

300602
7



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
EN UNA CADENA DE RESTAURANTES DE PRIMERA
CATEGORIA EN LA ZONA METROPOLITANA

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA DEL ROCIO DISPA RANGEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.,

FEBRERO, 1988



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.

INDICE

INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I	
LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.	
1.1. Conceptualización de la compra.....	10
1.2. La función de compras y abastecimiento.....	15
1.3. El compromiso de la función de compras.....	21
1.4. Conceptualización del abastecimiento.....	23
1.5. Tipos de compras.....	24
1.6. Características de las compras.....	29
1.7. Principios que rigen la compra y el abastecimiento.	31
1.8. Organización del departamento de compras.....	33
1.9. Funciones y contribuciones de la administración de compras.....	44
1.10. Principios generales del servicio de compras....	45
1.11. Criterios para organizar el servicio de compras.	47
1.12. Responsabilidad de compras.....	48
1.13. Funcionalización del servicio de compras.....	50
1.14. Políticas.....	53
1.15. Panorama de las operaciones actuales de aprovisionamiento.....	54

CAPITULO II

PROCESO PARA LA COMPRA Y/O ABASTECIMIENTO.

2.1. Prácticas y procedimientos de compras.....	58
2.2. Procesos de compras.....	59
2.3. Requisición de compras.....	61
2.4. Orden de compra.....	66
2.5. Ordenes de compra abiertas.....	83
2.6. Procedimientos automáticos de compra.....	85
2.7. Sistema de orden de compra y documento.....	87
2.8. La orden de compra contra la factura del proveedor.	89

CAPITULO III

EL SISTEMA DE INFORMACION PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

3.1. Coordinación de las compras con las demás funciones de la empresa.....	93
3.2. Planeación de las compras.....	94
3.3. Estudio de mercado.....	96
3.4. Definición y consideración sobre los almacenes.	97
3.5. Los almacenes en función del volumen y la categoría del restaurant.....	102

CAPITULO IV

CONCURSOS Y PROVEEDORES.

4.1. Convenios entre la empresa y el proveedor.....	109
4.2. Los proveedores, sus clases, psicología y su utilidad como medio auxiliar.....	110
4.3. Elaboración y utilidad de los concursos.....	118

CAPITULO V

**CONCURSO PARA LA COMPRA Y ABASTECIMIENTO DE INSUMOS DEL
PROYECTO "BETA" DE GRUPO LOREDO..... 124**

CONCLUSIONES..... 142

BIBLIOGRAFIA..... 145

Introducción

El presente trabajo nos servirá de base para llegar a conocer el funcionamiento de las operaciones, procedimientos y políticas que se llevan a cabo en la función de compras y abastecimientos en una cadena de restaurantes de primera categoría, en la zona metropolitana, ya que dicho departamento desempeña varias funciones como las de obtener bienes, servicios y materiales al costo más bajo del mercado y con la calidad establecida; realizar periódicamente un estudio de mercado para obtener nuevas fuentes de abastecimiento que servirán de base para conseguir materiales y servicios que la empresa requiere; informar constantemente a la dirección general sobre las actividades propias del departamento y conjuntamente hacer las recomendaciones necesarias para evitar en lo mas posible los errores; establecer sistemas y procedimientos propios prácticos para lograr el buen funcionamiento y coordinar sus actividades con las demás empresas del grupo así como proveerlas de todo el material que requieran.

La técnica de la compra es tan importante como extremadamente compleja, no hallándose localizados en métodos claramente determinados. Su materialización en la práctica se ve afectada por infinidad de factores, que en la

mayoría de los casos pueden ser determinantes para el resultado económico del restaurant.

Por todo lo anteriormente expuesto y por considerarlo de verdadero interés en la industria de la restaurantería decidimos abrir una pequeña brecha para conocer un poco más sobre el sistema de compras en cadenas de restaurantes.

Con este estudio pretendemos cubrir los siguientes objetivos:

1. Investigar la metodología aplicada en un departamento de compras de una cadena de restaurantes.
2. Combinar el mayor número de análisis y documentación teórica en un espacio relativamente corto en cada capítulo.
3. Conocer ampliamente cada una de las funciones que se realizan en el departamento de compras, desde el inicio de la compra, la recepción y almacenamiento, así como el abastecimiento a los departamentos que lo soliciten.

El presente trabajo se realizaba en base a la consulta bibliográfica existente en relación al tema que estamos desarrollando, así como la consulta a personas relacionadas con la compra y abastecimiento de insumos en la rama restaurantera.

CAPITULO I

LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

OBJETIVO : Conceptualizar e indicar las situaciones que dan origen a las compras y abastecimientos con base en una organización administrativa eficiente y económica, abastecer en forma oportuna y al mejor precio del mercado todas las necesidades de bienes y servicios de la empresa.

1.1. CONCEPTUALIZACION DE LAS COMPRAS.

Compras es el cuadro de la actividad de la empresa, la operación que se propone suministrar en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la misma, los materiales que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la empresa ha definido.

En el concepto corriente, la compra es una operación que se realiza para satisfacer una determinada necesidad, sin demasiadas formalidades y sin recurrir a técnicas especiales.

Las compras constituyen una actividad altamente especializada, que debe ser realizada de un modo racional, con el objeto de comprar, para cada tipo de materia necesaria:

"La cantidad justa, la calidad requerida, el precio justo, en el momento justo, y con la entrega al tiempo preciso."

En la empresa moderna, la compra de materiales ha tomado características peculiares relativas a la función financiera, así como a la de control de inventarios.

Tomando referencia al aspecto financiero, a la empresa le interesa mantener la mejor relación posible de liquidez

entre el capital fijo y el circulante y con esto lograr que este último se mantenga a un nivel tal que permita una gestión normal de la empresa.

Los materiales necesarios implican inversiones de capital, las cuales :

1. Representan inmobilizaciones temporales que se liberan con la venta del producto.
2. No deben superar nunca ciertos límites adecuados a las posibilidades efectivas de la venta.

Comprar en un sentido más abstracto es : "Adquirir un satisfactor tangible o intangible intercambiado por otro satisfactor tangible o intangible" que se otorga como pago. Este concepto incurre en la acción de intercambio o trueque de algo que tiene un valor de adquisición. A la acción de adquirir se le llama compras.

Desde un punto de subsistencia comprar significa la adquisición de todos los satisfactores requeridos para lograrla, por tanto los satisfactores se clasificarán en :

1. Bienes básicos : compuestos por alimentos, medicamentos, ropa y vivienda.
2. Bienes complementarios : que son diversiones, distracciones, aparatos eléctricos, etc..

Y en si aquellos bienes que dentro de los básicos contribuyen a elevar la calidad de vida.

Dentro de las organizaciones, los bienes básicos, son todos

aquellos insumos de alta rotación y pueden dividirse en dos aspectos :

1. Los que forman parte del producto final.
2. Los necesarios para hacer trabajar los equipos y que no forman parte del producto final.

Los bienes complementarios, que están constituidos por todos aquellos insumos de lenta rotación pero que son fundamentales para concretar la transformación de los insumos de alta rotación.

Aunque para ambos tipos de bienes opera la acción de comprar, el periodo de la compra marca una diferencia, por lo tanto, la adquisición de bienes básicos se le denomina abastecimientos y para los bienes complementarios, se les denomina adquisiciones o compras.

La función de abasto tiene como objeto, el de garantizar que en la planta y oficina se cuente con los materiales requeridos, con la oportunidad, cantidad, calidad y economía adecuados para que no se interrumpan las actividades de transformación. El objetivo para la función de

adquisiciones será el obtener los materiales con la tecnología, oportunidad, calidad, economía, servicio y cantidad solicitados para asegurar que los sistemas de producción, de oficinas y de la empresa en general,

respondan a las necesidades requeridas por los demandantes. El abasto sugiere compras repetitivas, y las adquisiciones compras esporádicas.

El concepto administrativo de compras como función empresarial sería la aplicación de un proceso administrativo en la adquisición de bienes y servicios por un ente productivo para consumir su objetivo, atendiendo al principio de oportunidad, tecnología, cantidad, calidad y economía adecuados.

Este concepto podría ser analizado desintegrando sus cuatro partes que son:

1. Aplicación de un proceso administrativo.

Un proceso administrativo podría ser como el del maestro Reyes Ponce que indica que dicho proceso consta de seis partes que son : previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, por lo tanto, este proceso debe aplicarse a una actividad de compra pues debe fundamentarse bajo principios concretos y bien definidos.

2. Adquisición de bienes y servicios.

Los satisfactores que requiere una organización están compuestos de bienes tangibles e intangibles, los cuales, deben ser requeridos de la cantidad y calidad requerida, no distrayendo fondos de la empresa a fin de ayudar al negocio.

Los insumos que pueden ser bienes y servicios, son calificados de esta forma porque son vistos con enfoques de producción, y los que caen dentro de un enfoque administrativo se les llama "materiales de consumo interno."

3. Consumar el objetivo empresarial.

Toda organización cuando nace tiene un objetivo el cual atender, por lo tanto, la función de compras debe realizar sus tareas con la idea de ayudar a su empresa para que logre este objetivo.

4. Atención al principio.

El principio que rige a la función de compras es que estas deben de hacerse inteligentemente para satisfacer los requerimientos del demandante y que están constituidos por la oportunidad, es decir, tener el satisfactor en el momento requerido; para tal efecto, el comprador deberá estar pendiente de las entregas por parte del proveedor que son las anteriormente mencionadas: tecnología, cantidad, calidad y economía.

COMPRAS CONTRA ABASTECIMIENTOS :

Compras se diferencia de abastecimientos en que ésta se refiere a adquirir todo lo que el organismo requiere para mantenerse, consolidarse y crecer, por tanto se podría

afirmar que se aboca a la búsqueda de bienes especiales que requieran mayor atención por su especialidad, e inclusive hasta mayor experiencia por el comprador y el abastecimiento se destina a adquisiciones rutinarias y programadas.

1.2. LA FUNCION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

De acuerdo a su comportamiento natural, las sociedades están inmersas dentro de fuerzas de intercambio para satisfacer sus necesidades por lo cual han creado organizaciones que se especializan en cubrir necesidades, acelerando dichas fuerzas de intercambio. Las organizaciones han sido creadas como reflejo humano, dentro del juego de fuerzas de intercambio, con este modelo no es posible separar a la sociedad de las organizaciones, que es el individuo, con un núcleo social y que para satisfacer sus necesidades individuales; cae en las fuerzas que pueden ir desde el trueque hasta el cambio de dinero por bienes y servicios ya sea en forma conjunta o separada.

Las fuerzas de intercambio en nuestro contexto moderno las

podemos concretar en términos de fuerzas de mercado entre oferentes y demandantes bajo condiciones bien definidas. La actividad de los demandantes es la de adquirir los bienes y servicios para su supervivencia y para obtener un nivel social que le satisfaga. La actividad de compras y abastecimientos dentro de la movilidad social es un cuanto difícil de precisar y evaluar ya que en ella se encuentran los individuos y las organizaciones, por lo tanto, hay que conceptualizarla para ambos sectores, ya que son los que efectivamente ejercen dicha actividad y le imprimen la dinámica necesaria de acuerdo al crecimiento de la propia sociedad o de la actividad de intercambio.

En las organizaciones la actividad de compras y abastecimientos resulta mas especializada ya que define mas especificamente la necesidad y el satisfactor a cubrir. Los proveedores para las empresas, son limitados o selectos ya que debe vigilarse la calidad, el volúmen, la capacidad de producción y la seriedad en la cobertura de las necesidades de los clientes. La organización decide sus compras y abastecimientos tanto en cantidad como en calidad necesaria.

La negociación empresa - proveedor se desarrolla entre bases previamente establecidas entre ellas. En la organización, el departamento de compras y abastecimientos, es diferente

al departamento pagador.

Para los individuos la actividad de compras y abastecimientos es más impulsiva que en la organización, ya que se adquieren los satisfactores cuando se presenta la necesidad y se poseen los recursos económicos para lograrlos tornándose hasta cierto punto voluntarioso; no es especializada. El consumidor individual no posee los conocimientos completos para adquirir todos sus satisfactores; sus decisiones de compra las efectúa en forma individual ya que no posee un procedimiento formal para efectuar sus compras o abastecimientos.

Paradójicamente las organizaciones son un producto del individuo y se supondría que su comportamiento debería ser similar al del individuo pero, no lo es ya que el individuo es decisorio y responsable, autónomo de sus actos. En cambio, las empresas, no son autónomas en sus decisiones, sino que utilizan instrumentos para el logro de sus objetivos, por lo tanto la responsabilidad de las compras y abastecimientos se comparte entre varias personas o departamentos, con lo que la sociedad trata de proyectar sus principios de orden y responsabilidad en las organizaciones.

Las sociedades han realizado actos de comercio durante toda su existencia, en donde destacan las actividades de comprar

y vender, por esto, se debería pensar que los individuos que integran estos núcleos ya son especialistas en estas dos funciones.

A la actividad de compras debe anteponerse la palabra de "función", ya que se refiere a la acción propia que realiza este órgano como parte de otros dentro de una empresa y que absorbe las tareas que le son propias hacia la empresa en su conjunto.

La actividad de compras ha requerido atención debido a que se deben atender aspectos tanto del comprador como del mercado.

Los aspectos a estudiar del comprador son los móviles que dan origen a su comportamiento y que están constituidos por:

1. Necesidad de compra :

Es el móvil de actuación para la adquisición de un satisfactor, es la necesidad sentida y definida, ya que se esta en el ámbito empresarial.

2. Búsqueda del satisfactor a la necesidad de compra :

Es la actividad que desarrolla un comprador para localizar el bien o servicio que de cumplimiento a sus demandas.

3. Análisis de satisfactores:

Esto se refiere a que el comprador hace un estudio de los satisfactores que le son candidatos para dar cumplimiento a su necesidad.

4. Elección del satisfactor:

El comprador escogerá el bien o servicio que cumpla con los requerimientos previamente definidos.

5. Decisión de Compra:

Es la acción de intercambiar un bien o servicio por dinero.

Los aspectos a estudiar del mercado están constituidos por los elementos del medio que regulan la actividad de intercambio y están representados por:

1. Competencia:

Es la existencia de fabricantes y vendedores con satisfactores de diferentes características físicas, de marcas y de calidad. La existencia de la competencia también da la posibilidad al consumidor de elegir el satisfactor que más cumpla con sus perspectivas.

2. Tecnología:

Con este término se podría subrayar su constitución, la cual, está compuesta por "técnica" y "logia".

Técnica se podría conceptualizar como un conjunto de

procedimientos de que se sirve una ciencia o un arte y, la logia es la forma que denota ciencia. Por lo tanto la tecnología es la ciencia aplicada a estudiar los procedimientos con los que se esta realizando un trabajo, actualizarlos y optimizarlos en beneficio de la ejecución de ese trabajo que se esta realizando o que se requiere realizar.

Dentro del anterior concepto el mercado ofrece a diario productos cada vez mas sofisticados que ayudan a realizar los trabajos con mayor rapidez, seguridad y calidad.

3. Economía:

El interés económico se analiza a través de comportamientos de oferta y demanda regulados por el precio y, las condiciones objetivas y subjetivas de los oferentes o de los demandantes según sea el caso.

Es importante el análisis económico del mercado ya que este indica el grado de comportamiento comercial.

4. Legal:

El aspecto legal no condiciona la actividad del mercado sino que la reglamente en beneficio de las partes que intervienen o inquieren en los aspectos del comercio, por lo tanto, es menester observarla para garantizar que la relación

comercial se lleve a cabo de una manera correcta.

5. Oportunidad:

Que significa la facilidad para adquirir el satisfactor en el momento en que se demanda tanto en cantidad como en calidad.

1.3. EL COMPROMISO DE LA FUNCION DE COMPRAS :

Los negocios pueden ser definidos como el esfuerzo por obtener utilidades por medio de la adición de valor.

Cada proceso de valor empieza con la adquisición de materiales, provisiones, herramientas y servicios requeridos para cada etapa de proceso de adición de valor.

La utilidad es la porción de la venta que queda como ganancia o retribución por haber agregado valor después de pagar todos los costos que incurren en el proceso. Por lo tanto, un centavo ahorrado en la procuración de ese valor, va directamente a reflejarse en las utilidades.

La función del departamento de compras es la de ayudar a producir más utilidades para la compañía. La ejecución apropiada de la función es vital para la operación fluida de muchos departamentos del negocio.

El departamento de compras actua como el agente de todos los otros departamentos de la empresa. La capacidad profesional de dicho agente debe ser la honorabilidad y eficiencia, constituyendo así su responsabilidad ineludible.

Las responsabilidades primordiales o básicas del departamento de compras pueden ser descritas en términos de las cualidades intangibles del carácter personal requerido para una ejecución satisfactoria de estas responsabilidades: Integridad, confianza, competencia y prudencia llamándoseles a estas cualidades "éticas".

1.4 CONCEPTUALIZACION DEL ABASTECIMIENTO.

El abastecimiento esta referido a las acciones de compra repetitivas y que constituyen la vida de las organizaciones, se podria decir que esta referida a los articulos básicos que se considerarían de tres categorías: de producción, de operación y de administración.

Los articulos básicos de producción estan constituidos por las materias primas tanto directas como indirectas.

Los articulos básicos de operación son todos aquellos insumos necesarios para ayudar a la producción como son: los energéticos, elementos de repuesto al equipo, etc..

Los articulos básicos de administración son las facturas, papelería de correspondencia, articulos de limpieza.

Todos estos articulos son de abasto, es decir, que son de compra repetitiva con ciclos predecibles y que su adquisición es programada y presupuestada.

Abastecimiento es la adquisición de los bienes básicos del negocio que garantiza la subsistencia y operación del mismo.

1.5 TIPOS DE COMPRAS.

Dentro del contexto de intercambio de bienes y servicios que requiere una organización para operar, se puede hacer una clasificación de negocios y esta puede partir del propio objetivo primordial de la misma. Esto es que existen organismos destinados a transformar bienes y servicios, utilizados para prestar un servicio, a funcionar como intermediarios y a prestar servicios sociales.

Los objetivos organizacionales a los que atienden cada uno de estos grupos son: social, de servicio o económico.

La siguiente clasificación de compra atiende solamente a las operaciones más sobresalientes de la organización:

1. Compra de asesoría.

Este tipo de actividad atiende a las adquisiciones intangibles a las que recurre la organización para encontrar mayor experiencia práctica en la ejecución de alguna operación en especial o en su conjunto, pudiéndose recurrir a una firma especializada en asesoría de algún tipo.

