

108

U.N.A.M.

FACULTAD DE INGENIERIA

**ADMINISTRACION DE SUMINISTROS
EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

T E S I S
Que para obtener el título de :
I N G E N I E R O C I V I L
p r e s e n t a :
J A I M E R A U L O C H O A N O E

México, D. F.

1988





UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

ADMINISTRACION DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

PAGINA

CAPITULO I	INTRODUCCION	1
CAPITULO II	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SUMINISTROS DENTRO DE LA EMPRESA	4
	A) Principios básicos de la Administración	4
	B) Funciones principales del proceso Administrativo	5
	C) La planeación	10
	D) La organización	12
	E) La integración	18
	F) La dirección	20
	G) El control	23
CAPITULO III	EL PROVEEDOR	28
	A) Cómo hacerle frente	29
	B) Información	31
	C) Comportamiento	34
CAPITULO IV	EL PROCESO DE ADQUISICION	40
	A) Requisición de compra	42
	B) Investigación de mercado	49
	C) Negociación	62
	D) Orden de compra	73
	E) Seguimiento	77
CAPITULO V	CONCLUSIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	86

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

El proceso del suministro y la adquisición de materiales en una empresa constructora de tamaño mediano, en la mayoría de los casos, no tiene un procedimiento u orden establecido dentro de la estructura básica organizacional de la misma.

Las metas y objetivos dentro del proceso de los suministros, no están definidos con precisión, esto es, que dentro del organigrama general de las empresas constructoras de tamaño mediano, pocas veces hay un Departamento o Gerencia de Compras.

Por tal motivo, es de gran importancia el que exista un Departamento llamado COMPRAS dentro de la estructura organizacional de la empresa, con el objetivo de atender las diversas áreas de la misma, oportunamente dentro del proceso del suministro en calidad, cantidad y menor costo, de los artículos demandados para el mejor funcionamiento dentro de la productividad de la misma.

Desgraciadamente la mayor de las veces no hay ni un objetivo de compra, y no se establece ni siquiera un análisis comparativo de precios dentro de la amplia gama de proveedores que intervienen en la industria de la construcción.

Ahora bien, en el caso de que el objetivo de compra esté bien definido, nos preguntaríamos: ¿Es el precio adecuado del material? o ¿Será una buena negociación de compra?

Como anteriormente se citaba, las empresas constructoras deben tener un Departamento y oficina identificados como Compras, el cual debe estar dirigido por un Gerente o Jefe sin tener otra función más que la de comprar.

De hecho, las funciones de esta persona no solamente están limitadas a la compra, sino que se extienden a otras actividades de la Administración de los suministros de los materiales.

El alcance de la función de la Administración de los suministros se puede definir como; "La responsabilidad de la adquisición oportuna de todos los materiales, equipo, refacciones y servicios que una empresa requiere para el buen desempeño de sus actividades".

Sin embargo, esta función está dividida en cuatro subfunciones principales que son:

- I. Información
- II. Reducción de costos
- III. Compras
- IV. Seguimiento

que a lo largo de este trabajo comentaremos el objetivo de éstas.

Algunos Gerentes de Compras, tienen una importante participación en las decisiones relativas a los contratos de obra de las empresas, que son en esencia funciones de compra. Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta un Departamento de Compras, es el constante incremento de los precios de mercado, del cual se debe de estar constantemente bien informado.

El Departamento de Compras está en contacto a diario con decenas de proveedores, probablemente el Gerente de Compras es el que tiene más contacto con organizaciones externas que ningún otro dentro de la empresa y por lo tanto, el más indicado para sugerir los candidatos a proveedores y tener las relaciones comerciales dentro de la empresa.

Las compras constituyen el elemento que individualmente afecta la forma más notoria del flujo de efectivo dentro de la empresa, de tal suerte el Gerente de Compras debe estar estrechamente relacionado con el proceso general de la planificación financiera.

También éste, debe de ser el agente catalizador que lleve los conocimientos técnicos del proveedor especializado al grupo de interesados por algún material o equipo que no se maneja normalmente dentro de la empresa.

Al Gerente de Compras se le delega la responsabilidad total por su labor, pero no siempre se le da paralelamente la autoridad requerida. Esto se puede solucionar de manera que, desde un principio dentro de la organización se definan perfectamente las funciones y responsabilidades y paralelamente se le otorgue la autoridad adecuada a ellas.

La actividad de comprar, debe de recibir un amplio reconocimiento en empresas "maduras", en donde la reducción del costo de la obra, es importante,

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE SUMINISTROS DE
TRO DE LA EMPRESA

A) Principios básicos de la Administración

Empezaremos primordialmente definiendo en forma general los principios básicos de la Administración aplicados a una empresa constructora de tamaño mediano, y como consecuencia hablaremos de la Administración de los suministros.

Los principios básicos de la Administración los podemos definir como "La integración dinámica y óptima de las funciones de Planeación, Organización, y Control para alcanzar un fin general de la manera mas económica y en el menor tiempo posible".

Podemos considerar que la creación de una fuente de trabajo acarrea consigo responsabilidades de gran trascendencia, principalmente al aceptar que estará vinculada estrechamente a la supervivencia de un número de personas que aumentará conforme ésta se consolide.

El fracaso de una empresa no sólo significa una pérdida material, sino que sus repercusiones afectan a terceros en una forma a veces injusta, además en algunos casos el fracaso de una empresa puede representar el fracaso personal y permanente de sus integrantes.

Para poder cumplir con los objetivos de una empresa, se hará necesario que ésta produzca beneficios, entendiéndose éstos en su forma más amplia y donde el económico es sólo uno de ellos.

Desafortunadamente, el buen empresario es en ocasiones mal administrador y por tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por su falta de técnicas de Administración.

A partir de este momento, el pensamiento sobre la Administración presenta una búsqueda de teorías que satisfagan diversos niveles de las empresas con diversos entornos socio-culturales, políticos y económicos.

En sí, en este trabajo nos basaremos en la teoría del proceso Administrativo de Henry Fayol, donde los conceptos Administrativos son comunes a todas las empresas y que en la industria de la construcción sus principios generales se desarrollan en forma natural, en la que el administrador corresponde en gran porcentaje a las características ideales del empresario de la construcción y sus preceptos para facilitar la dirección, tienen y tendrán una incuestionable vigencia.

