, cantidad, servicio, precio. - Para lograrlo, es menester fijar previamente objetivos lógicos y, al final, establecer medidas correctivas para ir haciendo más eficaz el sistema de control de compras.

#### CAPITULO V.-

Determinar la cantidad de piezas a comprar, es un aspecto muy difícil de lograr. Existen mecanismos que llevan a conseguirlo de una forma más o menos funcional.

Es menester considerar lo que se planea vender, los inventarios (inicial y final) para llegar a la cantidad necesaria de compras.

Los presupuestos de compras son de gran importancia den

tro de un plan financiero global ya que una gran parte de las erogaciones serán por concepto de adquisiciones de materias primas, lo que destaca el impacto económico que se tiene mediante compras adecuadas.

El precio al que se debe comprar, queda perfectamente claro al señalar lo dicho por el Sr. John Ruskin: "Si se paga de más, se pierde algo de dinero; si se paga poco, se puede perder todo. La ley del equilibrio comercial impide que se pague poco y se obtenga mucho".

"Comprar o Producir" y el financiamiento que se logre con los proveedores, son dos casos en los que se pueden obtener sustanciales ahorros si se toman las decisiones convenientes.

## CAPITULO VI.-

Los ahorros son lo que más importa a la alta dirección de una empresa; sobre todo en la actualidad.

Un peso ahorrado en compras es inmediatamente una utilidad. Sin embargo, llevar a cabo un programa de ahorros, es algo sumamente complicado pues sus bases, a la hora de tratar de hacerlo, son de una incertidumbre notable. En este capítulo propongo formas sencillas de análisis de precio, servicio y calidad, de lo cual puede llegarse a una mezcla conveniente para la selección del proveedor.

El análisis de valor es una herramienta que lleva a -  
identificar el costo innecesario de un artículo; aplicado -  
constantemente es una ruta hacia la consecución de -  
notables ahorros en las compras.

Se logran, asimismo, importantes ahorros comprando por -  
volumen o mediante lo que ha dado en llamarse compras -  
corporativas, también aprovechando ciertas épocas para -  
hacer las adquisiciones o fijando programas de entregas  
a los proveedores.

En los transportes, la forma de empaque y el lugar de -  
destino, se logran sustanciales ahorros si se conoce -  
adecuadamente la función.

La devaluación, que se ha convertido en algo permanente  
en nuestro país, está mencionada en este capítulo por -  
considerar que ha golpeado fuertemente a las empresas y,  
sobre todo, a los departamentos de compras.

Para contrarrestar los problemas que lo anterior provo-  
ca, es recomendable hacer una buena selección de los -  
proveedores para que estas situaciones sean manejadas -  
con profesionalismo y buena intención.

-0-

El cuestionario de Auditoría Administrativa tiene como -  
finalidad ejemplificar la eficacia que puede presentar -  
en el área de las compras. Es muy conveniente evaluar -  
las acciones de los integrantes, hacer recomendaciones -  
y controlar los logros que se tienen a partir de su -  
aplicación.

## BIBLIOGRAFIA.-

- 1) Principios de Administración.- George R. Terry, - CECSA
- 2) Fundamentos de Marketing.- William J. Stanton, Mc GRAW HILL.
- 3) Administración de Empresas.- A. Reyes Ponce, LIMUSA
- 4) Las Compras.- Michele Calimeri, EDITORIAL HISPANO-EUROPEA
- 5) El Gerente de Compras y sus Funciones.- Víctor H.- Pooler Jr., LIMUSA
- 6) Administración de los Sistemas de Producción.- G.- Velázquez Mastretta, LIMUSA
- 7) Control Presupuestal de los Negocios.- Héctor Sa-- las González, EDICIONES HESAGO
- 8) Manual de Compras.- George W. Aljian, DIANA.
- 9) La Auditoría Administrativa.- José A. Fernández - Arena, DIANA
- 10) Enciclopedia Monitor, SALVAT
- 11) Apuntes de cursos de Compras en: CENAPRO  
COPARMEX  
IACE.