2. Compra de bienes de capital.

Los bienes de capital son adquiridos para apoyar la función de transformación de una empresa o concretar su labor administrativa, son bienes que en lo general ayudan a

generar riqueza y tienen un valor de recuperación.

Los bienes pueden ser clasificados como de consumo o de capital. Los de consumo son aquellos que se extinguen durante el uso y sirven para satisfacer una necesidad momentánea. Los bienes de capital son aquellos que ayudan a generar riqueza y son utilizados para coadyuvar a la transformación o logro de un satisfactor.

3. Tecnología:

La compra de tecnología consiste en la adquisición de procedimientos especializados que benefician a los procesos de producción en cuanto a rapidez, calidad y presentación del producto terminado, aprovechando al máximo los insumos, o bien, a nivel empresarial ayuda a la toma de decisiones eficiente, ya sea por el flujo de información o bien por el estilo de dirección sobre el elemento humano.

Tecnología significa el estudio de los procedimientos, por lo tanto, existen organismos que se dedican a la investigación de procedimientos y otros, que no invierten en este campo pero si compran sus resultados.

4. Insumos para transformar:

Los insumos de producción son todos aquellos que requiere la empresa para concretar sus objetivos de producto, como son maquinaria, instalaciones y terreno.

Los insumos para ser transformados ocupan entre el 50 y 60% de los costos de producción, por lo tanto, reclaman un cuidado muy especial por parte del agente comprador para vigilar el abastecimiento, ya que si aumenta el costo de la compra el costo final aumentará; por el contrario si se pierde el abastecimiento, la planta productiva puede parar, lo que significaría un costo mucho mayor al de una buena negociación. Por lo tanto se debe prever la posible escases de estos bienes, por lo que la compra de insumos para transformar puede ocupar el 80% del tiempo del agente de compras.

5. Producto terminado:

En este conjunto de bienes se podrán enmarcar dos ramas principales que son:

a) Los productos ya terminados pasarán a formar parte de otro producto, que será por un lado materia prima pero por sus características en la adquisición es un producto terminado.

b) Productos o bienes que fluyen hacia intermediarios, es decir, aquellos que adquirirán productos elaborados para ampliar la red de distribución de la empresa a la que compran, haciendo llegar los productos terminados a los consumidores finales.

6. Artículos de consumo interno:

Toda empresa u organismo social, requiere para su operación normal productos que se clasifican como de consumo interno porque se extinguen durante el ejercicio de las actividades empresariales y dentro de este grupo caen la papelería en blanco y membretada. Otros bienes son la facturación, carpetas, cuadernos de trabajo, uniformes para el personal y artículos de higiene y aseo de las instalaciones.

Para algunos de los artículos de consumo interno se puede pensar en la planeación de su adquisición y en este caso las compras se vuelven programadas y rutinarias, otras requieren de un análisis especial para decidir su compra ya que serán adquisiciones temporales o únicas.

7. Energéticos:

Los energéticos son todos aquellos materiales que pueden ser utilizados para hacer trabajar los equipos de producción o de oficina, así como para darle mantenimiento a la planta o algunas instalaciones de oficina, sirven también para el sostenimiento de unidades de reparto o distribución de materias primas o productos terminados según sea el caso.

Para este tipo de adquisiciones puede contarse con una estación de suministro en las propias instalaciones de la empresa.

Diferenciar que organismos se dedican a un tipo de compra en especial sería muy difícil, ya que se presenta en la práctica una gran gama de compras, aunque una empresa se dedica a vender un solo artículo o varios del mismo giro, en donde, la materia prima sea la misma pero para su operación hace uso de una estrategia de compra diferenciada mas que concentrada.

Los tipos de compras se pueden analizar en el siguiente cuadro que refleja una matriz comparativa por grupo de organización.

!Compra !Grupo.	!asesor	!Bien de !Capital.	!Tecnol.	!Insumos !transf.	!Pdcto. !termin.	!Art. de !con. Int!
!Trans- !forma- !cion	*	*	*	*		*
!Prest. !de !Serv.	*	*	*		*	*
!Inter- !media- !rio.		*			*	*
!Serv. !Social.	*	*	*		*	*

1.6 CARACTERISTICAS DE LAS COMPRAS :

Existen varias categorías para conceptualizar las compras dentro de la empresa y de ellas establecerse otras distinciones, las cuales, son infinitas.

A las clasificaciones de las materias por tipos, pueden corresponder distintas características de proveedores y distintas modalidades de compra.

En ocasiones la empresa se ve obligada a dar a otras empresas ciertos trabajos para los cuales no posee el equipo necesario para tratamientos especiales.

La diferenciación de los tipos de materias va correlativa con la diversidad de las condiciones técnicas de suministro. También la cantidad de materia prima a comprar puede exigir diferencias en la técnica de la compra. El aprovisionamiento en grandes cantidades requiere mayor cuidado que el realizado en pequeño volumen. Las compras esporádicas u ocasionales se realizan de manera distinta a las de carácter continuo.

En cuanto a la cantidad de materias, hay que determinar el "lote de las compras más beneficioso" que guarda relación con el "lote de producción más conveniente."

Para el aprovisionamiento destinado a asegurar las normales exigencias productivas será necesario confeccionar un plan financiero de acuerdo a :

* Importancia de las compras.

* Duración del ciclo de inversiones y desinversiones,

Entendiendose por inversiones : compra de materia prima,
pago de mano de obra
gastos generales .

Y por desinversiones : Ingreso del importe de la venta

También deben tomarse en cuenta las pequeñas compras de consumo inmediato.

En el caso de las compras que deben realizarse al día, quedan justificadas por disponibilidades financieras exiguas o bien por un mercado abundante, con tendencia a los precios de baja; el temor de un rápido envejecimiento de las materias, o las posibilidades de almacenamiento escasas.

Las compras para especulación o para la constitución de reservas, requieren contar con un tipo de financiamiento diferente o extraordinario.

El tiempo de recepción de las materias compradas, determina otra clasificación de las mismas, basada en aspectos como puede ser la diferenciación de precio.

Las condiciones de pago pueden crear diferencias en las compras, bien ya sea en cantidades suministradas o con su financiamiento. Hay grandes empresas que debido a su solidez financiera, el volumen y la continuidad de las compras y seguridad en el pago, pueden establecer condiciones estandar del pago, con las demoras y además con largas, con respecto a la recepción.

1.7 PRINCIPIOS QUE RIGEN LA COMPRA Y EL ABASTECIMIENTO :

El objetivo que rige al departamento de compras es que éste debe hacer las adquisiciones en la cantidad, calidad y oportunidad debida en función a su necesidad y al precio adecuado procurando además preservar su suministro en caso de ser repetitiva. Los principios que emanan de este objetivo son :

1. Comprar las cantidades de producto en los volúmenes que sean requeridos por el departamento usuario y adicionando a este criterio las condiciones reales imperantes en el mercado.

2. Adquirir con la calidad y características asignadas y definidas por el departamento técnico del comité respectivo los materiales solicitados, con la debida aprobación del departamento usuario.

3. Hacer las compras y adquisiciones en el tiempo pactado para que su utilización ayude a los logros de los objetivos de los usuarios.

4. El precio de adquisición de los bienes siempre deberá ser el mejor del mercado.

5. Establecer estupendas relaciones comerciales con los proveedores de la organización.

6. Aconsejar a la compañía respecto a nuevos materiales, equipos y tecnologías.

7. Divulgar entre la organización los avances tecnológicos sobre materiales, equipos y procesos que sean de incumbencia para la empresa y que pudieran colocarla en una mejor posición competitiva.

8. Ser ético en su función, es decir, no incurrir en prácticas antiprofesionales que vayan en beneficio del comprador y en contraposición con su responsabilidad profesional para con su compañía.

9. Ser leal a la compañía en todos los tratos de negocios, siendo justo y cortés con todas las personas con quienes trate el comprador.

10. Promover en todos sentidos los intereses y políticas de la compañía y ser receptivo a las sugerencias de otros departamentos.

11. Comprar sin prejuicios, promoviendo la honestidad y la verdad en las compras y ventas.

12. Respetar las obligaciones personales y de la compañía evitando al máximo la realización de prácticas equivocadas.

13. Obtener el valor final máximo por el dinero gastado.

14. El comprador debe aumentar sus conocimientos de materiales y precios de manufactura, así como de los principales productos que se manejan en la empresa.

Estos principios constituyen la base de operación del departamento de compras y abastecimientos, son principios universales que en base al giro o especialidad de la empresa en particular pueden ampliarse.

1.8. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS :

Como se ha mencionado antes la función de compras es ayudar a producir mas utilidades para la compañía.

El gerente de compras es la persona delegada por la empresa, especializada en la obtención de materiales, abastecimiento, herramienta y servicios. En la actividad restaurantera, como en otros negocios se requieren los esfuerzos de varias personas para ejecutar esta tarea, pero deben estar debidamente organizados en un departamento destinado a realizar esta función.

El departamento de compras es el grupo de la administración de la empresa, de profesionales y especialistas expertos en la obtención de insumos, materiales, abastecimiento, herramienta y servicios requeridos por todos los demás grupos de la empresa en el proceso completo y agregar valor.

La alta compañía de la empresa reconoce la importancia del departamento de compras en el éxito global del negocio. Cuanto más alto es el porcentaje de los gastos del grupo para la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios, más importante es el departamento de compras que establece la organización de la empresa.

Mientras la mayoría de las empresas hacen un gran esfuerzo por incrementar sus ventas para obtener una mayor utilidad, no todas ellas reconocen que un eficiente departamento de compras con igual esfuerzo y con la cooperación de la administración puede lograr lo mismo sin ninguna inversión adicional.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS :

La función de compras, debe minimizar o eliminar la interrupción en la producción que resulta en la falta de materiales. Mas aun, este objetivo debe ser logrado con un mínimo de inversiones en inventarios, para lo cual, se requiere de un equilibrio delicado de factores como riesgo de producción, costo inherente de la compra directa y los ahorros de las compras de cantidad.

Otro objetivo consiste en el mantenimiento o conservación de la calidad adecuada. La calidad se refiere principalmente a lo adecuado que sea el artículo en lo que se refiere al cumplimiento de su propósito.

Un objetivo mas del departamento de compras consiste en evitar la duplicación, el desperdicio y la obsolescencia con respecto a los diversos artículos comprados.

Un objetivo final de un departamento de compras exitoso consiste en el desarrollo de relaciones internas que conduzcan a la comprensión y armonía entre las diversas unidades organizativas dentro de la empresa.

* Responsabilidad y autoridad :

El director de compras y abastecimientos debe ser una persona responsable y capaz de lograr el buen funcionamiento

del departamento, entendiendo por "responsabilidad" la confiabilidad para la ejecución de las obligaciones y por "autoridad" el derecho formal para exigir la acción de otros. La autoridad y responsabilidad deben ser dotados en igual proporción, son inseparables y los límites de estos pueden ser combinados en una sola declaración compuesta como la que se propone a continuación.

1. DIRECTOR DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS :

Su función principal es la de desarrollar para la aprobación del director general y poner en operación los objetivos aprobados, las políticas y los programas que gobiernen la actividad de compras.

Sus funciones específicas son :

Establecer políticas concernientes a la adquisición de materiales, abastecimientos y el arrendamiento del equipo para el uso de la compañía, de tal manera que se obtenga el máximo beneficio.

Negociar los servicios de cualquier consultor o asesor del exterior que puedan ser requeridos para mejorar los programas de mejoramiento, expansión y modernización, así como establecer las políticas para administrar sus actividades conforme afecten consideraciones contractuales.

Asegurar la exploración constante de nuevas fuentes de

abastecimiento de productos, materiales, procesos e ideas y asegurarse de que la información estará disponible para todas las unidades y departamentos al cambiar las especificaciones o adoptar sustituciones determinadas que realicen la función requerida de todas las compras al menor costo para la compañía.

Asegurarse de que las fuentes de compra entregan en la cantidad, calidad y tiempo requerido. Así mismo investigar en las órdenes de compra importantes para asegurarse de la entrega oportuna.

Administrar la orden escrita y las actividades de los dependientes involucrados en las compras, tales como la distribución de solicitudes o requerimientos, la recepción de cotizaciones, las negociaciones y la recepción y verificación de las facturas para su pago.

Mantenerse informado y al día en las leyes, reglamentos y regulaciones que afectan la compra y la entrega de los materiales requeridos.

Mantenerse al día en los desarrollos actuales de la profesión de compras.

Proporcionar información oportuna al director general y a

los gerentes de unidad apropiados, concierne a las condiciones de mercado y las tendencias y el efecto probable en la oferta y el precio de materiales requeridos en cada unidad o departamento para su buen funcionamiento.

Sus relaciones principales son :

Ante el director general es responsable del desarrollo de sus funciones, responsabilidades, autoridad, relaciones y su interpretación apropiada.

Debe dar consejo a los almacenistas y asesoría respecto a las políticas sanas de inventarios, empaque, materiales y abastecimientos.

Con el contador debe analizar periódicamente el estado de resultados que se emite, corregir desviaciones y estar al día en el funcionamiento administrativo del departamento.

Con el investigador de mercado para recibir de él la asesoría y consejo respecto a los planes futuros de producción y compras así como los requerimientos de inventarios que puedan surgir en un momento dado.

Debe obtener por parte de otros miembros de la organización información anticipada sobre los requerimientos anticipados

de compras.

Debe trabajar estrechamente con el laboratorio para verificar la calidad de los productos comprados de acuerdo a las especificaciones acordadas con el proveedor y los estándares de calidad establecidos dentro de la organización.

Debe buscar la asesoría del departamento legal de la organización con respecto a todo lo que se refiere a contratos de compra importantes, demandas y todo el aspecto legal general del departamento.

Por último debe asegurarse del mantenimiento de las relaciones sanas con los proveedores y trabajar con ellos a través de subordinados para mejorar los artículos comprados en tanto que se busque constantemente el desarrollo de nuevas y mejores fuentes de abastecimiento.

2. GERENTE DE COMPRAS :

Su función principal es la de desarrollar para la aprobación del director de compras y abastecimientos y poner en operación las políticas y programas aprobados que asegurarán la adquisición de materiales, abastecimientos, y servicios en todo momento y en todas las unidades y departamentos de la organización.

Sus funciones específicas son :

Ser responsable de la compra de todos los insumos y abastecimientos requeridos por todas las unidades y departamentos que conforman la organización.

Ser responsable de las actividades de investigación para insumos y abastecimientos dentro del área de responsabilidades del departamento de compras que involucran las posibles economías, los nuevos productos, cambios en calidad y eventos especiales. Transcribir recomendaciones y reportes a los gerentes de cada unidad.

Examinar diariamente las copias del departamento de compras de todas las órdenes solicitadas por los compradores en el día anterior.

Desarrollar para la aprobación del director de compras, nuevas fuentes de abastecimiento o cambios en el estatus de las viejas fuentes en donde se presentan grandes compras .

Servir en comités especiales que impliquen aspectos pertenecientes al aprovisionamiento y a intereses relacionados.

Mantenerse informado de todas las leyes y reglamentos que afecten las compras y las entregas de los artículos obtenidos por el departamento.

Mantenerse al día en los desarrollos actuales dentro de la profesión de compras.

Manejar cualquier asignación que pueda ser delegada por el director de compras y abastecimientos.

Mantenerse al día en todos los desarrollos y planes de las unidades y departamentos integrantes de la organización que puedan afectar la función de compras.

Asegurarse de que toda la información disponible para el departamento de compras en relación a nuevos materiales, productos, procesos, situación de los abastecimientos, sea proporcionada a los gerentes de Unidad y departamentos.

Asumir la total responsabilidad del director de compras y abastecimientos en ausencia de este.

Mantenerse al día en los precios oficiales de productos que

compra el propio departamento.

Supervisar las actividades del departamento de compras a través de los compradores para artículos fuera de catálogo.

Tiene relaciones principalmente con :

El director de compras, para estar disponible para ejercer su función, responsabilidades, autoridad y relaciones así como para su interpretación apropiada.

Debe comentar con el director de compras sobre políticas sanas de inventarios en todos los artículos abastecidos.

Con el investigador de mercados para obtener la asesoría y el consejo de él respecto a los planes futuros y los requerimientos de inventarios que pueden surgir de estos.

Hacer recomendaciones a los almacenistas con relación a las políticas sanas de inventarios y empaque.

Cooperar con la transportista al manejar quejas de daños que puedan resultar de un trato brusco excesivo en los envases o productos delicados, en tanto puedan afectar a la función de compras.

Asegurarse del buen mantenimiento de buenas relaciones con todos los proveedores, actuales y potenciales.

Dentro de la estructura de organización genérica, el Departamento de compras no tiene un lugar asignado por naturaleza, puesto que , esta departamentalización es propia para una organización que transforma insumos intangibles en satisfactores tangibles, pero si se habla de una empresa prestadora de servicios su organigrama sería diferente, al menos en la función de producción. Al hablar de una empresa intermediaria también la función que mas se afectaría sería producción.

Debido a que las organizaciones realizan radicalmente dos tipos de compras, desde el punto de vista de su finalidad existen las siguientes :

1. Compras para la actividad productiva.
2. Compras para la operación administrativa.

La ubicación del departamento de compras como unidad no existe y se presenta de una manera dual, es decir, que el departamento de compras se desprende de una de las áreas principales que rigen la mayoría de las empresas.

DEPENDENCIAS JERARQUICAS :

Es necesario observar los principios generales que son :

1. Principio de unidad dependente.

Cada oficina o sector de la empresa debe tener una dependencia única.

2. Principio de jerarquía .

Cada oficina debe ocupar una posición precisa dentro del organigrama de la empresa.

3. Principio del tramo o ámbito de control.

Se refiere a la serie de interrelaciones de jefes a subordinados y viceversa, llegando a la conclusión de que un jefe no puede controlar mas de cinco o seis personas, llegando con ello a la formación de grupos de trabajo con un jefe, evitando que cada individuo se entienda con el jefe de la oficina.

1.9. FUNCIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACION DE COMPRAS :

La utilidad de una empresa esta determinada en gran medida por la efectividad con que compra y administra los materiales.

La eficiencia de cualquier organización depende de la disponibilidad de partes componentes y materiales; con cantidad, calidad y rango de precios adecuados.