B) Funciones principales del proceso Administrativo

1) Función de planeación o determinación del trabajo que debe ser realizado a través de:

a). Definición de la razón de existir de la empresa (naturaleza y alcance del trabajo que debe de ser realizado).

- b) Estimación de lo que puede acontecer en el futuro.
- c) Establecimientos de objetivos y metas (determinación de resultados que deben ser alcanzados).
- d) Establecimiento de planes y estrategias de acción (formas de conseguir resultados).
- e) Establecimiento de los requisitos de oportunidad en el logro de los objetivos (el tiempo en que se deben ser alcanzados).
- f) Determinación de los recursos requeridos para obtener resultados predeterminados (la elaboración de presupuestos).
- g) Fijación de normas de operación, que nos permiten determinar las reglas o decisiones predeterminadas (fijación de políticas).
- h) Establecimiento de procedimientos (determinación de métodos y procedimientos sistemáticos para realizar el trabajo).

2. Función de Organización o clasificación y divisiones del trabajo en unidades administrativas a través de:

- a) Estructuración de la empresa agrupando el trabajo por su naturaleza para una producción eficaz.
- b) Establecimientos de las condiciones materiales para que exista un trabajo efectivo de grupo entre unidades organizacionales.

3. Función de Integración o determinación de las necesidades del personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo a través de:

- a) Análisis del trabajo para conocer las necesidades de capacitación del personal que requiere.
- b) Reclutamiento, selección e inducción a la empresa,

de las personas que se han identificado dentro de las unidades organizacionales que componen la estructura de la empresa.

c) Desarrollo de los recursos humanos o sea el ofrecimiento de oportunidades a los empleados y trabajadores para que desarrollen sus propias capacidades, en relación con las necesidades de la organización.

4. Función de Dirección (liderazgo) o sea la toma de responsabilidades sobre el comportamiento de los objetivos y las metas de la empresa a través de:

a) Asignación a cada empleado y trabajador de las funciones y rutinas específicas encomendadas a ellos de tal manera que se delimite con precisión la responsabilidad de trabajo que tienen.

b) Influir en las personas para que trabajen en la forma deseada o influir en su motivación.

c) Establecimiento de la comunicación o sea la implantación de un flujo efectivo de ideas y de información en todas las direcciones deseadas.

d) Coordinación, o sea la consecución de la armonía del esfuerzo del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y del grupo mismo.

5. Función de Control, o sea asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

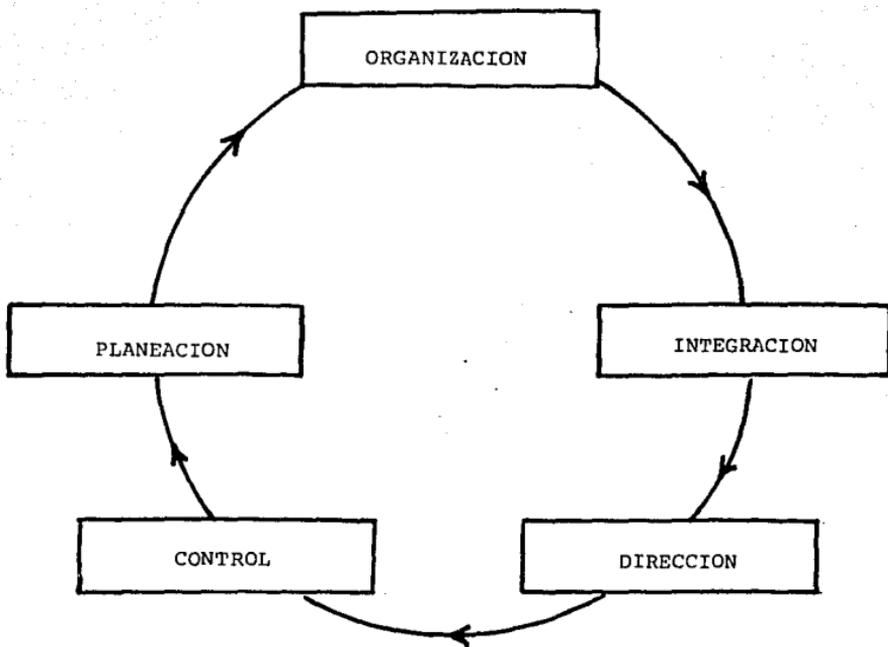
a) Establecimiento de estándares de tal manera que tengamos normas de ejecución efectiva en la consecución de los objetivos y metas propuestas.

b) Evaluación de lo realizado o alcanzado contra la ejecución o resultados planeados o esperados.

Esta evaluación implica necesariamente una medición de

la ejecución.

c) Toma de decisiones correctivas para lograr el mejoramiento en la ejecución de los objetivos,



FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

C) La planeación

La definiremos como el estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras.

Dentro de la función de planeación un elemento principal es la naturaleza y el alcance del trabajo que debe ser realizado, esto da pie, a la razón de existencia de una empresa constructora que al igual que toda empresa productiva, debe reunir cuatro elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo, como;

1. Clientes. Sin los cuales sería inútil el producto o servicio.
2. Recursos de capital. Sin los cuales sería imposible la realización del producto o servicio.
3. Recursos humanos. Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
4. Conocimiento del proceso. Sin el cual sería anti-económica la realización del servicio.

Es indudable que uno de los objetivos de la empresa constructora, deberá ser, satisfacer la necesidad que pretende cubrir al cliente que demandará una retribución a través de un servicio eficiente en costo, en tiempo, y calidad.

También el elemento capital, representado por efectivo y bienes tales como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, instrumentos, mobiliario, transportes, materiales, etc.; demanden una retribución a través de una rentabilidad sobre el capital invertido.

El elemento más trascendental lo constituye el recurso

humano que en la misma forma que el recurso de capital, debemos tenerlo localizado en forma específica, para tener la certeza que dado el caso de necesitarlo podremos contar con él sin olvidar que, su retribución pudiera ser únicamente a través de sueldos y salarios.

Características de las Empresas Constructoras dedicadas a la edificación

1. Es una industria artesanal en un 70%.
2. La determinación de sus activos es siempre aproximada y con rangos de variación muy grande.
3. La cantidad de materiales elaborados y semi-elaborados que intervienen en su proceso constructivo, varían desde aproximadamente 50, en el caso de la construcción pesada, a más de 1,000 en el caso de edificación.
4. Sus ventas están condicionadas a las políticas de gobierno en un 80%.
5. La rotación de su personal es la más alta.
6. El riesgo sobre la inversión es el más alto en la misma.
7. Las dificultades en la evaluación de su productividad propician una competencia suicida por ignorancia y falta de control y por lo tanto, una gran mortalidad y nacimiento de empresas.

Otro de los conceptos definitivos en la planeación de una empresa es el de liquidez, el simple balance de activo y pasivo no es una compañía la parte medular de la misma, ya que el activo puede en ocasiones no representar efectivo disponible para cubrir compromisos inmediatos, y si bien aceptamos que el activo puede, en todas sus formas, cumplir con compromisos inmediatos, debemos

aceptar que existen obligaciones que están directamente relacionadas con un tiempo perentorio. No podemos permitir nunca que se limite el uso inmediato de nuestro capital de trabajo, por tanto, nuestra selección de cli entes y de obras, será parte determinante para nuestra liquidez, finalmente el capital de trabajo necesario de berá ser analizado a la luz de las condiciones especiales del mercado, en la época del desarrollo, pero extra pelando siempre al probable mercado futuro.

Una probabilidad prevista de antemano, nos permitirá to mar decisiones de salvamento, tales como recorte de gastos fijos, reducción de costos, solicitudes de fi nanciamiento, etc., y en última instancia, el liquidar la empresa sin afectar intereses de terceros.

D) La Organización

La organización en las empresas constructoras la podemos definir como "la división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación".

Dentro de la organización, para que exista, debemos pen sar en sus principios básicos que serían:

1. Principio de la unidad de objetivo. Una estructura de organización es efectivo si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contri buyan al logro de los objetivos grupales.
2. Principios de eficiencia. Una organización es efi ciente si está estructurada en tal forma que los objetivos de la empresa se obtengan con el mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.

3. Principio de amplitud de mando. El número de subordinados depende de la habilidad, conocimiento y experiencia del administrador.
4. Principio de delegación. A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.
5. Principio de paridad. Obligaciones-derechos, a toda obligación corresponde un derecho y viceversa, en forma directa y proporcional.
6. Principio de la unidad de mando. La relación operacional de cada individuo con un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.
7. Principio de la división del trabajo. El trabajo debe dividirse o agruparse en actividades para contribuir más a la obtención de objetivos.
8. Principio de la definición funcional. Se debe definir claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que les ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.
9. Principio de flexibilidad. La estructura de organización puede cumplir más adecuadamente su propósito si dispone de mecanismos que lo hagan flexible.
10. Principio de oportunidad para el liderazgo. Si la estructura de la organización y de la delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.

11. Principio de cumplimiento. La promesa a un subordinado adquiere importancia en función de la diferencia de niveles de la jerarquía.

Comunicación

Hablar de organización es hablar de comunicación, sin comunicación cualquier intento organizativo sería imposible, más aún, la evolución de un hombre está supeditada a la comunicación con otros hombres.

Los orígenes de la comunicación se inician indudablemente mediante el lenguaje en el cual se observan varias formas:

1. Pasivo. El que se comprende sin poder emplearlo (el perro obedece la orden de su dueño).
2. Activo. El que se utiliza para hacer comprender a otros.
3. Indirecto, El que transmite a través de gestos, mímica y actitud frente a los demás. (El cual en ocasiones es más expresivo que los anteriores).

En el ser humano, la imitación desempeña un papel de gran importancia en la adquisición individual del lenguaje.

El niño por medio de la imitación aprende el lenguaje, a los cuatro años cuenta con un vocabulario de dosmil palabras aproximadamente, a los seis años cuatro mil palabras; estas adquisiciones presuponen naturalmente la integración

de los órganos nerviosos, sensoriales y motores, así como aptitudes intelectuales suficientes.

La palabra se elabora bajo la doble influencia de la maduración y el condicionamiento social.

El lenguaje, es a la vez, el instrumento esencial del pensamiento y el fundamento de la vida social.

Por tanto, podemos definir a la comunicación como "El conjunto de procesos por los cuales se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes, que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común".

Elemento de la Comunicación

Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

- a) Emisor (fuente de información)
- b) Mensaje (contenido)
- c) Canal (medio)
- d) Receptor (destino)
- e) Retroalimentación (medida de entendimiento)

- a. Emisor. El comunicante tiene o siente la necesidad de comunicar un pensamiento, una idea y en ese momento se convierte en una fuente de información.
- b. Mensaje. Una vez creada la fuente de información, es necesario saber perfectamente lo que se trata de comunicar (contenido el cual debe ser: Real, para

que elimine actitudes preconcebidas o predispuestas.

- Util. Para que se reciba con mayor atención y facilidad
- Claro, Para que no existan dudas de la captación de la idea
- Consistente, Para que podamos penetrar en la mente del receptor y así podamos vencer la resistencia que éste establezca
- Adecuado. Para evitar las distorsiones o errores
- Fácil. La comunicación tiene la máxima efectividad cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captarla.

c. Canal. Vehículo o medio que transporta la comunicación,

- Formales. Los cuales deben planearse y estructurarse.
- Informales. Los que surgen espontáneamente y pasan de una persona a otra.

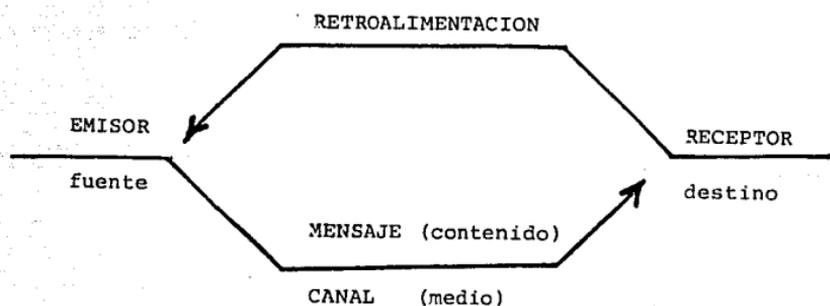


DIAGRAMA DE LA COMUNICACION

E) Integración

La función integración o determinación de las necesidades de personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo a través de:

- a. Análisis del trabajo para conocer las necesidades de capacitación del personal que se requiere.
- b. Reclutamiento y selección e inducción dentro de las unidades organizacionales que componen la estructura de la empresa.
- c. Desarrollo de los recursos humanos o sea, el ofrecimiento de oportunidades a los empleados y trabajadores para que se desarrollen en sus propias capacidades con la necesidad de la organización.