El fracaso en cualquiera de estas áreas incrementa los costos y disminuye las utilidades de una manera tan segura como lo harían tanto los métodos de producción obsoletos, como las técnicas ineficaces de venta.

Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar, ya que incluye actividades de planeación y políticas que abarcan un alto rango de actividades relacionadas y complementarias como son investigación y desarrollo para las fuentes de abastecimiento, certeza de entrega, inspección de la mercancía entregada que reúnen los requisitos de calidad y cantidad pactadas.

El objetivo de compras es asegurar el suministro continuo que puede llegar a estar en conflicto con la dirección de control de inventarios que tiene por objeto minimizar los niveles de inventario, o con los objetivos de tráfico en lo que respecta a embarques completos de carga.

1.10 PRINCIPIOS GENERALES DEL SERVICIO DE COMPRAS :

Para organizar un sistema de compras debemos establecer una serie de principios para obtener el éxito de dicho servicio, dichos principios son :

1. Principio del Objetivo.

Establecer los propósitos que satisfagan dicho departamento.

2. Principio de estructuración adecuada.

Definir la posición del departamento de compras en la estructura global de la empresa, así como sus relaciones.

3. Principio de centralización y descentralización.

Fijar las actividades que deben centralizarse y descentralizarse.

4. Principio de simplicidad.

Sugiere en cuanto a la organización y estructuración del servicio de compras, las soluciones elementales, más prácticas que reduzcan las eventualidades de burocratización de las oficinas.

5. Principio de armonía.

Significa la dosificación de los medios humanos y materiales puestos a disposición del departamento para un buen funcionamiento.

6. Principio de la flexibilidad.

Sugiere que además de atender el departamento de compras específicamente, pueda con los excesos de trabajo, sabiendo adaptarse prontamente a las exigencias cambiantes de la empresa.

7. Principio de eficiencia.

Es la consecuencia de todos los principios a considerar para el logro de los objetivos del departamento de compras.

1.11. CRITERIOS PARA ORGANIZAR EL SERVICIO DE COMPRAS :

Los tres elementos que integran la constitución del servicio de compras son :

1. Medios antropológicos.

Es todo lo referente al recurso humano.

2. Medios materiales.

Elementos materiales que se requieren para efectuar la compra.

3. La organización.

Que asegura la coordinación de dichos medios para conseguir los fines de la empresa.

Para constituir un servicio de compras, debemos estudiar los siguientes puntos:

1. Dimensión de la empresa.

2. Ubicación.

3. Articulación

4. Modalidades de inserción en la estructura de la empresa.

5. La inserción de la contabilización de las compras en el

cuadro industrial y general de la empresa.

6. Procedimientos a seguir en el funcionamiento del propio servicio.

1.12. RESPONSABILIDAD DE COMPRAS :

1. Integridad al gastar fondos :

El departamento de compras es responsable de la búsqueda activa y la diseminación de ideas concernientes al ahorro en costos o al mejoramiento de los productos disponibles de las fuentes de aprovisionamiento con las que trata.

2. Obtener el precio correcto, el material adecuado, en el momento preciso, de manera que el servicio en toda la organización no se interrumpa nunca.

El departamento de compras actúa como el agente de todos los otros departamentos y/o empresas de la organización, con todos los demás negocios que surten materiales, así como hacerlos llegar a quien los solicitó. Los materiales con los que se agrega valor son el elemento más importante del costo en el proceso de los negocios.

3. Prudencia al obtener el mejor valor final por el dinero gastado.

4. Competencia y prudencia.

Estas son las responsabilidades primordiales de compras en términos de las cualidades intangibles del carácter personal requerido para una ejecución satisfactoria de estas responsabilidades.

El suministro de materiales y servicios sigue una cadena de decisiones y actos mas amplios en su alcance que la responsabilidad claramente defínica de cualquier grupo funcional en una empresa mercantil.

La administración retiene la prerrogativa de decidir inicialmente si compra o no, posteriormente delega utilizando apropiadamente la supervisión, la responsabilidad de decidir cuando y cuanto comprar y la calidad particular que debe especificarse.

La negociación de la compra incluye no solo la negociación como tal, sino tambien asegurarse que todo lo posible ha sido hecho para garantizar el maximo valor para la compañía por el dinero gastado.

Ademas, se deben revisar las adquisiciones, cartas, memorandums y cotizaciones para cersiorarse de su corrección y claridad.

Mantener a todos los departamentos y/o empresas de la organización informados sobre el tiempo aproximado de

entrega y acerca de todas las situaciones poco usuales de los aprovisionamientos.

Rastrear y expeditar la entrega conforme se considere necesario o deseable despues de la emisión de las ordenes de compra.

1.13. FUNCIONALIZACION DEL SERVICIO DE COMPRAS :

Desde la organización, las múltiples compras realizadas en una empresa constituyen un conjunto de actividades especializadas y correlacionadas que se pueden reunir en una función que :

Tiene un carácter primario en cuanto al aprovisionamiento de materias para el proceso productivo, debiendo realizarse en las mejores condiciones posibles, para así alcanzar la incidencia en el costo.

Dentro de la empresa, constituye un sector especializado en cuyo ámbito, los procedimientos seguidos para el aprovisionamiento de las distintas materias tienden a uniformarse para proceder a los principios comunes de organización.

Se encuadra en el sistema de funciones concretado en el seno

de la empresa.

Constituye una de las esferas de la actividad más importante y delicada, que corresponde a la alta dirección de la empresa.

La función de compras puede presentarse netamente identificada y autónoma cuando la empresa ha crecido lo suficiente como para crear un "servicio de compras" con personal especializado, ocupada de la jornada en los aprovisionamientos.

En empresas pequeñas y medianas en las que las compras no se realizan nunca en cantidades grandes y en cambio asumen un carácter esporádico, puede haber una persona encargada de efectuarlas y que a la vez desempeña otras funciones.

La función de compras asume un carácter de subordinación a los sectores de la empresa para los que trabaja, que hace sea considerada en la organización de que forma parte, como dependiente proporcionando un servicio.

Desde el punto de vista de la organización, las funciones se dividen en dos tipos : de mando y de consulta.

La función de compras debe de asimilarse como staff, por cuanto ejerce con respecto a la jerarquía de producción, que se considera como jerarquía de mando; una actividad

técnica de consulta, en suministrar indicaciones sobre la posibilidad de aprovisionamiento de las materias, la perspectiva de beneficiarse con nuevos tipos de las mismas aparecidas en el mercado, la tendencia de los precios, la conveniencia de utilizar ventajosas combinaciones del

mercado, las condiciones de suministro, etcétera.

Cuando la empresa lanza un nuevo proyecto se ve la necesidad de preveer un nuevo costo por lo que debe contar con el consejo del servicio de compras, el cual sera requisitado para redactar las previsiones del aprovisionamiento de las materias primas accesorias relacionadas con la nueva producción o con otras cantidades de productos a producir o realizar.

1.14. POLITICAS.

El departamento de compras debe establecer y administrar las politicas de compras, instituir los reportes que considere necesarios para permitir un análisis de la actualización de compras, negociar y aprobar los términos de los contratos, consolidar las compras de artículos parecidos o comunes, analizar los precios pagados por materiales y equipo; definir como obtener ahorros y como coordinar el procedimiento de compras. Algunas de las principales politicas son las que a continuación se citan:

1. Todas las solicitudes de servicio, de reparación y todas las compras deben ser hechas por el departamento de compras. En el caso de productos fuera de catálogo, la autorización de compra la debe dar el director del Area que lo solicita.

2. Los proveedores pueden ser recibidos en otros departamentos solo mediante previa solicitud y permiso del departamento de compras.

3. Si se hace necesario entrevistar a un proveedor con objeto de aclarar detalles de los productos que ofrece, los demas departamentos deberan solicitar dichas visitas a través del departamento de compras.

4. En las visitas de los proveedores, nadie que no sea miembro del departamento de compras puede comprometerse con relación a la preferencia de cualquier producto, de la fuente de aprovisionamiento de la empresa para cualquier producto, dar información relativa a la ejecución o al precio que pueda comprometer el departamento de compras o a la compañía en general.

5. Toda la correspondencia con proveedores debe llevarse a través del departamento de compras, solo en caso de detalles técnicos donde la responsabilidad se delega a alguien más, de todos modos el departamento de compras deberá recibir copia de dicha correspondencia.

6. Con excepción de los ajustes de fletes, los cuales son manejados por la compañía transportista, el departamento de compras llevará al cabo todas las negociaciones de ajustes.

7. El departamento de compras tiene autoridad completa para preguntar sobre la calidad, cantidad y clase de los productos que se solicitan con el fin de que sean servidos los mejores intereses de la organización.

8. Solo en caso de extrema emergencia, una excepción a la política anterior podrá hacerse en el entendido de que el gerente del departamento que establece una orden de emergencia asume personalmente la responsabilidad de

continuar inmediatamente sobre la orden verbal dada por el o por sus representantes con una requisición apropiada del departamento.

9. La responsabilidad de las compras de productos, se determina por la naturaleza del material, o del producto, haciendo el intento para ver que todos los productos idénticos, similares o parecidos relacionados sean manejados por el departamento de compras, esto permite sustituciones de productos cuando sea deseable desde el punto de vista de precio o de entrega.

Todos los bienes y productos comprados a un determinado proveedor se concentraran en el Almacén Central con el fin de que cada proveedor trate tan solo con un comprador.

10. Los pagos y las compras que no esten autorizados por el jefe del departamento serán responsabilidad de quien los efectúe.

11. Quejas o cualquier otro asunto de calidad, precio, rendimiento, etc., deberá tratarse con el departamento y no con los proveedores.

12. Ningun empleado esta autorizado a facilitar algun tipo de informe sobre compras a personas ajenas a la compañía.

1.15. PANORAMA DE LA OPERACIONES ACTUALES DE APROVISIONAMIENTO.

Las organizaciones de hoy en día ven el aprovisionamiento como una actividad profesional que incluye actividades involucradas en la obtención de materiales a un costo mínimo, transportarlos y almacenarlos, así como hacerlos llegar al procedimiento de producción. Incluido este análisis se encuentra la oferta y la demanda, los precios, la justipreciación de los eventos internacionales en cuanto a como afectan a los materiales.

Hay una variación considerable entre las organizaciones en lo que respecta a la proporción en que su peso de ingresos se gasta en la compra de mercancías y servicios.

CAPITULO II

PROCESO PARA LA COMPRA Y/O ABASTECIMIENTO

OBJETIVO: Conocer el procedimiento que realiza y lleva al cabo el departamento de compras, durante el cumplimiento de sus funciones.

2.1. PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.

Se considera que las empresas grandes efectúan compras por volúmen, debido a lo cual necesitan formas standarizadas para realizar los procesos de compra y, al mismo tiempo, prescribir procedimientos de rutina para dichos procesos.

Un proceso simple de compras consta de las siguientes etapas:

1. Solicitud de compras.
2. Selección del proveedor
3. Colocación del pedido
4. Tramitación de la orden de compras
5. Recepción y revisión de los artículos solicitados.
6. Pago de la factura.

Cuando se departamentaliza la función de compras, la solicitud habrá de originarse fuera del departamento y el pago de las facturas deberá realizarse por un departamento diferente al de compras.

2.2. PROCESOS DE COMPRAS.

El proceso de compras tiene 9 pasos que son los que a continuación se detallan:

1. Reconocimiento de la necesidad.

Todas las transacciones de compras comienzan con el reconocimiento que alguien en la organización hace de la necesidad de un artículo.

Idealmente, el departamento de compras se debe anticipar a las necesidades de los departamentos a los cuales les efectúa las compras.

2. Descripción de la necesidad.

Una vez reconocida la necesidad se debe asegurar una descripción completa y adecuada de las necesidades, para que el departamento de compras tenga un conocimiento completo de los artículos y de su función dentro de la organización.

3. Selección de las fuentes.

Para las compras existen una serie de situaciones alternativas (proveedores), que se comparan para elegir al mejor oferente. Debe considerarse el precio, servicio y tiempo de entrega, al igual que la calidad que predomina en la selección de inventarios.

4. Determinación del precio.

Existen principalmente dos determinantes después de la selección de las fuentes que son:

a) Artículos que sean comprados repetidamente, para los cuales se toman como base los catálogos que envían los proveedores y sus listas de precios que contienen tablas de descuentos.

b) Otro factor importante es la determinación del precio por una negociación directa.

c) Oferta competitiva.

5. Colocación del pedido.

Todos los pedidos deben ser hechos por escrito en formas establecidas. Solo un número restringido de personas esta autorizado para firmar y colocar órdenes de compra que comprometen a la empresa en el gasto de fondos.

6. Seguimiento del pedido

Deben confirmarse las órdenes del pedido. El seguimiento es necesario para asegurarse que el vendedor ha recibido la orden y que el precio y los términos se han comprendido mutuamente, verificando que la entrega ocurra cuando se solicita.

7. Verificación de facturas.

La comprobación de facturas es una función de compras, ya

que es la responsabilidad del comprador ver que las ordenes sean redactadas con precisión y a la vez que sean facturadas.

8. Mantenimiento de registros.

Corresponde a las transacciones de compras, las cuales deben archivarase debido a que son consultadas frecuentemente para obtener una guía de las relaciones actuales con los proveedores.

9. Relaciones profesionales con los proveedores.

El mantenimiento de las buenas relaciones profesionales con los proveedores que la empresa trata son de vital importancia, ya que con ello se realizará todo el proceso sin el menor error posible.

2.3. REQUISICION DE COMPRAS.

Existen diversos tipos de documentos que son utilizados para iniciar la compra y que se denominan requisiciones:

Cuando se trata de necesidades individuales especificas, la persona que necesita el articulo elabora una solicitud de compra que sirve para diversas situaciones que son:

1. Notificar al departamento de compras la necesidad de adquirir un determinado bien.

2. Registro de los documentos que se deben tener para proceder a efectuar el pago y llevar el registro de las compras.

Se pueden elaborar solicitudes de compra por cualquier persona dentro de la organización mas sin embargo solo un grupo limitado de personas podrán, mediante su firma, autorizarlos. Unicamente seran autorizadas las compras que consten la autenticidad de su necesidad.

El departamento de compras deberá de tener una lista de las personas autorizadas para firmar las requisiciones de compras, deberá al igual hacer mención de cualquier observación de limitación que pueda hacerse sobre su autoridad.

Las adquisiciones de bienes deben recibir un procedimiento distinto, ya que este tipo de requisiciones deben ser firmadas por un director puesto que deben obtener la autorización del subcomité de inversión, el cual depende del consejo de administración.

En otro tipo de empresas, la compra de bienes de capital debe ser aprobado por el consejo de directores antes de que se proceda a realizar el pedido, estos pedidos deberán tener el número de aprobación del consejo. Los desembolsos relacionados con adquisiciones de bienes de capital deberán

estar registrados bajo un tratamiento contable y fiscal distinto.

Una solicitud de compras podrá tener origen en los inventarios físicos que se lleven al cabo, o bien en base a los registros de almacén. Cuando dichos registros son computarizados el procedimiento a llevar al cabo será la actualización de los mismos comparando las unidades en existencias mínimas. En caso de que las existencias fueran inferiores a lo establecido se hará la anotación correspondiente para proceder a su solicitud.

Cuando los registros son manuales el procedimiento, en cuanto a la actualización de registros de existencias y mínimos establecidos para el buen funcionamiento del departamento de compras, es el mismo.

Existen las "requisiciones de uso repetitivo" referente a documentos que se envían del departamento donde se originan las solicitudes de compra que ha de realizar el departamento de compras, debiéndose regresar a su lugar de origen para su archivo, pudiéndose volver a utilizar la siguiente vez que se requiera el artículo. Habrán de considerarse términos alternativos las tarjetas de ordenes permanentes y las requisiciones perpetuas.

No se considerará necesario que exista una autorización específica en cada ocasión en que se efectúen compras con el fin de reponer inventarios puesto que cada departamento tiene autorización para manejar ciertos artículos de acuerdo a sus necesidades.

Los procedimientos referentes a las requisiciones rutinarias no suprimen la responsabilidad que tiene el funcionario de compras de comprobar la calidad y la clase de artículos solicitados, su cantidad, el importe del costo y fechas de entrega de los artículos.

Deben establecerse rutinas claras para tramitar las requisiciones de compras de manera que en ellas quede plasmada la mayor parte del trabajo a realizar y de esta manera evitar cualquier tipo de confusión al respecto.

En base a lo anterior podemos deducir que la requisición de compras es la base para el desarrollo y la admisión de las ordenes de compra que proporciona al comprador la autoridad para comprar los artículos listados en la requisición, dicha requisiciones se originan en los diferentes departamentos del negocio y son aprobados por el jefe del departamento; al departamento de compras se le proporcionan todos los procedimientos o reglamentaciones concernientes a la cantidad por la cual pueda aprobar el jefe del departamento sin tener una autorización especial.

NUMERACION DE LAS REQUISICIONES.

La mayoría de las requisiciones son numeradas consecutivamente y tienen unas letras que preceden al número, las cuales identifican el departamento en el cual se originó.

DESCRIPCION.

Las requisiciones deben tener una descripción completa del artículo o artículos requeridos. El número de artículos requeridos debe mostrarse al igual que la fecha de entrega requerida y el número de cuenta a la cual deben cargarse los artículos contablemente.

2.4. ORDEN DE COMPRA.

1. Funciones de la orden de compra.

La orden de compra sirve para informar a un proveedor que el comprador desea adquirir los artículos especificados

2.4. ORDEN DE COMPRA.

1. Funciones de la orden de compra.

La orden de compra sirve para informar a un proveedor que el comprador desea adquirir los artículos especificados en la orden, otros propósitos son:

- Forma de aceptación para ser firmada y devuelta por el proveedor.
- Información para el departamento de contabilidad.
- Reporte de recibo
- Fuente de información para el personal de inspección y de control de calidad.
- Confirmación de la compra para el departamento solicitante.
- Copia de trabajo para el departamento de compra para expedir la entrega de los bienes o la ejecución del servicio.

Es un instrumento contractual y tiene funciones legales importantes que afectan los derechos y las obligaciones del comprador, los términos y condiciones, deben incluir aquellas que sean esenciales para proteger los intereses del comprador.