Lo más trascendente del elemento de la empresa lo constituye el recurso humano, lo debemos tener localizado en forma específica para en lo posible, tener la certeza que dado el caso de necesitarlo, podremos contar con él sin olvidar su retribución, desde el punto de vista simplista, pudiera ser únicamente a través de sueldos y salarios, pero será necesario que además de la satisfacción por medio del trabajo, la empresa contemple las necesidades sociales de estimación y auto-realización.

Para incrementar la productividad podemos concluir que la forma más adecuado es la de capacitación. A través de ella, el hombre se agiganta; y si capacitar es construir, una empresa sin una política definida de capacitación, estaría imposibilitada a desarrollarse.

Desafortunadamente los hombres más desamparados, las empre

sas más pequeñas y los países sub-desarrollados, son los que requieren mayor capacitación. La única diferencia entre un profesional y un individuo común y corriente, es la oportunidad de capacitarse.

A través de la comunicación la experiencia de otros hombres se puede acumular y en base a ella, incrementarla con la propia, esta característica ha permitido el desarrollo tecnológico actual.

Es indudable que la capacitación en la industria de la construcción debiera dirigirse a mandos de primera línea, pero la constante rotación la hace muy difícil. La capacitación de altos mandos a mandos intermedios y de éstos a personal de primera línea, pudiera ser la solución en esta industria, siempre y cuando se logre implantar en los primeros, la consciente obligatoriedad de capacitarse y capacitar posteriormente con la idea de iniciar una progresión geométrica de enseñanza. Si la capacitación insume tiempo, si el tiempo es el recurso más escaso, es nuestra experiencia, una mezcla de sacrificio de tiempo de trabajo de la empresa y sacrificio de tiempo de descanso del personal, la que permite la consecución del objetivo de manera que no lesione momentáneamente la productividad. Cursos mensuales como parte de un plan general con apuntes entregados con anticipación de su iniciación, impartidos los sábados, son efectivos y no interrumpen la productividad. Los temas a tratar deberán ser seleccionados según el objetivo de la empresa, tales como:

- a) Conocimiento profundo de la operación de la empresa
- b) Complementación y reafirmación de los cono-

cimientos académicos básicos

- c) Exposición de conocimientos actualizados necesarios
- d) Exposición de conocimientos actualizados convenientes
- e) Intercambio de experiencias

Estos cursos deben de ser de altos mandos a mandos intermedios; Para personal de primera línea (personal de obra), puede ser conveniente que la capacitación sea quincenal en las áreas y secuencias siguientes:

- a) Alfabetización
- b) Acondicionamiento social
- c) Conocimiento del uso de la herramienta
- d) Métodos y procedimientos de trabajo

F) Dirección

La podemos definir como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de Recursos Humanos y de Capital de una Empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que integra, en forma continua y perdurable.

El directivo es la cúspide de la jerarquía empresarial y contra de lo que comúnmente se cree; su condición de poder no lo libera de presiones, por lo contrario, las multiplica sometiéndolo en el espacio de su actuación, a todo tipo de ellas. De abajo hacia arriba por sus subordinados, en forma lateral con sus colaboradores y socios, de arriba hacia abajo por su Consejo de Administración, de atrás hacia adelante, por sus aspiraciones personales y

su familia, y de frente hacia atrás, por la competencia en forma constante y creciente. Los resultados que de una empresa constructora espera un cliente, es sin duda la calidad; costo y cumplimiento del compromiso pactado, la que espera un directivo y accionista será seguridad y rentabilidad sobre su inversión.

La comunicación es el principal recurso del que dispone el directivo para obtener el entusiasmo, la creatividad y lealtad de su personal, siempre y cuando, esta comunicación sea verdadera, consistente y seria. Una dirección con mentiras o inconsistente, no podrá obtener entusiasmo o lealtad. Una promesa no cumplida, puede afectar radicalmente el clima de la organización y será recomendable que una forma de dirección eficiente de comunicar una orden o inspirar una motivación sea totalmente eficaz. Debemos hacer notar la importancia, que para el directivo tiene el saber escuchar y el saber comprender a sus subordinados antes de dictar cualquier orden. La mejor y más rápida forma de hacer fracasar a un Director es, gritando órdenes que parezcan provenir de sus viseras y no de su intelecto; se debe convencer y motivar antes de ordenar.

La motivación la podemos definir como: "Las razones que explican el acto de un individuo", por tanto la acción de motivar deberá ser: suministrar razones para la realización de una acción.

Es importante no confundir la acción de motivar con la de manipular, donde se abusa de las limitantes de un individuo para que substituya lo que se desea hacer por lo que el manipulador desea que haga. La motivación bien entendida, puede producir resultados benéficos pa-

ra el individuo motivado siempre y cuando éste tenga actitudes para conseguir la acción propuesta.

Una aptitud es una dotación genética, ya sea en cuanto a capacidad intelectual, capacidad muscular, salud física o capacidad para emocionarse y también para resolver problemas. Una persona motivada que no tiene las aptitudes para lograr el éxito u objetivo, generalmente se encuentra en un estado de ansiedad, por eso el campo de la motivación es peligroso para los directivos que no tengan bases psicológicas.

La motivación empresarial se encuentra bajo las siguientes características:

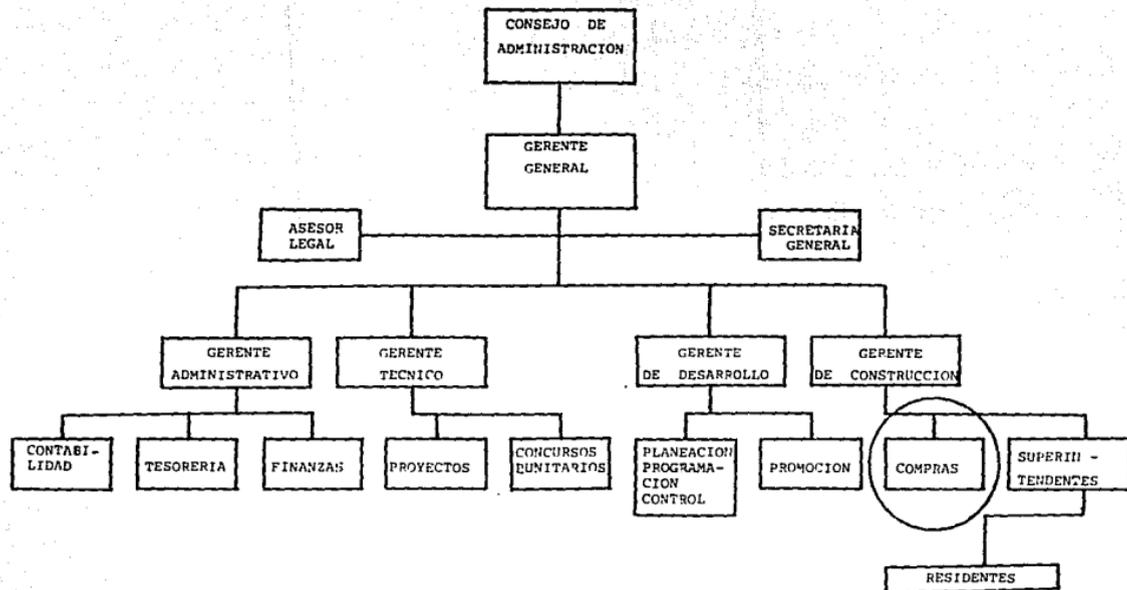
- 1 La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles, tiende a aumentar con el grado de participación en las decisiones relativas a dicho resultado que la llamaremos, principio sobre la participación.
- 2 La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles, tiende a aumentar si se mantienen a las personas al tanto de cualquier asunto que influya sobre dichos resultados que lo llamaremos, principio de la comunicación.
- 3 La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles tiende a aumentar si se conocen los Recursos Humanos, y se despierta un sentimiento de propiedad de la empresa y se estimula el trabajo en equipo, lo llamaremos principio de la integración.

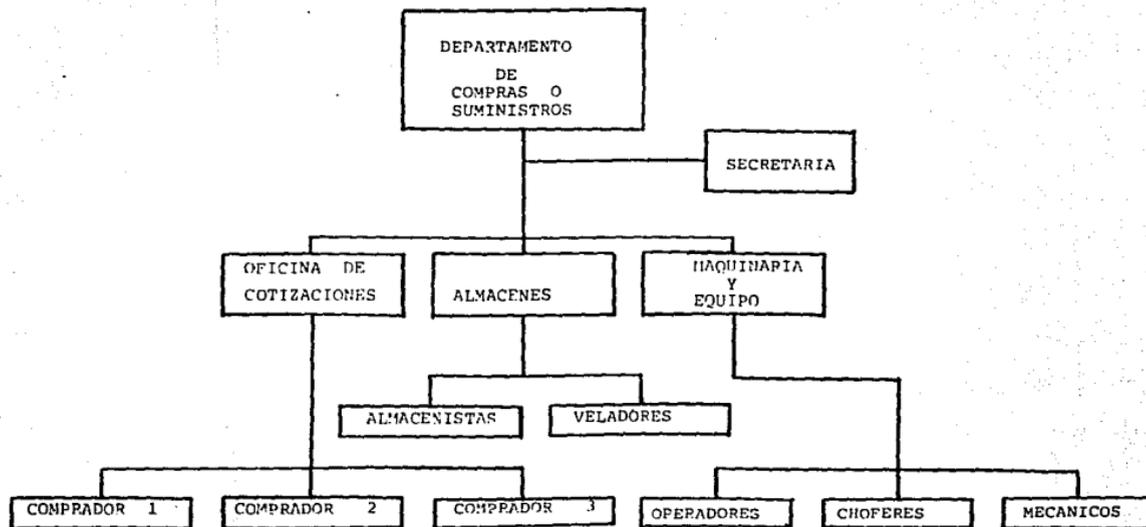
G) Control

Establecimiento de sistemas que permiten detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita, oportuna y económica.

Dentro de las funciones del proceso administrativo de la función Control, podemos situar al Departamento de Suministros, y es aquí donde podemos justificar el porqué un Departamento controla todos los suministros de los materiales en la estructura organizacional de una empresa constructora.

El suministro de los materiales es un proceso de Administración, el cual más adelante analizaremos punto por punto. Ahora nos ocuparemos en una estructura básica del Departamento de Suministros dentro de la empresa constructora, para lo cual propondremos dónde se sitúa el Departamento de Suministros dentro del organigrama general de la Empresa.





La persona encargada del Departamento de Suministros, tiene que tener perfectamente claros los objetivos de la Empresa y los propios; por lo tanto deberá conocer:

- a- ¿Qué se va a comprar?
- b- ¿Cuándo se va a comprar?
- c- ¿Quién lo va a comprar?
- d- ¿Con qué lo va a comprar?
- e- ¿Cómo lo va a comprar?

Así como el perfil de esta persona debe tener como requisitos:

- Honradez
- Orden
- Experiencia
- Relaciones Humanas
- Responsabilidad (muy alta)

En base a la experiencia tendrá que efectuar entre otras actividades, las siguientes:

Establecer sistemas de control de pagos

- A proveedores
- A subcontratistas

Establecer formas de contratación

- A proveedores
- A subcontratistas

Informar a la Gerencia General.

- De resultados obtenidos
- De desviaciones de las metas propuestas
- De desviaciones de políticas de proveedores

Integrar
pronósticos

Sensibilidad para iden-
tificar la situación
económica del medio

También llevar rutinas como:

Periodicidad semanal

Planear telefonemas
Revisar correspondencia
Visitar obras
Planear y fundamentar
pagos
Revisar facturas en pre-
cio y obra
Autorizar pólizas de
compras hechas en obra
Informar a la Gerencia

Periodicidad mensual

Fundamentar balance de
obras con respecto a
los suministros.
Revisar deudores

Eventual

Analizar suministros
para concursos

Una vez hecha la integración del Departamento de Suministros será, EL GRUPO DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA DE PROFESIONALES, Y ESPECIALISTAS EXPERTOS EN LA OBTENCION OPOR TUNA DE MATERIALES, ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS POR TODOS LOS GRUPOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.