2. Formas de orden de compra.

Existen tantas formas de orden de compra como departamentos

de compra operan. La uniformidad de las órdenes de compra no es necesaria, aunque una mayor standarización entre los compradores indudablemente sería de gran ayuda para los vendedores. La orden de compras debe contener una descripción clara del material o de los servicios requeridos, los términos de la compra y la venta, el tiempo, forma y lugar de entrega. Algunos conceptos a considerar son:

- Identificación: El nombre de la compañía, los símbolos de identificación que se apliquen a la orden deben ser tan claros y simples como sea posible. Los símbolos de identificación son los siguientes: Número de la orden de compra de manera consecutiva e impresa, para facilitar el manejo de cada forma. Los prefijos de letras pueden ser utilizados antes del número de la orden de compras, para distinguir las órdenes de diferentes plantas o departamentos, o sufijos de letras despues de los números pueden designar al comprador. El número de requisición, tiene el propósito de mostrar la autorización del departamento de compras y permitir a la unidad que requiere el artículo confrontar las órdenes contra las requisiciones. La palabra "PARA" es para permitir al departamento que la recibe dirigir el material a la localización apropiada tal como el almacén, el lugar de trabajo, el departamento, etc. Se utilizan frecuentemente números para este propósito. La mayoría de los negocios muestran en la orden de compra al

departamento o al individuo que solicita el material, el nombre puede mantenerse fuera del original que va al proveedor. Para la mayoría de los departamentos que reciben, las iniciales de la persona que solicita el material son suficientes para indicar el lugar donde debe hacerse la entrega.

3. Nombre y dirección del proveedor.

Es uno de los elementos más importantes de la orden de compra para ahorrar tiempo al enviar por correo y para evitar la posibilidad de errores al poner iniciales en los sobres o al poner las órdenes de compra en un sobre equivocado.

4. Instrucciones de embarque.

Debe quedar disponible un espacio adecuado para dar instrucciones de embarque en cuanto al destino y la ruta.

5. Condiciones de la compra.

Los descuentos por pronto pago y los puntos de entrega son factores importantes en el precio total, se muestran en una forma separada de los precios unitarios básicos para facilitar la referencia y para asegurarse de que no dejan de ser reservados.

- Descuentos por pronto pago:

Cada proveedor tiene una política establecida para este tipo de descuentos.

- Puntos de entrega:

Determinan cuando la propiedad pasa del comprador al vendedor, al igual que quien paga los cargos por transportes. Es muy importante tomar una nota cuidadosa del punto de entrega al momento de hacer la compra, mostrar claramente en la orden de compra dicho punto, el cual debe ser tan definido como para mostrar que se trata de la planta del proveedor con el nombre de la ciudad donde esta localizada. Los términos de puntos de entrega mas frecuentes y su efecto en la propiedad de bienes son los siguientes:

a) Entregado - el vendedor pagara los cargos de transporte y el título lo pasa al comprador hasta que este reciba los bienes.

b) Cobrar - la compra fue hecha para entrega en el punto de embarque, el comprador pagará los cargos de transporte y la propiedad se carga al comprador tan pronto como los bienes se entregan al transportista.

c) Pagado por anticipado - la compra fue hecha en una base de entrega y el vendedor pagará los cargos por transporte. La propiedad permanece con el vendedor hasta que los bienes se entregan en el destino especificado.

d) Flete descontado - punto de entrega en el punto de embarque, el título de propiedad pasa tan pronto como los bienes son entregados a una transportista, pero el vendedor reembolsará al comprador los cargos por transporte.

e) Punto de entrega en el punto de embarque, flete pagado por anticipado - el efecto de esta condición es la misma que la de fletes descontados, excepto que el vendedor paga por anticipado los cargos por transporte.

f) Ventas C.O.D. - establece el pago inmediato cuando se entrega al comprador, algunas de las razones para este tipo de ventas son que la compañía del vendedor acostumbra hacer sus ventas COD, que el vendedor tenga dudas acerca del crédito del comprador o bien, que el vendedor tenga una reglamentación de que todas las ventas menores a cierta cantidad deben ser COD.

6. Fecha de embarque o de entrega.

El embarque contra la orden de compra es para hacerse tan pronto como sea posible y cualquier retraso no razonable hará que el contrato este sujeto a cancelación.

Deben ser integradas en cada orden de compra, es mas satisfactorio y ahorrará tiempo si el comprador y el vendedor pueden acordar sobre una fecha de entrega antes de emitir la orden de compra.

Es bueno para el departamento de compras mantener a los

departamentos informados con relación al tiempo que se requiere para obtener ciertos materiales de manera que las requisiciones sean emitidas con el tiempo suficiente para que los compradores puedan obtener las mercancías a tiempo.

El comprador debe insistir en tiempos de entrega realistas de la parte que requiere el material y debe de ser cuidadoso en no distorcionar las fechas a los vendedores cuando los materiales se necesitan.

7. Dirección a embarcar.

Es recomendable incertar una recomendación abajo de la dirección o arriba de la descripción del material ordenado tal como: "favor de embarcar el material descrito abajo, sujeto a todos los términos y condiciones mostrados en la orden y en su reverso".

8. Cuerpo de la orden.

Se divide el cuerpo de la forma en dos secciones verticales, con la cantidad mostrada en el lado izquierdo y la descripción en el centro. Muchos incluyen una tercera columna para precios a la derecha. Estos datos se mecanografían conforme la orden se emite y es importante recordar que la orden de compra es un documento legal que debe ser exacto y definido. Las cantidades deben especificarse en términos y en unidades de precios y la columna destinada para este fin no debe utilizarse para

ninguna otra cosa. La descripción debe ser tan breve como sea posible pero suficientemente amplia para describir la compra clara y definitivamente.

Si la orden de compra representa la aceptación de una oferta hecha por el vendedor, debe hacerse referencia a dicha oferta. A menos de que haya una muy buena razón, se debe de incluir el precio de los artículos listados en la orden de compra, en la mayor parte de los casos es por unidad y se convierte al valor total de la orden de compra. Al comprar artículos repetitivos es deseable solicitar al vendedor que cotize en términos de precios unitarios de lista menos los descuentos especificados si es que estos existen, en lugar de cotizar los precios unitarios netos o un precio total para una cantidad determinada.

La orden de compras debe incluir en un lugar prominente una declaración que contenga las instrucciones de facturación con un número determinado de copias y adiciones específicas.

En las instrucciones sobre documentos de embarque debe especificarse el número de copias, dirección postal, incluyendo una declaración de que los documentos que cubran el embarque final de una orden muestran que queda completa dicha orden.

En las provisiones para cancelación debe ser definido que arreglo puede lograrse si el vendedor no puede producir el material o el equipo en un tiempo específico. Un entendimiento definido debe lograrse cuando la orden se emite mostrando la obligación del comprador en caso de que las condiciones cambien de manera tal que el comprador deba cancelar antes de que la orden este cancelada.

9. Condiciones generales de compra.

Alguna de la información general que se aplica a todas las órdenes se localiza frecuentemente en el texto de la orden. Se incluyen declaraciones que muestran que el número de la orden de compra debe aparecer en todas las facturas, papeles de embarque, paquetes, instrucciones específicas y son mecanografiadas en el cuerpo de la orden. Muchas de las órdenes de compra son acompañadas por una forma de aceptación que se solicita firme el vendedor y devuelva a la sección, puede resultar mucha confusión y mucho trabajo a la vez entre el comprador y el vendedor para llevar al cabo la presentación de la orden sin retraso y sin mala interpretación. Es responsabilidad del comprador ver que las órdenes que emite sean aceptadas inmediatamente por el vendedor, verificando que los artículos y condiciones de la aceptación coinciden con los requerimientos de las órdenes del comprador.

10. Condiciones de la orden de compras.

Un comprador puede encontrar recomendable varias condiciones generales que se muestren su orden de compras, estas pueden escogerse de entre los términos y condiciones. Esta orden esta sujeta a los siguientes términos y condiciones que deben ser aceptados:

- a) Si el vendedor rehusa aceptar la orden exactamente como esta escrita, la regresara de inmediato con su explicación.
- b) El comprador no sera responsable de cualquier bien entregado sin la correspondiente orden de compra.
- c) El vendedor enviara una factura por separado por cada número de orden de compra.
- d) El vendedor no entregara la factura al empleado del comprado, esta deberá ser enviada por correo a la compañía del comprador.
- e) Ningunos cargos por cargas, empaques o cartones seran aceptados por el comprador a menos de que se autorizen específicamente en la orden.
- f) Los bienes deben ser embarcados de acuerdo con las instrucciones; de otra manera cualquier cargo por manejo extra será cargado al comprador.

g) Debe entenderse que el periodo de descuento por pronto pago para el comprador partira del recibo de la factura y no de la fecha de la misma.

h) Si el precio se emite en la orden, excepto cuando la orden se da por la aceptación de precios cotizados, se de por la aceptación de precios cotizados, se acuerda que el precio del vendedor sera el mas bajo que prevalezca en el mercado y en ningun caso deberá llenarse esta orden a precios mas altos que los previamente cotizados o cargados sin el consentimiento por escrito del comprador.

i) En el caso de que el vendedor falle en la entrega como se especifica, el comprador se reserva el derecho de comprobar la orden o cualquier parte de la misma sin perjuicio de sus otros derechos y el vendedor acepta que el comprador pueda devolver parte o total de cualquier embarque y cargar con cualquier perdida o gasto resultante del fallo en la entrega.

j) En el caso de que cualquier articulo vendido o entregado deba ser cubierto por una patente, derecho registrado o solicitud, el vendedor indemnizará y cubrirá al comprador de cualquier pérdida, costo o gastos a cuenta de cualquiera de las reclamaciones, demandas o juicios a cuenta del uso o venta de cada articulo por violación a los derechos bajo

cualquier patente, derecho de registro o solicitud.

k) En el caso de que un artículo vendido o entregado este defectuoso en cualquier aspecto, el vendedor indemnizará y cubrirá al comprador de cualquier pérdida o hará el pago de todas las sumas de dinero por causa de todos los accidentes, daños a personas o propiedades que puedan ocurrir o sucedan en conexión con el uso o la venta de cada artículo y que se atribuyan a su condición defectuosa.

l) Si el vendedor efectúa servicios o construye, erige, inspecciona o entrega conforme a lo establecido en la orden, el vendedor indemnizará o protegerá la responsabilidad del comprador sobre cualquier pérdida o por el pago de todas las cantidades de dinero por causa de todos los accidentes o daños a personas o propiedades que puedan suceder en conexión con esto,.

m) El comprador se reserva el derecho de establecer en la planta del vendedor a expensas del comprador, inspectores a los cuales se les permita verificar antes del embarque o durante el proceso de manufactura cualquier material de la orden de compras.

n) El vendedor acepta no emitir ninguna publicidad mencionando al comprador o refiriéndose a la opinión de cualquier empleado del comprador, a menos que tal publicidad

se aprobada por el comprador antes de su emisión.

o) El vendedor representa y garantiza que ninguna regulación o estatuto federal o estatal, ni ordenanza municipal, ha sido o sera violada en la fabricación, venta o entrega de cualquier artículo o servicio vendido y entregado bajo estas bases. Si tal violación ocurre o ha ocurrido, el vendedor indemnizará y protegerá al comprador de todas las pérdidas, penas o pagos de cualquier cantidad de dinero a cuenta de dicha violación.

p) Cualquier contratista que proporciona tanto servicios como materiales pagará todos los impuestos de ventas o de utilización de materiales proporcionados e indemnizará y protegerá a cuenta de tales impuestos al comprador.

q) El comprador podrá, en cualquier momento, insistir sobre el estricto cumplimiento de estos términos y condiciones independientemente de cualquier costumbre, práctica y procedimiento de trato en sentido inverso.

r) Los términos y condiciones de venta, conforme se establecen en la orden rigen y prevalecen en el caso de conflicto con cualquiera de los términos de propuesta del vendedor y no están sujetos a cambio, con base a cualquier declaración escrita o verbal por el vendedor o por cualquier término establecido en la aceptación del

mismo a menos que sea aceptada por escrito.

11. Artículos patentables.

El departamento legal del comprador deberá auxiliario al establecer la redacción de la orden de compra para proteger a la compañía.

12. Seguros.

Este es importante, el cuerpo de la orden, aun cuando se señale en las condiciones generales del reverso de la orden, el comprador deberá verificar con el jefe de seguros de la compañía y asegurarse de incluir los límites de seguros que protejan adecuadamente a la compañía y no hacer prohibitivo el costo del seguro para el que lo controle. Los límites varían con los diversos tipos de trabajos y serán gobernados considerablemente por lo que los seguros de la propia compañía del comprador cubran.

13. Condiciones que cubren el trabajo en propiedades del comprador.

Incluyen usualmente los puntos principales cubiertos por el vendedor o por la propuesta del comprador, y muchas de las condiciones necesarias para satisfacer las reglas financieras y contables de la compañía del comprador.

14. Copias y muestras de la orden de compras.

La orden de compras se elabora normalmente de manera tal que se puedan tener varias copias. Usualmente, algunas compañías utilizan juegos de órdenes de compra en los cuales insertan papel carbón para obtener hasta 6 copias. Si se requieren mas de ocho copias, se produce una copia muestra por escrito de la orden original, de manera que puedan reproducirse tantas copias como sean necesario por medio de máquinas de escribir eléctricas. Como regla, el original

es blanco y las copias de colores diferentes, en donde cada color es destinado siempre al mismo departamento. Los términos y condiciones que se imprimen en la orden de compra no se requieran de ordinario en las copias, sino en el original y en el acuse de recibo que va al proveedor. La omisión de esta impresión en las demás copias hará que el costo de cada juego de requisiciones se disminuya.

15. Copias del proveedor o vendedor.

El original de la orden de compras va usualmente al vendedor o proveedor.

16. Acuse de recibo.

Muchos negocios utilizan una copia de acuse de recibo que deberá ser firmada por el vendedor y regresada al comprador. Es usualmente idéntica al original excepto en que muestra que es una copia de acuse de recibo y esta en un color diferente del original.

17. Registro de compras.

Una copia se retiene usualmente por el departamento de compras que la emitió como evidencia de la compra y para el propósito de comparar los precios y términos de la factura.

18. Copia de expeditación.

Copia de expeditación de la orden por separado que se archiva por fechas de rastreo. Es utilizada para llevar toda la correspondencia e información internas y la copia de expeditación se actualiza por referencia con la copia de compras al momento de rastreo.

19. Copia de recibo.

El departamento de recibo debe tener información acerca del material programado para llegar de manera que pueda estar preparado para recibirlo, contarlo e inspeccionarlo a su llegada. En algunos casos, las cantidades no se indican en las copias del departamento de recibo para asegurarse de un conteo cuidadoso y correcto.

20. Copias de contabilidad.

El departamento de contabilidad recibe usualmente una copia exacta de la orden de compra con el propósito de elaborar los reportes de obligaciones para el tesorero y para auxiliarse en la revisión de facturas. Las facturas se envían directamente al departamento de cuentas por pagar en

vez de al departamento de compras, y el departamento de cuentas por pagar es el responsable de la verificación de los cálculos en las facturas. Contabilidad verifica las facturas contra la orden de compra, las especificaciones, precios, etc., las comprueba contra las copias de los talones de recibo que llegan al departamento de contabilidad y aprueba la factura para su pago.

21. Copia de referencia numérica.

Es deseable archivar una copia de cada orden de compra en secuencia numérica para propósito de identificación cuando se conoce el número de la orden de compra pero no el nombre del proveedor y para proporcionar una referencia rápida que no siempre es posible en tanto las demás copias están en uso activo. Se mantienen tan solo por un periodo limitado a seis meses.

22. Revisión de la orden de compras.

Se hace necesario revisar una orden de compra después de que ha sido emitida. Se requieren cambios en la cantidad, en el precio o en la descripción de algunos artículos. Algunos compradores manejan esto por cartas, enviando copias a todos lo que tienen algún duplicado de la orden original, el método preferido es el que escribe una orden de compra complementaria.

23. Transferencia de propiedad.

Términos de compra y puntos de entrada, se establecen que determina usualmente cuando el título del material pasa al comprador. Las declaraciones hechas cubren las prácticas cotidianas de compras.

24. Faltantes en tránsito.

Cuando un comprador recibe un embarque de materiales que no contiene la cantidad de materiales mostrada en la factura del vendedor, su departamento de recibo debe notificar de inmediato a la compañía de transportes que hace la entrega. Esto permite al representante del transportista verificar el faltante y verificar si hay alguna evidencia de robo en tránsito. Las reclamaciones por material perdido en tránsito se manejan usualmente en la misma forma que las reclamaciones por faltantes. En algunos casos tanto el comprador como el vendedor manejan todas las reclamaciones independientemente de las condiciones del embarque y del paso de la propiedad.

25. Transferencia de propiedad.

Con el fin de aprovechar los aumentos previsibles de precios los compradores en algunas ocasiones compran material y se convierten en propietarios de este, antes de que sea entregado a algún transportista. El comprador usualmente se convierte en propietario del material al momento de ser

facturado y debe asegurarse de que este cubierto por los seguros de la compañía contra pérdidas o daños.

26. Documento a la vista.

Ocasionalmente es necesario para un comprador recibir material y pagarlo con un documento a la vista del talón del embarque.

27. Arbitrajes.

La mayoría de los compradores y vendedores no aceptan las faltas de acuerdo a la ejecución bajo los acuerdos de compra o de venta, y hacen todo lo posible para evitar la intervención de los tribunales.

2.5 ORDENES DE COMPRA ABIERTAS.

Una "orden de compra abierta" es un término realmente amplio usado frecuentemente para cubrir cierto número de acuerdos diferentes: acuerdos de precios, órdenes abiertas, órdenes sin fin, órdenes de entregas escalonadas, órdenes de requisición, órdenes programadas, órdenes de intento y contratos abiertos. Las diferencias básicas entre estos diversos tipos de acuerdos son mínimas, en general, una orden abierta o en blanco puede ser descrita como un contrato incompleto con un proveedor determinado para

comprar ciertos artículos de dicho proveedor. La orden abierta normalmente señalará todos los términos, condiciones, instrucciones de entrega y otra información constante, incluyendo precios, para un periodo específico. La orden abierta puede o no estar respaldada por un contrato.

Una orden en blanco es incompleta en cuanto a que usualmente no es una autorización para embarcar. Las órdenes en blanco pueden cubrir casi todos los tipos de material desde productos químicos y tintas hasta pan y servicios de lavado de ventanas. La razón de usar órdenes en blanco y la manera típica en que estas ayudan a la función de compras son:

- Reducir el papeleo en los artículos que se compran repetitivamente.
- Proporcionar un medio para obtener ventajas de poder de compra en cantidades importantes.
- Descentralizar el acto presente de ordenar materiales en base diaria manteniendo un control centralizado sobre la selección de proveedores y el establecimiento de precios, términos y otras condiciones.
- Reducir la cantidad de información de rutina intercambiada a través del departamento de compras, después de que ha sido establecida una orden de compra.

- Liberar al personal profesional de compras de las tareas de manejar transacciones repetitivas y de rutina.
- Proporcionar una protección de precios por un periodo especificado de tiempo.
- Minimizar los inventarios en planta. Los proveedores que reciben órdenes abiertas se espera que mantengan un inventario de los bienes cubiertos.
- Proporcionar un procedimiento organizado para revisar las compras de grupos de bienes en una base periódica y regular.

Bajo cualquier sistema de orden abierta, el procedimiento para establecer e instituir la forma debe ser tal que compras pueda mantener su responsabilidad básica de proporcionar materiales conforme se requieran y controlar el dinero que en ellos se invierte.

2.6 PROCEDIMIENTOS AUTOMATICOS DE COMPRA.

El gran volumen de las órdenes procesadas a través de un departamento de compras hace que varias de ellas se repitan varias veces, lo que hace que se automaticen estas y disminuya gran parte del trabajo administrativo.

La mas simple de la automatización de las compras es la requisición viajera. Esta forma contiene información de identificación respecto al artículo que se compra

repetidamente, e incluye los nombres y direcciones de los proveedores autorizados así como los precios pagados en compras anteriores. El empleo de la requisición viajera elimina la necesidad de copiar repetidamente información detallada.

Otro desarrollo en el área de los procedimientos de compra automatizados es el empleo de un equipo especial de mecanografía operado por cintas perforadas que contiene información repetida en muchas órdenes de compra.

La automatización facilita considerablemente la conservación de los registros de existencias.

Para un buen diseño de la automatización de las compras se deben fijar principios, los cuales son:

- La forma facilita el registro de datos.
- La forma hará que la información significativa sea inteligible y obvia.
- La forma hará que sea fácil para aquellos que lo usen, obtener los datos pertinentes.
- La forma disminuirá la posibilidad de errores de registro o uso de los datos.
- La forma debe reproducirse a poco costo.

2.7. SISTEMA DE ORDEN DE COMPRA Y DOCUMENTO.

Es un método relativamente nuevo de reducir el costo de manejar órdenes pequeñas en el uso de un sistema de orden de compra y documento, el sistema es un método simple de combinar una orden de compra y un cheque en blanco para pagar por el material descrito o un cheque normal. La simplicidad es relativa debido a los controles subyacentes de un sistema apropiadamente diseñado y son iguales a lo del método mas convencional. Los beneficios para el comprador son:

- Reducción en el papeleo resultante de la acción del departamento de compras.
- Método simple y standar para emitir finiquitos contra órdenes abiertas.
- Aumento en los descuentos por pronto pago.
- Reducción sustancial en las órdenes atrasadas.
- Uso potencial de automatización en las órdenes pequeñas.

Desde el punto de vista del vendedor, los beneficios son:

- Pago inmediato en efectivo por los materiales vendidos.
- Reducción o eliminación del papeleo interno relativo a la venta.
- Oportunidad de eliminar o reducir el descuento de sus propias facturas para obtener capital de operación.

Usualmente al agente de compras se le delega autoridad por parte del departamento de contabilidad o de finanzas para firmar cheques. En un departamento de compras grande, se podrá delegar esta autoridad a los compradores. Este sistema permite la preparación de órdenes por medio de computadora y el cheque es firmado mecánicamente cuando se utiliza en esta forma.

Hay otros métodos para utilizar en el sistema de pago de cheques. Uno de estos incluye el cálculo de la cantidad exacta del cargo y la escritura del cheque por dicha cantidad. Este método requiere un alto grado de exactitud tanto de parte del comprador como del vendedor; de otra manera habrá más papeleo en lugar de menos, con el fin de saldar las cuentas a través de devoluciones, pagos adicionales o intercambio de bienes. Otro método es el pago efectuado inmediatamente que se reciben los materiales. En este sistema un cheque es también parte de la forma de la orden de compras, pero la porción del cheque de la forma no se envía al proveedor con la orden de compra. Bajo cualquiera de los sistemas de órdenes de pago de cheque, se mantiene usualmente una cuenta bancaria por separado para asegurar una contabilización estricta. La ventaja básica de los sistemas con pago de cheque es la reducción de la carga de trabajo en el procesamiento de factura para las órdenes pequeñas y los tipos no recurrentes de compras.

2.8. LA ORDEN DE COMPRA CONTRA LA FACTURA DEL PROVEEDOR :

Una factura es una declaración detallada de la mercancía embarcada o de los servicios prestados a un comprador o consignatario, con las cantidades, valores, precios y los cargos incluidos y la base por la cual el vendedor espera que se le pague por los servicios o materiales prestados.

1. La factura debe coincidir con la orden de compra.

Todas las órdenes de compra deben estar completas en lo referente a la cantidad ordenada, la descripción, el precio, el punto de embarque y si los cargos de transporte serán pagados por adelantado o si se otorga un descuento por pronto pago.

2. Verificación de facturas.

Se requiere alguna forma de registro de recibo o de reporte de recibo el cual, cuando se firma y se le pone fecha por el departamento de recibo o almacén, certifica al departamento de materiales que los materiales han sido recibidos y al departamento de contabilidad o de compras que la compañía está obligada a pagar el material recibido.

En compañías pequeñas o grandes, el departamento de recibo

tiene tantas copias de la orden de compras o formas de recibo separadas, como sean requeridas para registrar el número de la orden de compra, la fecha, el nombre del proveedor, la cantidad y la clase del material recibido. Las copias de cada recibo son enviadas al departamento de compras y en ocasiones a los departamentos de contabilidad o de inspección con otra copia para acompañar el material a través de la planta y cualquier otra copia que se requiera. La verificación de facturas, lograda por la comparación de la factura con la orden de compra correspondiente y con el reporte de recibo, es en muchos casos una función de los departamentos de compras. La verificación de cargos de transporte para asegurarse de que las clasificaciones y tasas correctas han sido aplicadas y que la ruta y el medio de transporte mas económico han sido utilizados, son usualmente responsables del departamento de tráfico.

3. Pago de facturas.

Cuando las facturas de los proveedores son recibidas pueden haberse solicitado una o mas copias. Es importante que solamente el original de la factura se utilice para aprobar el pago al proveedor. Esta factura original es identificada con un sello para incluir e inicialar cada una de las verificaciones necesarias antes de que sean pagadas.

Incluye espacios para :

- Fecha en que le material fue recibido.
- Aprobación de la cantidad y de la calidad.

- Aprobación del precio.
- Cálculos revisados.
- Libre a bordo (LAB).
- Términos
- Cuenta.

estas funciones de rutina se realizan al comparar la factura con la orden de compra correspondiente y con el reporte de recibo.

CAPITULO III

EL SISTEMA DE INFORMACION PARA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

OBJETIVO : Conocer las necesidades inmediatas y mediatas de abastecimiento de la empresa con el objeto de obtener el mejor abastecimiento, al mejor precio y en el momento oportuno.

3.1. COORDINACION DE LAS COMPRAS CON LAS DEMAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

La técnica de las relaciones públicas sugiere salvaguardar las fuentes de aprovisionamiento, indicando las mejores relaciones con los proveedores.

Con la función del personal, las relaciones se establecen con respecto a las exigencias del servicio de compras en cuanto afecta a la administración de personas que lo constituyen, así como a las futuras contrataciones.

La función técnica y las compras guardan íntima relación por cuanto afecta a las materias a suministrar.

De la función comercial pueden derivar las compras en diversas actividades como son, formas de colaboración para la selección de proveedores, para la realización de combinaciones especiales de venta o acuerdos de compensación. El estudio de mercado es útil para investigar acerca de las fuentes de suministro, donde se deriva la necesidad de la estrecha colaboración entre el servicio que lo realiza y el de compras.

La relación existente entre las compras y las funciones de producción, almacenaje y control de existencias hasta llegar a la contable se enlazan, ya que se encuentran interesadas

En la administración de materias.

Las compras sirven a producción para asegurar las exigencias del ciclo productivo; por lo tanto, deben responder a las necesidades de calidad y cantidad así como a la oportunidad de suministro.

El control de existencias ejerce sobre el almacenaje la acción necesaria para mantener el nivel deseado y condición esencial de las materias, así como, la oportunidad y continuidad del aprovisionamiento y todo esto a su vez al servicio de compras para mantener dicho nivel.

3.2. PLANEACION DE LAS COMPRAS.

La planeación de las compras constituye un problema difícil cuando se tienen tiempos de espera prolongados, particularmente cuando los proveedores señalan fecha de entrega para los componentes mas lejanos con relación a las fechas en que la empresa compradora de ellos desea terminar sus productos.

El funcionario de compras debe realizar un verdadero esfuerzo para descubrir y estar enterado de los acontecimientos; su función es la de adquirir los materiales y sus colegas difícilmente conocerán sus problemas a menos de que se los comunique.

Deben conocerse las requisiciones y tiempos de espera tomando en cuenta que debe de avisarse con anticipación todos aquellos requerimientos que serán difíciles de surtir; tan pronto como se visualizen tales necesidades e, incluso antes de que se hagan las especificaciones finales.

Son muy pocos los proveedores que pueden cumplir a la perfección con las órdenes de compra que tengan una fecha de entrega lejanas y algunos de ellos se sienten muy confundidos cuando tienen acumulados pedidos los cuales deben integrando en el transcurso de un tiempo fijado previamente.

Es posible planear la utilidad de una empresa teniendo un control sobre las compras y exigiendo la debida calidad, así como la adecuada calidad, la cual esta controlada por estandarizaciones; también es importante el almacenamiento y recepción de las mercancías.

A continuación presentamos un ejemplo de estandarización :

- La regla que debe guiar todo negocio.
- Es la receta que incluye todos los ingredientes previamente establecidos por la dirección de la empresa.
- Es la calidad ósea aceptada por el control de calidad.
- Es el cumplimiento de lo ofrecido en los objetivos.

La planeación también consiste en elaborar una lista exhaustiva de todo aquello que requerimos en nuestro

establecimiento para ofrecer el servicio previsto, con el fin de estudiar y establecer :

- Que productos compraremos ?
- En qué cantidades ?
- Con qué proveedores?

3.3. ESTUDIO DE MERCADO.

En las investigaciones de mercado que se hagan, debemos familiarizarnos con los diversos tipos de calidad y precios, sistemas y condiciones de crédito, pagos y descuentos, así como los diferentes sistemas de pedidos y entregas a fin de poder planear adecuadamente los nuestros. Igualmente convendría estudiar hasta que punto sería interesante efectuar siempre determinadas compras, en algunos mercados concretos, siempre y cuando esto no incremente nuestros costos de transporte y de mano de obra extra.

Si se pretende definir una acertada sistematización de compras debemos establecer lo siguiente :

- ↓ Investigación de precios.
- Investigación de calidad.
- Investigación de créditos.
- Investigación de descuentos.

- Investigación de seriedad de los proveedores.

- Investigación en la capacidad de entrega.

De los resultados obtenidos se procede al análisis y definición de nuestros proveedores.

3.4/ DEFINICION Y CONSIDERACION SOBRE LOS ALMACENES .

Almacén es la coordinación de elementos físicos, administrativos y funcionales, cobran una importancia capital en los restaurantes y constituyen un elemento indispensable para el normal desenvolvimiento de dichas industrias, hasta el extremo de resultar inconcebible la mecánica funcional de cualquier negocio de este tipo, sin la existencia del correspondiente almacén.

Los almacenes son la fuente inagotable de materia prima, así como el principio y base para la puesta en marcha, confección y ejecución de cualquier servicio que haya de presentarse al cliente de forma directa o indirecta.

Los verdaderos objetivos del almacén pueden resumirse en COMPRA - RECEPCION, UBICACION, CONSERVACION Y SALIDA O DISTRIBUCION a los distintos negocios y secciones existentes en los restaurantes de la innumerable variedad de artículos (comestibles o no) que dichas industrias precisan para el

normal desarrollo de sus funciones.

Los almacenes en los restaurantes estan considerados como una o varias secciones, segun el volûmen y características del restaurant de que se trate, dedicadas a la prestación interior de servicios entre departamentos, mediante suministro de articulos requisicionados como consecuencia de las necesidades de otras secciones, consideradas como de explotación del negocio, o también, a su vez, de prestación de servicios.

Los almacenes con su rutinario bullir, con su actividad constante, casi anónima, obscura, pero eficaz, constituyen como departamento interior auxiliar de servicio, el más importante de la industria del restaurant, sin cuya estimable ayuda y cooperación no seria posible la ejecutoria funcional y productiva de ningún departamento. Son también, a su vez verdadero punto de unión y control, erigiéndose como único intermediario entre los proveedores y las distintas empresas y/o departamentos de la organización.

Las compras se efectúan casi siempre a través de este departamento, de acuerdo a las mejores cotizaciones de precios en el mercado y en calidad y cantidad según las

necesidades de cada unidad, basándose teóricamente y prácticamente para ello, en la requisición y el coeficiente de rotación de cada artículo, como punto de referencia para los nuevos pedidos.

La persona responsable del almacén debe estar ampliamente capacitada y entrenada; además de poseer los conocimientos de estándares de calidad y compra, debe distinguir perfectamente las diversas actividades de su departamento que son : Recepción de mercancías, almacenamiento de acuerdo al tipo de mercancía y llevar el control de existencias en el almacén.

La dirección fija los estándares que debe cubrir el material, deberán comprobarse precios, sellos y fechas de cada nota de entrega según el pedido.

Es más importante separar la mercancía según el tipo de clasificación y conservación que se requiera según sea el giro de la empresa.

Hablando específicamente de alimentos y bebidas, el almacén podría dividirse en : bodega cámaras de refrigeración y cámaras de conservación.

La rotación de mercancías tienen como finalidad que los

productos no retarden su salida del almacén, evitando que lleguen a estropearse, se podría proceder de la siguiente forma :

- No admitir mercancías que van llegando detrás de las que ya existen.

- No admitir mercancías con empaque inadecuado.

- Anotar en el empaque la fecha de recepción.

- Almacenar cada producto con los que son de su clase.

- La salida de mercancías será por rigurosa fecha de antigüedad.

* Control de existencias.

Este control es importante para el estudio de los costos, puede llevarse, diario, semanalmente, mensual, semestral o anual, según se requiera de acuerdo al giro de la empresa, utilizando las formas correspondientes donde no solo se anotan los pedidos sino la cantidad de existencias.

Es conveniente una sola forma para cada proveedor aun cuando este último nos surta varios artículos, debe reflejar los siguientes datos :

- Fecha de los movimientos.
- Existencia necesaria.
- Especificación del producto.
- Empaque del producto.
- Precio.
- Nombre del proveedor.
- Nombre de la persona que recibe el pedido.
- Teléfonos.
- Fecha en que surten los pedidos.

* Inventarios de almacén.

Se debe elaborar un inventario inicial, inventarios mensuales y uno final en el cierre de ejercicio fiscal. Para elaborar el inventario inicial deben tomarse en cuenta las ventas de un periodo establecido, considerando no solo las mercancías, sino también las demoras de los proveedores

al surtir la mercancía.

El inventario debe llevarse a cabo siempre al finalizar el periodo establecido. Se procederá a un recuento minucioso y visual de las mercancías para reflejar con exactitud el monto real de las mismas.

Una vez realizado el inventario inicial y el final, se podrá determinar con precisión absoluta y sin margen de error los costos reales, comprobando las posibles fallas de operación.

3.5. LOS ALMACENES EN FUNCION DEL VOLUMEN Y LA CATEGORIA DEL RESTAURANT.

Los almacenes varían notablemente, en cuanto a dimensiones, ubicación, funciones personales, entradas, salidas, etcétera según la categoría y proporciones del restaurant de que se trate, su índice de ocupación y servicios realizados (desayuno, banquetes, servicios a domicilio). Así podemos considerar el estudio de almacenes clasificándolos en cinco grupo principales, de acuerdo con la importancia de los restaurantes que existen actualmente en la zona metropolitana, esta clasificación es la que a continuación se detalla :

1. Almacén de un restaurant pequeño.

En estos lugares se adivina la mano directa del dueño en todas sus cosas, en ellos los miembros de la familia son directores y empleados polifacéticos simultaneamente. Cualquiera de ellos, podría tener la llave del almacén, al que mas bien deberíamos considerar como una simple despensa, que fuera de los momentos de despacho en los pedidos del día se abre en contadísimas ocasiones.

2. Almacén de un restaurant de pequeñas proporciones, pero con ciertos destellos de empresa organizada.

Aquí ya existe un director profesional, día a día suele desempeñar el cargo de jefe de recepción e incluso el de recepcionista de turno y en caso de emergencia substituyendo a quien fuere necesario en sus funciones laborales.

En este tipo de negocios, por razones económicas, se abordan siempre los servicios con una plantilla reducidísima de personal, pues, de otro modo no sería rentable la operación del restaurant.

Puede fácilmente comprenderse que en estos casos, solamente al recepcionar la mercancía y en las horas punta, un subalterno de toda confianza, permanece en el almacén para mayor facilidad y ejecución de los servicios, relacionando las compras en el diario correspondiente y dando salida a los artículos que despache a través del vale de

extracción o comanda correspondiente.

3. Almacenes de restaurantes de tipo medio.

En esta clase de restaurantes donde se ejerce ortodoxamente la profesión y donde puede aseverarse, se practica y desarrolla lo que podríamos considerar como la verdadera industria del restaurant.

Responde a la clase de empresa donde existe un sitio para cada cosa y una cosa para cada sitio, casi nada se improvisa y su diario operar es la resultante de una premeditada organización, consecuencia de los correspondientes estudios de implantación y donde, partiendo de unas normas más o generalizadas profesionalmente en el ámbito nacional, se adoptan y adaptan las oportunas normas generales para el mejor reglamento del régimen interior y obligaciones personales y profesionales, así como relaciones funcionales y de ayuda y cooperación entre las distintas secciones y servicios.

Los empleados de estos restaurantes, unicamente desempeñan las funciones laborales que en reglamento les hayan sido fijadas. Suele optarse por situar en un solo local, sin límite físico que lo separe, los almacenes y bodega, dando lugar a una verdadera simbiosis física, laboral y administrativa.