La creación de un Departamento de Compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada; Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos discernibles. Las actividades de compras con el fin de realizar una contribución efectiva a la Empresa de la que forma parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la organización.

E L P R O V E E D O R

Los proveedores son vitales para el éxito de cualquier Empresa, Hasta cierto punto podemos considerar que los objetivos del proveedor y el cliente son paralelos. Pero, por supuesto, los objetivos del proveedor y del cliente también son parcialmente divergentes. Lo que ayuda al proveedor puede no beneficiar al cliente, y de hecho, puede afectar sus intereses adversamente.

Un objetivo principal de compra es hacer que los proveedores se comporten de una manera que sea consistente con los objetivos de la Empresa compradora y cada uno de los artículos que siguen se refieren directa e indirectamente a ese objetivo.

La venta directa es el dolor de cabeza de todos los Departamentos de Suministros de materiales. El Departamento de Suministros regularmente recibe requisiciones que especifican al proveedor para una compra propuesta. En algunos casos la mercancía ya ha sido ordenada por el Departamento usuario y, en todos los casos el proceso de compra ha sido ignorado. La venta directa es el problema obvio. Los proveedores usualmente prefieren pasar por alto al Departamento de Suministros si pueden salirse con la suya. A ellos les gusta presentar su ataque directamente a los Departamentos que usan sus productos. El proveedor puede experimentar que tiene todo para ganar y nada para perder mediante la venta directa, porque si el Departamento usuario no gusta de su producto, él

no obtendrá ningún negocio de ninguna manera, sin embargo, puede ganar porque el Departamento usuario es menos probable que sea consciente del precio, que el Departamento de Suministros. De hecho, si el ataque de ventas del proveedor es un ganador real, el Departamento usuario puede preferir ese material incluso si los costos están por encima de los otros competidores (cuya calidad puede ser igual e incluso inferior).

La venta directa también tiene incentivo para la mayoría de los Departamentos usuarios. Ellos pueden experimentar (a menudo con cierta justificación) que ellos saben más sobre los materiales especializados del proveedor, que el Departamento de Suministros. Es entonces fácil confundir la habilidad técnica con la habilidad especializada en las compras, la cual es una cualidad que ellos raramente poseen.

La venta directa siempre inhibe el libre juego de la competencia entre los proveedores y a veces también conduce a la corrupción. También malgasta el tiempo del personal en el Departamento usuario cuyos oficios no se hacen mientras están tratando con los proveedores.

A) Como hacerle frente

Mientras la venta directa, como el disparate del contrabando, siempre estará con nosotros, puede reducirse haciéndolo menos atractivo a los participantes como:

1. Los proveedores deberán registrarse en el Departamento de Suministros. El procedimiento acostumbrado es que todos los Agentes de Ventas se

registren con la recepcionista. El paso siguiente, es insistir en que todos los proveedores reales o potenciales sean guiados sólo hacia el Departamento de Suministros. Si el vendedor desea ver a alguien más dentro de la Empresa, se le permite sólo si alguien en Compras respalda su pase apropiado.

Este procedimiento mantiene informado al Departamento de Suministros de lo que está sucediendo y también mantiene alejados a los proveedores potenciales que de otra manera simplemente deambularían por los Departamentos usuarios en busca de negocio.

2. Aceptar sólo aquellos acuerdos específicamente hechos por el personal del Departamento de Suministros. El Gerente de Compras tiene poder real para obligar a la Empresa a la compra de los materiales. Los Departamentos usuarios no tienen este poder y deben de ser específicamente prohibidos por comprometer a la Empresa con cualquier proveedor particular. Los proveedores también deben ser advertidos de que los Departamentos usuarios no tienen ningún poder de compra.

Si los proveedores despachan contra una orden de compra proveniente de un Departamento usuario que no obtuvo de antemano la luz verde a través del Departamento de Suministros, el despacho simplemente debe ser rechazado o, si es accidentalmente aceptado, devuelto inmediatamente.

El Departamento de Suministros, por supuesto, se disculpará profusamente por el error, pero también destacará que esto posiblemente pudo no haber sucedido si la compra se hubiera canalizado a través del Departamento de Suministros, tal como es requerido por la política de la Empresa.

3. Censurar a los proveedores oportunistas. Tales compras no competitivas no ofrecen oportunidad principal para la reducción de costos. Sin embargo, no podemos descartar que alguna venta directa puede tener éxito por tener técnicas de mercado más eficientes.

El Gerente de Compras probablemente nunca pueda superar el deseo básico del Departamento usuario de pasar por alto al Departamento de Suministros y tratar directamente con los proveedores. Pero él puede explicar por qué existe el Departamento de Suministros, destacando los beneficios económicos que pueden disfrutarse cuando el oficio de compra está manejado por verdaderos profesionales,

B) Información

Informar al proveedor facilita las deseables relaciones comprador - vendedor. Los proveedores tienen problemas en encontrar el Departamento de Suministros con el cual se supone que ellos deben de tratar y después de llegar, ellos no saben a quién se supone deben ver, esta información puede usarse para presentar al vendedor la organización del comprador en forma escrita. Esta no sólo puede decirle cómo llegar y conseguir a la persona indicada si no que también puede darle una breve presentación de las políticas de compra y procedimientos de la Empresa. La siguiente información es deseable que contenga:

1. Ubicación de la compañía.

Esto incluiría la dirección y números telefónicos del Departamento de Suministros de la Empresa.

2. Horas de llamadas.

Las horas generales de oficina deben de estar enlistadas, además el Departamento de Suministros debe indicar las horas en que prefiere que los proveedores hagan sus llamadas.

3. Lista de materiales del comprador.

Esta es probablemente la parte básica de la información. Esencialmente es una lista de los artículos y materiales que generalmente se manejan en forma cotidiana.

4. Restricciones sobre las visitas de los proveedores.

La mayoría de los Gerentes de Compras prefieren que los proveedores no visiten al personal que no pertenece al Departamento de Suministros.

5. Políticas de Compra.

Con una breve definición de la "filosofía" de Compras de la Empresa; Tal definición declarará que es política de la Empresa dar la bienvenida a los nuevos proveedores que puedan hacer una contribución al éxito de la Empresa y las sugerencias que puedan reducir los costos o mejorar la calidad.