El jefe de bodega tendrá un horario preferiblemente en la mañana por existir una mayor responsabilidad en el departamento al coincidir el servicio de desayuno, la compra base del día, la recepción de la mayor parte de las mercancías y el servicio de comida, siempre más importantes y numerosos que cualquier otro.

En los almacenes de este volumen es frecuentísimo que el jefe tenga a su cargo toda la responsabilidad de la compra en cuanto fuera necesario, procediendo posteriormente y en el momento oportuno a su despacho y distribución.

4. Almacén de un restaurant de tipo medio, pero con cierta envergadura y que cuenta con varios almacenes.

Son restaurantes que por necesidades de volumen existen varios almacenes, ubicados en el interior del negocio, pero en lugares distintos más o menos cercanos o estratégicamente situados respecto al restaurant; pero completamente independientes física, funcional y administrativamente.

Visto lo anterior, se impone manifestar que con dicha separación, la plantilla de personal se duplica prácticamente en la mencionada sección, pues en todos los almacenes deberá necesariamente cubrirse con la debida independencia todos los turnos de servicio así como los problemas de régimen interior.

En estos casos la persona que lleve el control del

almacén central se verá precisada a comprar y recepcionar todas las mercancías necesarias para el restaurant, de forma indiscutible lo podríamos llamar jefe absoluto de compras y almacenes.

5. Almacenes en cadenas de restaurantes.

Este tipo de almacenes es el que mas nos interesa para el presente trabajo. Son grupos que disponen de varios restaurantes, donde se produce al margen de los servicios habituales, gran número de bodas, banquetes, exposiciones e incluso prestan servicios a domicilio, tales como comidas en centros oficiales.

Los grupos de estas dimensiones son poco numerosos, si bien su influencia e importancia son enormes y puede asegurarse que todos los existentes compiten a cual mejor en cuanto a su organización se refiere. Para el normal funcionamiento de una cadena se hace patente la imperiosa necesidad de concebir la formación de un departamento dedicado a la compra y otro a la recepción de mercancía.

Desde el punto de vista económico, se aprecian claramente sus ventajas, pues es fácil considerar que dado el potencial numérico que en pesos supone el aprovisionamiento de una cadena de restaurantes, compensa de forma efectiva el que una o varias personas, responsabilizadas y con la debida

formación en cuanto a comidas y bebidas se refiere, dediquen su tiempo a este cometido.

Desde el punto de vista administrativo y de control, es mucho mas interesante y de mayor seguridad en todos los órdenes, máximo si pensamos que el receptor de mercancías depende solo y exclusivamente del jefe de contabilidad, forma parte de ese departamento y actúa en defensa del control. El receptor de mercancías es el único empleado que puede dar fe de la entrada de los artículos en el almacén, así mismo es quien tiene a su cargo el cometido y la responsabilidad del diario de compras correspondiente, unico documento a través del cual puede abonarse a la cuenta de proveedores.

Desde el punto de vista funcional, es también, en la práctica mas seguro, pues queda todo canalizado; así una compra, otro receptiona y otro almacena y distribuye los artículos, quedando este último muy descargado de trabajo al no tener que preocuparse en absoluto de los muchos problemas que consigo trae emparejada la compra y la recepción de los artículos, teniendo solamente como cometidos principales el almacenamiento de los géneros, su conservación y posterior despacho de los mismos.

Desde el plano de servicio, siempre será interesante que exista alguien que se preocupe de que los artículos que han de ser consumidos por los clientes sean de primera calidad, en beneficio de los mismos y funcionalmente, es de suponer que existan menos inconvenientes para la ejecución de servicios, pues quien despache los artículos no se verá involucrado ni requerido para la compra o recepción, lo que, en dicho caso, deberá traducirse en una mayor efectividad y rapidez en el trabajo, de las que principalmente habrá de beneficiarse el cliente como es lógico.

CAPITULO IV CONCURSOS Y PROVEEDORES

OBJETIVO : Obtener del proveedor la información mas feaciente y oportuna con el objeto de poder distribuir las adquisiciones de la empresa convenientemente entre los proveedores, con el objeto de pulverizar la compra, sin que esto incida en forma negativa en los precios de adquisición.

4.1. CONVENIO ENTRE LA EMPRESA Y EL PROVEEDOR.

Este convenio debe efectuarse siempre por un tiempo determinado, comprometiéndose el proveedor a mantener inalterables los precios.

1. Obligaciones del proveedor.

- Cumplir día y hora establecidos para la entrega de mercancías.
- Cumplir con calidad, precios y estándares establecidos.
- Cumplir volúmen y cantidad de entrega
- Cumplir descuentos.
- Mantener existencias de los productos comprometidos.
- Abstenerse de sobornos a empleados.
- Especificar en sus formas nombre comercial, teléfono, persona responsable, condiciones de pago, descuentos, días que surten y estandarizaciones de los productos surtidos.

2. Obligaciones de la empresa.

- Cumplir oportuna y fielmente las condiciones de pago.
- Respetar al pie de la letra los convenios.
- Cubrir la cuota de compras establecida.
- Tener muy en cuenta :
 - si se compra por peso - pesarlo.
 - Si se compra por unidad - contarlo.
 - Si se compra por caja - abrirla.

4.2. LOS PROVEEDORES, SUS CLASES, SU PSICOLOGIA Y SU UTILIDAD COMO MEDIO AUXILIAR.

El proveedor es el medio exterior auxiliar mas importante en el restaurant, ya que su servicio, aunque interesado, hace que el restaurant cumpla con la obligación de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, cumpliéndose así un pequeño ciclo, en el que los clientes son prácticamente servidos por los proveedores, ya que el restaurante es a su vez cliente de los proveedores.

Un buen proveedor es tan importante como un buen cliente. Pero es difícil hacerse de uno o varios buenos proveedores y depositar nuestra confianza en ellos, cosa que tarda en ocurrir y a la que se llega gracias a mutuas y serias relaciones humanas y comerciales.

El buen proveedor debe conservarse y preferirse en muchos casos a tentadoras ofertas ocasionales con escasos vistos de continuidad. El buen proveedor sabe atendernos en momentos difíciles, a veces en detrimento de sus propios intereses.

La tranquilidad que supone la seguridad de un servicio aventaja generalmente las diferencias económicas ocasionales.

1. Ventajas ofrecidas por un buen proveedor.

Nos da todo tipo de facilidades, sin importarle la hora ni el lugar, garantizando así nuestro servicio.

Nos orienta y aconseja desinteresadamente.

Nos concede crédito facilitándonos la labor administrativa y financiándonos la disponibilidad de mercancías.

No se aprovecha de fluctuaciones momentáneas favorables, evitando nuestro jaque constante en materia de precios.

Esta directamente interesado por nuestra buena reputación.

No escatima esfuerzos para lograr satisfacer compromisos que él, en principio, no puede atender.

Solamente apreciamos las ventajas de un buen proveedor cuando sufrimos las informalidades de otros y resulta curioso destacar que el buen nombre comercial de proveedores considerados como buenos ha sido frecuentemente reafirmado por la falta de seriedad de otros.

Las relaciones humanas, la psicología, la "mano izquierda", la adulación, la simpatía, la dialéctica y demás dotes de persuasión comercial, nos hace a veces, como humanos que somos, decidirnos por uno o por otro en concreto. Todo

esto estará bien siempre y cuando las apariencias coincidan con la realidad comercial de la compra.

2. Factor calidad.

Ya queda expresado en parte este punto al decir que es calidad en lo primero que se piensa, sin que esto entrañe que haya de ser siempre buena, pues pueden interesarnos tipos intermedios, mediocres o superiores, según el caso. Aclaremos que el crédito de nuestros proveedores está cifrado en la calidad de sus artículos y reciprocamente, nuestro crédito comercial puede depender en gran parte de la calidad de los mismos.

2. Factor precio.

Correlativo al factor calidad es, sin duda, el factor precio, y es en este punto en donde radica toda la discusión y regateo entre proveedor y jefe de compras, sin detrimento de la calidad, siendo en este punto donde se forjan realmente los jefes de compras.

La seriedad que caracteriza a los buenos proveedores está íntimamente ligada a la mínima variabilidad en sus cotizaciones, siempre vulnerables en mayor o menor proporción a la habilidad desplegada por parte de quien compra.

4. Factor servicio.

La seriedad en el servicio, por las especiales características de la industria restaurantera, cobra una importancia trascendente en materia de compras.

Cuantas veces hemos oído elogios de la bondad del servicio de determinados proveedores. Algunos parecen dedicarse a vender servicios. Ante la informalidad de servicio, poco pueden apreciarse las ventajas obtenidas en calidad y precio.

El buen servicio no es únicamente puntualidad concertada, es también honradez en pesos y medidas, en homogeneidad de tamaños, en garantías de transporte, acondicionamiento y preparación de determinados géneros en el interior del restaurant por parte de los portadores de mercancías.

5. Factor crédito.

Es complementario de los anteriores y a todas luces interesante por la liquidez de la amplitud de los plazos de reposición.

6. Clasificación de los proveedores.

Siguiendo nuestro propio criterio, los consideramos en los siguientes grupos :

a) En función de la oferta y la demanda

- Elegidos : Habituales
Ocasionales
Potenciales.

- Obligados : Prestigio de monopolios
Circunstancia de lugar.

- Desestimados : En principio
Posteriores.

b) En función de su potencialidad.

- Fabricantes
- Productores
- Ganaderos
- Mayoristas
- Detallistas
- Cooperativas

ELEGIDOS : Son aquellos proveedores que libremente podemos aceptar o rechazar sin mas limitaciones que nuestro propio interés comercial

HABITUALES : Son los proveedores electos que cubren con sus servicios especiales nuestras necesidades normales, pudiendo o no hacer frente a eventuales situaciones de emergencia.

Tal consideración se deriva de un servicio eficiente, continuado, solvencia y honradez comprobadas y atenciones y consideraciones de todo tipo.

OCASIONALES : Suelen surgir en épocas en que la especulación obra milagros en la procedencia de las mercancías y sus vendedores, frecuentemente esporádicos y no profesionales.

Pueden igualmente surgir por conveniencia de oportunidades tan interesantes como fugaces y en el mejor de los casos por el fallo sorprendente de un proveedor habitual. A tales proveedores se les compra como única solución de escasez del producto; o por el contrario, debido a las ventajosas condiciones que son motivadas por los factores ocasionales. Este tipo de transacciones suelen realizarse de contado.

POTENCIALES : Es el proveedor en quien se ha pensado e inclusive sondeado para posibles futuros contactos.

OBLIGADOS : Son aquellos a los que necesariamente recurriremos para adquirir un producto terminado, por la imposibilidad de conseguirlo con otro proveedor.

DESESTIMADOS : Son aquellos con los que no mantenemos contacto, ni relación comercial. Los desestimados en principio son por desinterés comercial manifiesto y los

desestimados posteriormente son exproveedores eliminados por irregularidades insoslayables.

Con respecto a la clasificación de acuerdo a su potencialidad tenemos :

FABRICANTES : Nuestras relaciones comerciales con ellos dependen en gran parte del volûmen de los artículos que solicitemos, evitando intermediarios y por ende conseguir mejores precios.

PRODUCTORES Y GANADEROS : Estos proveedores suelen ser sustituidos por los mayoristas, aunque al recurrir a ellos en ocasiones supone defensa de posibles abusos por parte de los mayoristas.

Trae emparejados consigo problemas de transporte, tiempo y sobre todo, de clasificación y uniformidad de artículos, así como la arbitrariedad de la cotización.

MAYORISTAS : Es el comerciante proveedor de los restaurantes por antonomasia. El gran número de restaurantes que se proveen de un mismo mayorista por exigencias de categoría le permiten el aprovechamiento total clasificatorio y le da autonomía, lo cual los hace imprescindibles hasta cierto punto.

DETALLISTAS : Son proveedores de menor importancia, pero muy útiles en condiciones. Tienen el inconveniente de la limitación de cantidad y posibilidades de servicio y en muchos casos sus condiciones financieras no les permiten concedernos los créditos normales en otros proveedores.

COOPERATIVAS : El ensayo de este tipo de asociaciones ha sido intentado por nuestros industriales en las grandes capitales, pero no han obtenido los resultados apetecibles. Su interés es notorio y su éxito se ha visto mal logrado por causas de diversa índole.

Imaginemos lo deseable que sería conseguir una cooperativa perfectamente organizada al servicio de los restaurantes de una capital como México, Monterrey o Guadalajara, de las que podrían proveerse todos los restaurantes de acuerdo con sus necesidades. La programación perfecta de compras resultaría difícil pero nadie dudará de las favorabilísimas condiciones que podrían obtenerse con su implantación.

Los verdaderos inconvenientes surgen de su organización de servicios y sin duda, de la distribución efectiva de las existencias.

4.3. ELABORACION DE LOS CONCURSOS :

Para la elaboración de concursos debemos llevar a cabo los siguientes pasos:

El departamento de compras :

- 1.- Entrevistará y seleccionará a los proveedores.
- 2.- Negociará los descuentos, condiciones de pago y fechas de entrega.
- 3.- Establecerá con los proveedores un convenio en el cual el proveedor se comprometa a respetar el precio cuando menos dos días después de haber entregado su lista de precios al departamento de compras. Esto se hace con el objeto de tener el tiempo suficiente para elaborar el concurso y enviarlo con tiempo a las unidades y/o departamentos de la organización.

Altas de proveedores:

- 1.- Una vez que el gerente autoriza a un proveedor a surtir sus productos, se procede a darlo de alta.
- 2.- El alta del proveedor consiste en la elaboración de una tarjeta en donde se deben llenar los siguientes datos :

- Nombre del proveedor.
- Teléfono
- Horario de pedidos
- Tiempo de entrega.
- Número de identificación del proveedor.
- Plazo de pago.
- Clave.

-Unidades a las cuales esta autorizado para surtir.

- Fecha de ingreso y observaciones.

3.- Se llena una tarjeta la cual se colocará en la Carpeta de proveedores y otra se envia junto con el concurso a las unidades que han sido autorizadas para que se les surta.

*** Bajas de proveedores:**

De acuerdo a las politicas de la organización existen diversas causas para dar de baja a un proveedor, algunas de ellas son:

- 1.- Ofrecer sobornos a los jefes de almacén para que se les compre a ellos y no al que ofrezca las mejores condiciones.
- 2.- Negarse a surtir pedidos de emergencia de pequeñas cantidades.
- 3.- Entregar listas de precios en las unidades y no en el departamento de compras.
- 4.- Actuar con deshonestidad.
- 5.- No respetar el precio del concurso por el tiempo mínimo convenido.

Quando un proveedor es dado de baja se envia un aviso por escrito a todas las unidades y generalmente se le suspenden los pagos. hasta nuevo aviso.

*** Elaboración de los concursos :**

Primeramente clasificaremos los concursos de acuerdo a los productos que generalmente se utilizan en la industria

restaurantera y son :

- 1.- Vinos y licores nacionales e importados.
- 2.- Comestibles a granel.
- 3.- Perecederos : carne de res.
Carne de cerdo.
Aves y especialidades
Pescados y mariscos.
Carnes frías.
Lácteos.
Verduras y
Frutas.
- 4.- Comestibles envasados.
- 5.- Usos y consumos.
- 6.- Imágen grupo.
- 7.- Papelería.

Para la elaboración de cualquiera de estos concursos seguiremos la siguiente metodología.

- 1.- Utilizaremos las hojas tabulares con concepto y con el número de columnas que necesitemos de acuerdo al número de proveedores que manejemos.
- 2.- Indicaremos arriba en el centro el nombre del concurso (Como se muestra en el capítulo número V).
- 3.- Abajo del título, del lado derecho indicaremos la vigencia del concurso.
- 4.- En la primera columna de la izquierda anotaremos la

clave del producto de la computadora con el objeto de facilitar la facturación.

5.- En el concepto anotaremos la descripción del producto lo mas claro posible para evitar posibles confusiones.

6.- En las columnas subsecuentes anotaremos el número de proveedor

7.- En caso de que el concurso sea para la inauguración de algun restaurant la columna de clave de computadora se substituirá por la cantidad que se deberá comprar. (Como se muestra en el capitulo V) y en la mayoría de los casos estos concursos de inauguración no tienen vigencia.

8.- Debajo del número de cada proveedor se actualizará la lista de precios el cual deberá ser por unidad y sin incluir el impuesto al valor agregado.

Una vez que tenemos toda la información de mecanografía en el papel estandar y se sacan las copias necesarias para enviar los concursos a las unidades, a la dirección general y al departamento de costos.

Generalmente, por producto se subraya con marcador amarillo el precio más económico con el objeto de que los jefes de almacén compren al mejor precio.

Siempre se guarda el original de todos los concursos en el departamento de compras para cualquier aclaración futura y al

final de cada mes se calcula la inflación por producto.

***Confidencialidad :**

Es muy importante percatarnos de lo importante que es para la empresa manejar esta información con confidencialidad puesto que de esta manera podemos lograr:

- a) Que la compra se pulverice y así beneficiar al mayor número de proveedores.
- b) Los proveedores fijan sus precios sin ninguna presión por parte del departamento de compras pues al manejarse por número difícilmente habrá prejuicios.
- c) Los proveedores al no tener acceso a esta información tratan de dar el mejor precio.
- d) Es importante impedir la infiltración de información por parte del departamento de compras hacia los proveedores que concursan para evitar la manipulación de los precios.

4.4. UTILIDAD DE LOS CONCURSOS ;

Es muy importante para la organización la oportuna y eficiente elaboración de los concursos pues de esta manera toda la información se concentra en el departamento de compras y de ahí emana ya clasificada y ordenada hacia las unidades con el objeto de facilitarles el trabajo y optimizar así la obtención de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de cada uno de los restaurantes que forman el Grupo Loredo y de esta manera buscar ofrecer el mejor servicio a los clientes el cual a fin de cuentas debe ser el objetivo

final de todas y cada una de las personas que laboran dentro del Grupo.

Con la elaboración de los concursos se puede calcular mensualmente la inflación por producto, por departamento y si se desea se puede calcular casi de cualquier forma como se solicite, ya sea en forma mensual o anual acumulado.

Se puede observar cuales son los proveedores que mejores precios manejan y por el contrario los proveedores que durante tres concursos consecutivos manejen el precio mas claro se analizará si se dan de baja, se dialoga con ellos o cual será la solución que se dará.

CAPITULO V
CONCURSO PARA COMPRA Y ABASTECIMIENTO
DE INSUMOS DEL PROYECTO "BETA."

OBJETIVO : Demostrar en un caso práctico la validez de los conceptos enunciados a lo largo del presente estudio.

En el mes de mayo de 1986 Grupo Loredo decidió instalar un restaurant Loredo en el inmueble ubicado en el número 635 de la Avenida Insurgentes Sur, habiéndose inaugurado el día 14 de Noviembre del mismo año.

El presente capítulo se fundamentará en las acciones que la Dirección de Compras y Abastecimientos de Grupo Loredo, la Gerencia de Compras y demás involucrados, tomaron para cumplir con el programa en tiempo y presupuesto.

1. Antecedentes.

Como hemos dicho, en mayo se decidió la realización del inmueble encargándose del proyecto arquitectónico y decorativo el Arquitecto Raúl Calderón Valdés y la realización y construcción del mismo, al Arquitecto Fernando Braverman. La adquisición de todos los materiales de construcción e instalaciones hidráulicas y sanitarias quedaron comprendidos dentro del contrato de obra a precio alzado celebrado con el Arquitecto Fernando Braverman y por lo tanto, no se incluyen dentro del presente capítulo.

El diseño de la cocina fue contratado al Arquitecto Meléndez y una vez determinado esto, la adquisición fue encomendada a la Dirección de Compras y Abastecimientos.

El Comité Directivo de Grupo Loredo acordó las características generales del establecimiento que posteriormente se detallan.

La Dirección de Operaciones estableció las condiciones particulares de calidad basadas en las ventas estimadas para el primer año, así como las necesidades previstas como base fundamental en las experiencias obtenidas en Loredo Coyoacán en Mayo de 1985 y Loredo Polanco en Noviembre de 1984.

2. Características Generales.

a) El anteproyecto de construcción deberá estar resuelto para el 31 de Mayo de 1986.

b) La obra se inicia el 1o. de Junio y el restaurant tendrá una capacidad para 250 personas y será inaugurado el 14 de Noviembre de 1986.

c) La inversión total será de \$ 150'000,000.00 dividida en tres partidas principales que son :

- \$ 60'000,000.00 para construcción.
- \$ 80'000,000.00 para equipamiento del inmueble y suministros.
- \$ 10'000,000.00 para gastos operativos.

Estos gastos podían ser ajustados posteriormente y la publicidad se consideró como un gasto para aplicarse en el ejercicio de 1987.

El restaurant tendrá las características Loredo y deberá usar la carta o menú institucionales, deberá considerar el ABC de platillos y bebidas semejante al que se utiliza en Loredo Coyoacán con una mezcla de bebidas del 30% y alimentos del 70%.

La asistencia estimada es :

- 130 a 150 personas al medio día entre semana.
- 30 a 50 personas por la noche entre semana.
- Los viernes la cena debe incrementarse en un 1.50%
- Los sábados la comida y cena deben incrementarse en un 1.50%.
- Los domingos la comida aumentará en un 1.100%.

Sobre estas bases se determinó :

- Equipo de cocina
- Mobiliario de almacén y oficinas
- Mobiliario de comedor
- Utensilios de cocina
- Blancos
- Loza
- Cristal

- Cubierto
- Uniformes
- Artículos y utensilios de limpieza.
- Almacén de secos
- Almacén de perecederos
- Bebidas
- Refrescos
- Papelería.

3. Criterios de Adquisición :

Se basaron en tres premisas principales que son :

- a) Garantizar el abasto y contar en tiempo conforme al calendario de obra.
- b) Poder mantener la aportación de los accionistas en inversión para obtener rendimientos marginales.
- c) Adquirir de inmediato aquellos bienes cuyo previsto aumento de precios fuese superior al rendimiento marginal de la inversión.

4. Procedimiento.

Celebrar los concursos estipulando calidad, tiempos de entrega y condiciones de pago, lo anterior buscando pagar el menor anticipo posible y negociar el pago para después de la inauguración.

Pulverizar la compra en lo posible buscando beneficiar a los proveedores tradicionales de Grupo Loredo y diversificar de esta manera los compromisos de crédito y de pago.

ARTICULOS DE BAR

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	CUCHARA DE BAR	1,470	2,456	964	1,695	624	1,765	1,765	1,400	1,765
4	CUCHILLO BAR 52 - 8	1,270		1,171	2,160	2,550	2,570	2,550	2,427	
4	DESTAPADORES ROSTRADOR	460	310	110	500	496	190	190	80	
4	ESPHINACIAS BAR A.S.	2,540		1,915	4,995		6,500	6,500	7,500	
30	BILDERAS CON PINEAS	0,060	9,811	1,204	10,930	1,796	11,710	11,710	0,060	9,811
2	MEDIDOR PORCION 1 ONZA	1,800		2,294	2,775	171	3,150	3,150	2,050	2,775
2	MEDIDOR PORCION 1 1/2 ONZA	1,000		2,040			3,150	3,150	2,050	2,050
4	PICANIZO 1 PUNTA	275		2,325	4,995	512	610	610	421	512
4	PICANIZO 6 PUNTAS	4,900	0,303	3,421			6,100	6,100	1,600	
2	YIBABOZO DE CAMPANA	665	7,442	2,222	3,310	817	3,560	3,560	3,757	3,560

B L A N C O

CANT.	DESCRIPCION	17	9
600	CUBRE MANTEL GRANITE BCO 1 M	1,100	1,100
48	CUBRE LIMPIOS		
35	LIMPIOS	560	280
	MANTEL GRANITE BCO 3 M		
	MANTEL GRANITE BCO 6 M		
	MANTEL ENCAJE BCO 3 M		
	MANTEL LISO REDONDO BCO		
270	MANTEL BEIGE 1.60x1.60	2,550	1,061
80	PETO DE COCINA	1,050	
200	PETO CORTO	450	
80	SERVILLETA XSCOCKS 50x50	380	300
	SERVILLETA GRANITE BCA 50x50		
1,350	SERVILLETA GRANITE BRIGE 50x50	330	
25	TEAPO DE COCINA	440	440

EQUIPO DE COMEDOR

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2 CARRITOS PARA PASTER	93,000		44,200	95,000	87,700	125,000	125,000	169,528	
30	CIOS A.L. 14 CM	822	2,326	994	4,240	4,200	4,020	4,020	3,980	3,900
52	CHAROLAS BAQUILITA C/C RED.BAR	2,584	5,265	2,674	3,400	2,370	3,436	3,160	3,121	
	CHAROLAS BAQUILITA S/C RED.BAR	2,106	4,283	2,180		1,930	2,973	2,565	2,720	
60	CHAROLAS BAQUILITA C/C OVA.COM	8,634	10,510	8,936	9,900	7,943	11,401	7,690	13,090	5,549
4	CHAROLA RED. 10 CM PROFUNDIDAD	14,630	17,550	13,486			22,430	22,430	21,695	
12	CHAROLA SEXTA 15 CM PROFUNDIDAD	13,720		13,132			20,160	20,160	18,200	
30	ENFRIADERAS A.L. CON BASE		22,795				14,800	14,800	16,304	16,304
	ENFRIADERAS A.L. SIN BASE		13,026	9,360	9,360	5,130		8,360	11,399	
10	ENFRIADERAS CAOBA GRANDE 36 CM									
33	ENSALADERA EN CAOBA 14 CM	1,210	2,020	1,113	1,620	1,329	1,703	1,800	1,710	1,010
10	ENSALADERA EN CAOBA 36 CM	19,920	33,266	10,360	20,080	10,080	20,278	31,200	29,640	29,640
	FLORERO DE MISA	1,050	1,025			595		995		
20	JARRAS PARA AGUA DE COBRE	6,900					22,500		22,500	
	JARRAS CAFETERA MARBELLA 240CM	2,500	9,357		4,660	4,104		4,420	3,720	
60	JICARAS MADERA VERDURAS 14 CM	1,210					1,800	1,800	1,710	
20	JUEGO DE ACEITEA Y VINAGERA	4,922	8,500		1,900	3,563	48,887	4,640	6,270	
20	JUEGO CUBIERTOS DE MADERA	1,130	2,054		1,550	1,041	1,557	1,720	1,634	
0	JARRA CAFETERAS TIPO KOBY	8,200	13,694		13,920	8,640	12,855	9,850	12,312	
12	MOLINO PARA PIMIENTA EN CAOBA				24,975	20,000	39,400	39,400	39,000	
120	PANERAS DE MIMBRE	1,150		620	999	700	940	940	2,283	
250	PLATO BASE CON LOGO		3,674			4,400	9,500	9,500	9,500	
	PROTA CUBIERTOS DE PLASTICO	6,120	12,024	3,844	5,550	5,700		7,280	24,846	
30	SARTINES FIJOS PARA PALOMILLA					9,500		1,206		1,200
15	SILLA PARA BEBE									
60	TIJERAS PORTACHAORLAS EN CAOBA	7,565	12,517	5,695	8,370	5,600	6,950	9,300	19,000	
30	TABLA BASE PARA SARTINETA						1,300			1,300
80	TOÑELLEROS MIMBRE	1,125			1,375	1,500	940	940	2,200	1,375

EQUIPO DE COCINA

DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
AGUJA PARA MECHAR CROMADA	9,800	440	7,676	9,140	437	12,086	8,555	6,200	
ALAMBRE BROCHETA 30 CM	306		275	495	418	393	360	428	275
ABRILAYAS 1		99,532	61,877	66,600		81,354	53,126		
ABRILAYAS 2		68,804	42,772	44,955		56,240	48,224	52,000	
ABRICOCHAS			2,204		2,732	3,603	2,460	2,995	
BUDIERAS DE ALUMINIO C/T #50	30,071	60,243	31,289	35,110	36,719	49,257	35,145	30,039	
BUDIERAS DE ALUMINIO C/T #40	18,738	51,649	39,448	21,875	29,647	40,694	30,120	21,842	
BUDIERAS DE ALUMINIO C/T #20	6,493	13,012	6,739	8,325	11,371	10,603	7,590	6,486	
BATIDOR DE GLOBO GRUESO 40 CM	750	12,350	7,238	8,660		354	11,544	5,130	
BATIDOR DE GLOBO DELGADO 40 CM	750	12,350	8,169	6,105			9,400	5,130	
BATIDOR DE GLOBO DELGADO 30 CM	400	10,855	6,235	4,955			10,140	7,800	5,330
CAZO CONICO #29		13,777	7,554	8,530	10,560	10,810	7,730	7,292	
CUCHILLO PARA CHEFF 14 CM	9,450	15,781	8,032	10,200	8,438	9,820	11,100	10,545	
CUCHILLO PARA CHEFF 12 CM	7,500	12,525	6,375	7,500	6,750	7,890	8,500	8,400	
CUCHILLO PARA CHEFF 10 CM	6,600	11,022	5,610	6,600	5,904	6,864	7,800	7,410	
CUCHILLO PARA CHEFF 8 CM	5,400	9,818	4,590	5,400	4,894	5,616	6,300	5,945	
CUCHILLO OSTIOTES	2,730		2,204	2,645	2,732	3,603	2,460	2,995	
COLADOR CHINO DE 18 CM	8,640	18,036	9,180	8,070		11,793	10,800	10,260	
COLADOR CHINO DE 30 CM	9,400	19,677	9,990	11,750	11,750	15,397	11,750	11,163	
COLADOR ALUMINIO DE 22 CM	2,755	17,201	2,140	5,530	1,814	13,497	2,061	9,785	
COLADERA MALLA REFORZADA 24 CM	5,100	8,517	6,267	2,884	4,770	5,569	7,375	7,005	
COLADERA MALLA REFORZADA 15 CM	4,200	2,705	1,689	1,623	1,191	1,749	1,315	1,689	
COLADERA MALLA REFORZADA 11 CM	3,900	1,446	1,112	1,100	1,679	945	649	1,870	
CAZO CONICO ALUMINIO 22 CM	6,617	11,189	6,867	7,650	5,818	10,838	9,650	6,671	9,650
CAZO CONICO ALUMINIO 20 CM		7,932	6,180	6,555	3,074		6,840	5,604	
COMPAÑADOR VERDURA KLEEN CUTTER	11,385		31,385				49,940		
CUCHARA CONICA LISA 35 CM	1,640		1,479		1,687	1,119	1,972	2,284	1,140
CUCHARA CONICA PERFORADA 35 CM	1,640		1,479		1,687	1,719	1,972	2,204	1,719
CUCHARON COCINA A.I. 10 CM	2,000	4,772	1,802	2,000	1,835	2,096	2,404	2,687	
CUCHARON COCINA A.I. 12 CM	2,373	4,180	2,057	2,285	2,448	2,392	2,744	3,066	2,744
CUCHARON COCINA A.I. 16 CM	1,495	7,306	3,150	3,500	3,342	3,662	4,201	4,694	3,495
COFA PARA HELADO A.I.	882	2,070	732	970	1,381	1,711	2,280	1,950	1,711
CUCHARA PARISIEN	2,608	4,342	1,732	3,875	2,100	3,487	6,462	1,400	
CHAIRA AFILADOR 30 CM	7,180	13,694	5,802	6,910	4,429	9,391		6,827	7,180
CHAROLA DE ALUMINIO BACKS 60x43	8,115	4,364	9,459	11,230			3,190	2,200	
CUCHARON #5	1,372	2,115	1,239	1,375	2,490	1,440	1,652	1,846	
ESCRIBIDOR VERD. ALUM. 27 CM	11,000	12,742	4,700	5,530	3,500		4,980	5,253	
ESPATULA LARGA FLOJO A.I.	1,040	57,193	6,191			1,442	9,800	7,285	
ESPATULA	5,600	3,994	4,920				1,675	5,350	
ESPUMADERA CONICA A.I. 10 CM	1,035		936		979	1,087	1,250	1,394	
ESPUMADERA CONICA A.I. 12 CM	1,327		1,189		1,254	1,394	1,608	1,287	800
ESPUMADERA CONICA A.I. 14 CM	1,627		1,468		1,536	1,717	1,960	2,188	
HACRAS PESADAS	7,550	4,589	4,528	7,440	1,548		6,800	7,178	
MEDIDA HELADOS CHICA			8,846	8,325	14,500	16,751	22,500	1,200	
MEDIDA HELADOS #16	11,800	19,704	8,846	8,325	15,780	16,751	22,500		
OLLA RECTA DE ALUMINIO 10 LT	11,997	24,042	12,451	14,000	10,768	19,586	14,920	11,984	

EQUIPO DE COCINA

DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OLLA RECTA DE ALUMINIO 16 LT	17,428	35,328	18,296	15,995	14,783	28,780	20,600	17,610	12,021
OLLA RECTA DE ALUMINIO 21 LT	19,005	38,097	19,724	22,190	18,629	31,027	22,218	18,984	
OLLA RECTA DE ALUMINIO 37 LT	33,829	67,733	35,109	36,370	29,137	55,227	39,540	31,066	33,896
OLLA RECTA DE ALUMINIO 6 LT	9,834	20,606	10,670	12,000	9,038	16,785	12,015	13,231	8,352
FELAPAPAS Y CORTA FLOJES	360	1,088	297	359	427	355	355		427
PRESA PAPAS PROF	10,240	21,275	10,829	12,740	12,740	12,740	12,740	12,500	10,637
PORTAVASO CAPUCHINO	306	480	275	288	350	393	360	420	
PLATON OVAL A.1. 31 CM	1,910	4,509	1,910	2,100	7,237	8,181	12,387	3,620	
BALLADO DE QUESO 4 LADOS	480	1,713	642	444	824	1,120	769	528	
NEBARDORA ELECTRONICA		641,280	569,206				681,000	491,300	
SARTEN COLL ROLL 18 CM	1,525	3,194	1,377	1,593	1,469	1,600	1,836	2,002	
SARTEN COLL ROLL 20 CM	1,572	3,291	1,419	1,730	1,515	1,651	1,894	2,116	1,646
SARTEN COLL ROLL 24 CM	1,880	3,251	1,635	1,940	1,809	1,973	2,261	2,527	1,971
SARTEN COLL ROLL 28 CM	2,340	4,898	2,111	2,420	2,248	2,454	2,815	3,146	2,449
SARTEN COLL ROLL 34 CM	2,900	6,060	3,613	2,940	2,801	3,038	3,485	3,895	3,038
TABLA MADERA PARA PICAR 40x30	2,640	4,408	2,431	7,490	1,870	4,449	3,950	3,753	
TIJERA CORTA AVES			14,800	9,200		5,800	5,800	7,400	
TAZON BATIR A.1. 30 CM	7,950	13,276	6,900	11,655	6,428	9,540	9,540	11,951	9,540
TAZON PARA BATIR A.1. 20 CM	5,750	7,598	2,604	3,330	4,227	6,900	6,900	6,500	5,750
TAMBOS PARA BASURA	31,000	6,162	4,500	4,580		7,175	7,175	7,600	

CRISTALERIA

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
224	CRICEROS	223	466	279	259	195	156	286		
50	COPA COCKTAIL 82216	961	2,005	1,202	1,117	879	825	1,092	1,201	1,202
30	COPA JERAZANA 8 2020	441	962	618	542	347	489	930		
	COPA PARA AGUA	574	1,199	717	644	503	966		718	
50	COPA TROPICAL	707	1,643	983	915	689	594	895	904	
100	COPA VINO BLANCO	495	2,110	618	576	430	605	935	619	
100	COPA VINO TINTO	505	2,131	631	587	462	621	940	631	500
50	COPA COGNAC	351	1,835	431	400	639	561	480	439	
	COPA CHAMPAGNE	524	2,355	656	609	439			655	
30	CHALIPAS	1,206	2,510	1,508	1,402	156	1,370	1,370	1,500	
	PLATEJA ALTA SYRAC. 1485	227		203	264	200	272	260	204	
50	PIRINHYEROS LARGOS	855	2,505	467	694	445	450	1,190	579	
80	VASO 8VA OZIA (FRUQUILERO)	177	369	221	265	150	207		221	
50	VASO CADA DOS OZIAS	199	416	247	271	174	212		249	
60	VASO CAPUCHINO 4 OZ. 6113	329	606	411	302	200	394	375	411	
	VASO BOLERO 8 OZ.	300	1,054	460	428	165	441		460	
350	VASO BOLERO 10 OZ.	400	1,029	510	470	257	409	450	510	
30	VASO OLD FASHION	547	1,160	832	456	230	600		499	
50	SALZOS LARGOS	855	2,505	467	694	597		1,190	579	1,190