El comportamiento ético del Departamento de Suministros contempla más que simple honestidad. El personal del Departamento de Suministros se encuentra inadvertidamente involucrados en posesiones comprometedoras con relación a los proveedores, pero el problema puede resolverse a menos que se ejerza un buen criterio para hacer frente a los problemas de cada día.

Los principales estándares de la práctica de compras apoyados por la Asociación Nacional de Gerentes de Compras, son una guía útil para el comportamiento ético.

De estos principios se derivan los siguientes que son aplicados a las Empresas Constructoras:

1. Considerar primero, el interés de su empresa en todas las transacciones y llevar a cabo y crear en sus políticas establecidas.
2. Comprar sin prejuicio, buscando obtener el último valor máximo por cada peso de desembolso.
3. Esforzarse consistentemente por el conocimiento de los materiales y equipos y procesos de fabricación y establecer métodos prácticos para el funcionamiento de su oficina.
4. Suscribirse y operar dentro de la honestidad y la verdad al comprar y denunciar todas las formas y manifestaciones de soborno comercial.
5. Acordar una pronta y cortés recepción, hasta donde las condiciones lo permitan, a todos aquellos que invoquen una legítima misión comercial.
6. Respetar sus obligaciones y exigir que las obligaciones para con él y su oficio sean respetadas, consistente con buena práctica comercial.
7. Evitar la práctica violenta.

C) Comportamiento

El comportamiento ético requiere de que:

- La necesidad de información de los proveedores.

Es obviamente falto de ética el dar a un proveedor información de falsas apariencias sobre la cantidad y calidad, cuando se le solicite cotizar.

- Lealtad a los proveedores de amplia trayectoria.

Un nuevo proveedor ofrece vender un artículo por \$1.00 que la Empresa a estado comprado a un precio de \$1.20. El Gerente de Compras simplemente debe darle oportunidad de igualar la oferta de su competidor, porque el nuevo proveedor probablemente esté tratando de comprar el negocio cotizando bajo y luego inflando los precios más tarde, después de que los competidores hayan sido desplazados del campo.

- Negociación contra práctica violenta.

Tres proveedores cotizan sobre un trabajo y el comprador cree que las tres ofertas son altas. Desde su punto de vista, es perfectamente ético negociar tratando de persuadir a cada uno de sus proveedores para que reduzcan su oferta, hasta un nivel que el comprador considere real. Es abiertamente falto de ética si él llanamente dice a cada proveedor que su oferta es alta con relación a los competidores; probablemente es más limitante si él simplemente dice que la oferta es alta y deja que el proveedor saque su propia conclusión en cuanto a si ésta es una comparación relativa o absoluta.

- Receptividad para los nuevos proveedores.

No es ético pedir a un nuevo proveedor cuando no hay nin-

guna oportunidad de que obtenga ningún negocio pero mientras tales cotizaciones van del interés de la Empresa, porque proporcionan un medio de revisar los costos.

Hay situaciones en que el nuevo proveedor será seriamente considerado, dado que su oferta es suficientemente atractiva. En este caso, es perfectamente ético y va claramente en bien de la Empresa el buscar ofertas competitivas.

En algunos casos, el Gerente de Compras evitaría tomar una decisión si cree que los demás sospecharán de él por parcialidad, por ejemplo un Gerente de Compras puede ser perfectamente capaz de tratar objetivamente a un pariente que resulta ser un proveedor potencial. Pero otros automáticamente sospecharán de él por parcialidad. La única forma de evitar o bien el ser parcializado o bien dar la apariencia de parcialidad, es presentar todo el problema a su Jefe.

Un problema a los que se presenta un Departamento de Suministros, son los regalos y más aún los regalos Navideños. ¿hora bien, ¿cómo hacer frente al problema de los regalos Navideños?

Todos los Gerentes de Compra reciben por lo menos algunos regalos Navideños de sus proveedores. Estos constituyen un problema de compras principalmente porque provienen de los proveedores.

Una forma de comentar esta actitud por parte del Gerente de Compras, es tomar la iniciativa para formular una política de "no regalos o regalos limitados". Por ejemplo, informar a los proveedores por medio de una carta.

...." Estimado -----

En esta época del año, parece apropiado que yo le escriba y le exprese mi aprecio por el fino trabajo que su Compañía ha hecho para nosotros durante el año, como uno de nuestros proveedores reconocidos. Espero que nuestras relaciones futuras también sean de mucho provecho.

Yo se que no es una práctica extraña de los proveedores expresar su aprecio al personal en las organizaciones, recordándola con un regalo apropiado, ésta es una práctica que nosotros hemos discutido con relación a nuestros propios cliente. Pero hemos concluido que nada más substancial sería lo apropiado, que una tarjeta para expresar nuestro aprecio. Esperamos que usted llegue a esta misma conclusión, como uno de nuestros proveedores.

Nuestra política con respecto a los regalos, no quiere significar comportamiento impropio por parte de nuestros proveedores, sino solamente queremos enfatizar nuestro deseo de que los proveedores concentren sus gastos en favor nuestro completamente en mejoramientos en la calidad y costo de los productos que ellos nos venden.

A t e n t a m e n t e ,

El Presidente "....

Una política de no regalos tendrá éxito sólo si la alta Gerencia realmente practica lo que predica. Si los ejecutivos de alto nivel devuelven los regalos, los proveedores pronto entenderán que la política de "no regalos" no es un acto de hipocresía.

Los proveedores siempre tratan de actuar en favor propio. Si hay una genuina desaprobación de la distribución de regalos, entonces ellos no desperdiciarán su dinero en un gasto para personal de grado inferior, que puede ser contraproducente y crear mala voluntad entre los ejecutivos, que son los que realmente cuentan.

El proceso de compra funciona mejor cuando ambas partes se ajustan a las reglas del juego. Sin embargo, algunos vendedores inevitablemente tratarán de ganar ventaja sobre los competidores con prácticas poco éticas. Si ellos trabajan con aplicación, están seguros de encontrar a alguien en la organización del comprador que es receptivo a la corrupción.