CUBIERTOS

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
500	CUCHARA CAFETERA	6,266	6,324	337	403	8,115		680	679	
360	CUCHARA SOPERA	7,924	11,773	610	561	279		863	840	
204	CUCHILLO PIZARRA CON SIERRA	14,636	17,292	937	1,010	4,761		1,690	1,592	
300	CUCHILLO PARA HISA	14,369	17,292	937	1,041	777		1,565	1,557	1,565
	CUCHILLO MARTINILLERO	7,056		563	500	777		770	765	
	CUCHILLO PARA PESCADO	15,122	10,151	904	660	550		1,050	1,630	1,630
26	JUEGOS PARA CUCHAROS	16,370				8,635		1,530	2,520	
124	TAREDOS PARA HISA	7,110	8,950	407	502	404		735	770	
	TAREDOS PARA PESCADO	4,401	8,297	450	332	405		660	1,630	
	TAREDOS PARA TOSALADA	6,001	4,297	450	421	405		660	659	
75	TAREDOS MARISCOS	5,291	4,916	374	372	1,111		576	573	
8	PLANEADORES		13,442		10,426	17,000		17,637	10,354	
8	SARTINES DE PLANTO	4,450	4,904	4,450	4,895				12,706	
20	SERVICIO PARA CAPUCHINO (AEROS)	306	460	275		350		360	420	

EQUIPO ELECTRONICO

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAÑADERA PARA BAR	35,000		46,194		39,330		39,996	54,593	
3	CAJETERA EXPRESS 2 PALARCAS	765,000	1,646,620	916,000		388,000	1,189,766	966,000	1,217,710	
	CAF. EXP. MODELO BA-2 2 GRUPOS CONSERVADORES HELADOS	794,935	1,369,360	800,000		666,400		892,568	937,000	
	CAF. PERCOLADORA MOD. FC 20-20	420,100	1,095,520	555,000		524,000	605,230	495,230	445,425	
	CONGELADOR COPES MOD. CL-110TC		560,146							
	ESTUFA CON PLACUA Y HORNO IG-M	402,000		631,000		501,740		631,000		
	ESTUFA CON PLACUA MOD. IG-TS	305,240		526,000				52,700		
6	ESPUMADOR DE SINGRES MARVAL	1,860	1,336	671		1,535	2,010	2,410	950	1,000
3	EXTRACTOR DE JUGOS	96,000	160,120	125,000		34,920	222,232	222,232	266,000	
	ESTUFA 4 QUEM. Y HORNO MOD BI-4	315,200	627,005	585,600		362,000		506,000		
6	LIGADORA CACERA 2 VELOCIDADES	11,900	33,182	16,702		13,910	13,910	11,918		
2	LICUADORA INDUSTRIAL 12 LT	172,000	311,455	235,000		172,000	215,000	215,000	265,525	
3	MEZCLADOR VIBRAT DE UN BRAZO	35,000		44,194		52,956	28,996	38,996	54,593	
1	MOLINO MARVAL PARA CARNE	60,760	68,069	6,922		177,600	52,900	52,900	55,927	
	MAQ. FABRICADORA DE HELLO 100KG	1,390,000	1,390,692					1,756,790		
	MAQ. LAVADORA DE LOZA	2,165,000	4,201,000			2,106,000		2,020,000		
1	PERCOLADORA PARA CAFE 120 TAZAS	420,000		423,000		464,000	423,000	423,000		
4	PARRILLAS ELECTRICAS PARA CARNE	65,000	12,665	60,000		60,000	59,400	59,400	70,100	
	PLACUA FRIGIDA MOD. 2-6	251,000		96,000		235,200		96,000		
	REAFEDORA BOBART MOD A-2030	2,000,000	2,851,456							
	LLAVE DE PERLAVADO COMPLETO	260,000								
6	NOTES PARA BASURA MEDIANO	31,000	6,362				7,175	7,175		
1	REBAÑADORA PARA CARNES FRIAS	320,000	641,200			374,000		401,000	491,300	
	REPIDOR MOD. I-P-S-B	132,000	314,132	540,000		346,720		540,000		
	SALAMANDRA DE PARED MOD. ISE-c6	372,000		400,000		422,240		400,000		
	ESTUFON DOWLE MOD. I-B-2	162,000	230,300	235,000		310,640		235,000		
3	ASPIRADORA INDUSTRIAL	252,900								
1	BASCULA RECEPCION 150 KG		64,100							
	EQUIPO DE SONIDO									
9	RECIPIENTES ARC			19,200						
1	RECIPIENTES AB			19,200						

EQUIPO ELECTROMECANICO

CANT.	DESCRIPCION	15	16
1	MAQUINA REGISTRADORA SWEDA	3,308,079	
1	RELOJ CHECADOR	298,000	298,000
4	PORTA TARJETAS	5,000	5,000

LOZA CON LOGOTIPO

CANT.	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	COCO FIET						1,200			1,200
6	PALILLEROS	542	1,172		705	706		717	716	
170	PLATO CAJE AMERIC J	276	601		160	160		410	451	451
100	PLATO CORTOTA	320	693		415	416		461	506	
50	PLATO MOCA	195	422		253	252		337	364	
150	PLATO OVAL 18 CM		3,650		2,210	1,950		2,069	2,301	2,069
250	PLATO OVAL 31 CM	1,360	3,211		2,973	1,704		1,793	2,014	
161	PLATO POSTRE 19 CM	575	1,249		740	740		754	839	
70	PLATO TRINCHA 23 CM	713	1,536		920	922		913	1,071	
125	PLATO PARRILLO 16 CM	341	703		469	469		500	560	
26	POBYA SOBRES AZUCAR	629	1,520	566	915	945		904	1,006	
	SALSIBA A.T.	2,330	2,100	1,479	2,307			2,932	4,122	
26	SALSIBA LOZA	753	1,424		855	900		807	965	
80	TARRO CERVICERO	1,400	1,426		1,525	1,469		807	1,963	
110	TAZA CAFE ANTICANO	331	865		510			552	409	
50	TAZA MOCA	203	614		360			410	459	
50	TAZON CONSORA	210	743		469			685	744	685
100	TAZON SOPERO	515	7,590		670	4,761		719	761	719

M O B I L I A R I O

CANT.	DESCRIPCION	10	11	12	13	14
3	ACRILICOS PARA ESCRITORIO	20,175				
2	ARCHIVEROS	59,107				
4	BASURERO DE OFIYA	3,304				
1	CAJA PTE. MOSLER MOD. 3016-RR		416,020			
4	CALCULADORAS CON IMPRESOR			112,900		
1	ESCRITORIO EJECUTIVO	83,628				
1	ESCRITORIO BODEGUERO	30,946				
2	ESCRITORIO SECRETARIAL	59,843				
1	XEROX	169,510				
35	LOCKERS	21,631				
200	ALFOMBRAS					
6	BOYES DE BASURA COLUMPIO					22,000
60	MISAS				7,930	
300	SILLAS				29,385	

PROGRAMA DE PAGOS PROYECTO BETA

PROV.	FECHA PAGO	CANTIDAD	PAGADO	PENDIENTE	OBSERVACIONES	
13	21-Jun 86	1,193,410			40 SILLAS LOBEDO	SOLICITUD DE CHEQUE
13	21-Jun 86	296,767			65 TAPAS MESA	SOLICITUD DE CHEQUE
15	25-Jul 86	1,908,000			ANTICIPO REGISTRADORA	SOLICITUD DE CHEQUE
19	08-Aug 86	791,415			ANTICIPO 300 PLATOS BASE	SOLICITUD DE CHEQUE
15	22-Aug 86	1,399,999			PAGO TOTAL MAQUINA REGISTRADORA	SOLICITUD DE CHEQUE
9	22-Aug 86	5,409,191			ARTICULOS E IMPLEMENTOS DE COCINA, COMEDOR	REVISOR 8 DIAS
9	29-Aug 86	3,583,500			EQUIPO FABRICACION ESP. COCINA	REVISOR 8 DIAS
9	29-Aug 86	1,949,825			50 SILLAS Y CAJA FUERTE HOSLER	REVISOR 8 DIAS
10	29-Aug 86	50,000			SERV. DE ASIC. Y SUP. INST. COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
6	29-Aug 86	2,364,470			1ER PAGO UTENSILIOS COCINA Y COMEDOR	SOLICITUD DE CHEQUE
22	29-Aug 86	2,189,830			408 ANTICIPO FABRICACION ISP.	SOLICITUD DE CHEQUE
21	29-Aug 86	2,213,150			1ER PAGO CAMARA REFRIG Y EXTRACCION	SOLICITUD DE CHEQUE
19	29-Aug 86	791,415			PAGO FIBAL 300 PLATOS BASE	SOLICITUD DE CHEQUE
19	29-Aug 86	241,500			40 CAZOS COBRE APERITIVO	SOLICITUD DE CHEQUE
20	29-Aug 86	2,052,750			60 SILLAS LOBEDO	SOLICITUD DE CHEQUE
21	05-Sep 86	2,213,750			2o PAGO CAMARA REFRIG Y EXTRACCION	SOLICITUD DE CHEQUE
10	05-Sep 86	50,000			SERVICIO DE ASIC Y SUP. INST. COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
21	12-Sep 86	963,750			3ER. PAGO CAMARA DE REFRIGERACION	SOLICITUD DE CHEQUE
20	12-Sep 86	2,052,750			60 SILLAS LOBEDO	SOLICITUD DE CHEQUE
18	12-Sep 86	50,000			SERVICIO DE ASESORIA INST COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
20	19-Sep 86	1,471,137			43 SILLAS LOBEDO	SOLICITUD DE CHEQUE
21	19-Sep 86	2,059,750	1,000,000	1,059,750	ULTIMO PAGO REFRIG Y EXTRACCION	SOLICITUD DE CHEQUE
18	19-Sep 86	50,000			SERVICIO ASESORIA INST. COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
6	26-Sep 86	2,364,470			2o PAGO UTENSILIOS COMEDOR Y COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
7	26-Sep 86	4,764,450			EQUIPO DE MARCA DE COCINA	REVISOR 30 DIAS
22	26-Sep 86	952,100			2o ANTICIPO 204 EQ. FAB. ESPECIAL	SOLICITUD DE CHEQUE
18	26-Sep 86	50,000			ASESORIA INSTALACION COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
18	03-Oct 86	50,000			ASESORIA INSTALACION COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
18	10-Oct 86	50,000			ASESORIA INSTALACION COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
18	17-Sep 86	50,000			ASESORIA INSTALACION COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
23	17-Sep 86	6,500,000			LOCKERS, ADAQUELLES, HERRAMIENTAS, ETC.	REVISOR 30 DIAS
6	01-Oct 86	2,364,490			ULTIMO PAGO UTENSILIOS COMEDOR Y COCINA	SOLICITUD DE CHEQUE
9	15-Sep 86	4,943,338			LOZA, CUBIERTOS	REVISOR 30 DIAS
22	20-Dec 86	1,904,200			404 CORRESPONDIENTE AL ULTIMO PAGO	SOLICITUD DE CHEQUE
20	17-Oct 86	595,000			UNIFORMES PARA COCINA	REVISOR 8 DIAS
30	17-Oct 86	152,352			6 BOTES PARA BASURA	REVISOR 30 DIAS
32	17-Oct 86	261,351			UNA ASPIRADORA INDUSTRIAL	REVISOR 30 DIAS
31	17-Oct 86	73,715			UNA BASCULA 140 KG	SOLICITUD DE CHEQUE
27	17-Oct 86	210,500			10 EXTINGUIDORES	REVISOR 30 DIAS
14	17-Oct 86	331,280			UN RELOJ CHECADON	REVISOR 8 DIAS
10	17-Oct 86	97,203			TRES BASES ACRILICAS SECRETARIAL	REVISOR 30 DIAS
10	17-Oct 86	175,946			DOS ARCHIVEROS CONTRO GAVETAS	REVISOR 30 DIAS
10	17-Oct 86	96,172			UN ESCRITORIO EJECUTIVO	REVISOR 30 DIAS
10	17-Oct 86	35,507			UN ESCRITORIO BODEGONERO	REVISOR 30 DIAS
10	17-Oct 86	137,630			DOS ESCRITORIOS SECRETARIALES	REVISOR 30 DIAS
10	17-Oct 86	1,492,539			60 LOCKERS DOS PUERTAS	REVISOR 30 DIAS
12	17-Oct 86	250,945			1 MAQUINA DE ESCRIBIR	SOLICITUD DE CHEQUE
24	17-Oct 86	116,851			1 CALCULADORA MODELO 202	REVISOR 10 DIAS
34	17-Oct 86	295,000			ESTANTERIA ALMACEN	REVISOR 30 DIAS
33	17-Oct 86	550,000			HERRAMIENTA	SOLICITUD DE CHEQUE
26	18-Oct 86	550,000			MACETAS	SOLICITUD DE CHEQUE
25	14-Nov 86	120,000			TIERRA PREPARADA PARA JARDIN 12 M. CUADROS	SOLICITUD DE CHEQUE
25	04-Nov 86	500,000			PLANTAS ORNATO PARA MACETA 250 PZAS.	SOLICITUD DE CHEQUE
25	04-Nov 86	100,000			PLANTAS ORNATO P/ANALOGOS YOSIMITE 100 P	SOLICITUD DE CHEQUE

CONCLUSIONES

La función de compras en una empresa a través de los años ha sido dar respuesta de obtener, básicamente los productos y ahora, los servicios, que la empresa requiere para obtener a su vez los productos terminados o servicios que oferta al público.

Esta función que en principio maneja directamente el dueño del negocio y posteriormente el gerente o encargado se maneja hasta la mitad de este siglo en forma empírica y no fue sino hasta la segunda guerra mundial, que la necesidad de abastecer en forma oportuna y adecuada a los ejércitos que se implantaron los primeros sistemas de abastecimiento.

De entonces a la fecha a surgido una verdadera revolución y manteniendo la compra su posición reelevante, se reconoce como una especialización con características propias dentro de la administración de empresas privadas o instituciones públicas y es de pocos años a la fecha que se considera al comprador como un ejecutivo profesional pudiendo llegar hasta los mas altos niveles.

La función de compras y el abastecimiento de las empresas tienen cada día una función mas reelevante, hasta haber logrado como el caso de Japón que la economía del país y de la gran industria dependa en gran manera de convenios de

compra y convenios de abastecimiento.

En nuestro país la actividad turística representa después del petróleo el segmento más importante de captación de divisas y el turismo nacional, es el más efectivo redistribuidor de la riqueza de los centros urbanos hacia los destinos de playa o de descanso, el turista gasta 28 centavos de cada peso en alimentarse en restaurantes o establecimientos fuera de su casa.

Por otro lado los 60,000 establecimientos de restaurantes en donde diariamente se sirven 3'000,000 de comidas representa una actividad económica por demás importante. El presente trabajo pretende aportar a la luz de la experiencia de los últimos cinco años de un grupo de restaurantes empeñados en modernizar su actividad económica y especializar la actividad de compras como una aportación que permite tecnificar a los encargados y/o responsables de esta actividad, compras y abastecimientos.

Como podemos observar que para poder lograr el buen funcionamiento de un departamento de compras de una cadena restaurantera de la zona metropolitana es imprescindible una buena organización del departamento así como de una adecuada comunicación con las demás unidades que conforman el grupo, para de esta forma lograr tanto los objetivos departamentales como los

institucionales y como último fin buscar la satisfacción de nuestros clientes que al fin de cuentas son los que dan la razón de la existencia de nuestra empresa.

Hemos podido observar que la técnica para lograr una eficiente compra es compleja y muy importante debido a lo cual es importante la actualización oportuna de nuestros métodos con el objeto de dar el mejor servicio a nuestros "clientes", que son todos los restaurantes del grupo.

BIBLIOGRAFIA

1.- Apuntes del L.A. Raúl Mejía Estañol para la materia de Administración de compras y Abastecimiento.

México D.F. 1986.

80 p.

2.- AUDITORIA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Sergio López Vallejo Elortegui.

México, D.F. 1976.

96 p.

3.-LAS COMPRAS, COMO PROGRAMARLAS, ORGANIZARLAS Y CONTROLARLAS.

Michel Calimeri.

Editorial Hispano Europea.

1974.

158 p.

4.- MEAT BUYERS GUIDE.

National Association of Hotel and Restaurant meat purveyors.

Litho, U.S.A.

1965.

84 p.

5.- COMPRA Y ALMACEN EN HOSTELERIA

Serafin Berroca

Primera Edición

Editorial Ofice.

Madrid, 1970.

336 p.

**6.- CONTROL DE CALIDAD DE CARNES Y PESCADOS EN EL
LABORATORIO DE GRUPO LOREDO.**

María del Lourdes Becerra Aranda.

México, D.F., 1985.

126 p.

7.- ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA.

Koontz y O'Donnel.

Editorial Mc Graw Hill.

México, D.F., 1983

674 p.

8.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Victor Lazzaro.

Editorial Diana

Segunda Edición.

México, D.F.

677 p.

9.-QUANTITY FOOD PURCHASING.

Lendal H. Kotschevar.

Editorial John Wiley and Sons, Inc.

Cuarta edición.

Diciembre, 1965

619 p.

10.- EL RASTRO.

Luz María Rivadeneira B.

México, D.F.

1984.

5 p.

11.- QUANTITY BUYING GUIDES.

Adeline Wood.

Ahrens Publishing Company, Inc.

New York

Revised Edition.

1957

127 p.

12.-DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

Kotler, Philip

Editorial Diana.

Tercera Edición,

México, D.F., Junio 1984.

622 p.

13.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Agustin Reyes Ponce.

Primera y Segunda Parte.

Editorial Limusa.

México, D.F. 1984

392 p.

14.- PLANIFICACION Y DISEÑO DE RESTAURANTES.

Fred Lawson.

Editorial Blume.

México, D.F.

**15.- PRINCIPIOS BASICOS A CONSIDERAR EN EL AREA DE
PRODUCCION DE UN RESTAURANTE DE LUJO.**

Ana Lourdes Reta E. Y Maria Antonieta Orozco A.

Tesiscentro

México, D.F., marzo 1985.

173 p.

**16.- PROYECTO PARA LA UBICACION DE UN RESTAURANTE DE
PRIMERA CATEGORIA EN LA ZONA METROPOLITANA.**

María Teresa Dispa Rangel

México, D.F., Septiembre 1987.

75 p.