Una fuerte organización de compras, administrada con profesionales bien pagados y respaldada por la alta Gerencia, puede lograr mucho para prevenir las prácticas impropias. Pero, la corrupción en las relaciones comprador - vendedor se derivan consistentemente de una base económica común. La corrupción es factible porque el proveedor puede lograr una ganancia relativamente grande por parte de la Empresa compradora a cambio de un costo relativamente pequeño incurrido en alguna especie de pago a un individuo dentro de esta Empresa.

El pago puede asumir muchas formas: puede ser en efectivo o mercancía; también puede ser directo. Sin tener en cuenta la forma, siempre está camuflado. El empleado que acepta incluso un soborno indirecto, casi siempre es despedido si es sorprendido y también, puede ser sometido a juicio legal. Así naturalmente, ambas partes de un soborno hacen todos los esfuerzos posibles por ocultarlo.

Felizmente, siempre hay por lo menos dos partes en tales transacciones y usualmente es imposible evitar que otras personas se enteren de ella. Cuanto más personas se enteren de ella, mayor posibilidad de detectarla.

Los receptores de favores ilegales y de poca ética no hacen publicidad, por supuesto, pero dejan huellas. Por ejemplo, el Gerente de Compras siempre debe ser sospechoso cuando los compradores favorecen fuertemente a un proveedor en particular. Alguien con sentido común reconoce que esto puede existir, incluso cuando hay un proceso de licitación competitiva aparentemente impersonal. Obviamente, el proveedor favorecido puede ser advertido en secreto sobre lo que él debe cotizar. Este tipo de coalición de uno a uno, es la más difícil de detectar porque obviamente ni el comprador ni el proveedor favorecido van a hablar.

Otra forma común de confabulación involucrada principalmente al personal de recepción de materiales, y esto puede o no implicar a Compras. Lo que sucede es que recepción o el empleado de recepción puede falsificar las cantidades de lo que recibe. Una variación de esto consiste en aceptar un material más barato que lo especificado en la orden de compra. Esto es especialmente fácil de hacer en materiales como la madera, donde es difícil calcular exactamente lo que está siendo recibido y es difícil darse cuenta en el uso.

Los auditores internos apoyan fuertemente la estructura de la Empresa donde los varios pasos en el proceso de compras, son manejados por diferentes Departamentos. En este caso un Departamento sirve para checar otro; por ejemplo, la inspección de recepción siempre debe estar separada de

compras. Además, Departamento usuario nunca debe permitírsele seleccionar a los proveedores. Y, desde luego, cuentas por pagar debe de estar organizacionalmente separada tanto de compras como de la recepción.

Las auditorias regulares, las revisiones de seguridad y la buena organización pueden reducir grandemente la probabilidad de deshonestidad en las compras.

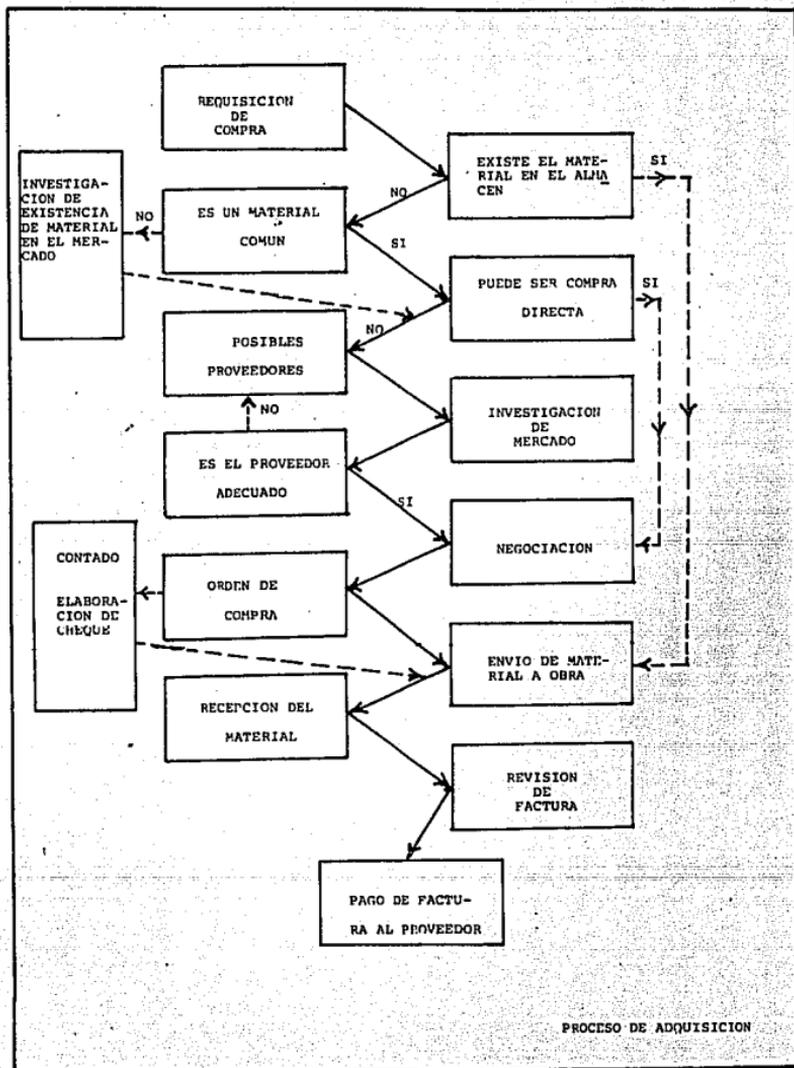
EL PROCESO DE ADQUISICION

Como citábamos anteriormente el alcance de la función de la Administración de los suministros se puede definir como "LA RESPONSABILIDAD DE UNA O VARIAS PERSONAS DE LA ADQUISICION OPORTUNA DE TODOS LOS MATERIALES, EQUIPO, REFACCIONES Y SERVICIOS QUE UNA EMPRESA REQUIERE PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES".

Esta función está dividida en cuatro subfunciones principales que son:

- A) Requisición de Compra
- B) Investigación de Mercado
- C) Negociación
- D) Orden de Compra
- E) Seguimiento

El proceso de adquisición sigue en la mayoría de los casos un orden establecido según sea el caso de la organización de la empresa. En este caso estamos hablando de una Empresa de tamaño mediano, poniendo a consideración el siguiente diagrama de flujo:



El control del proceso de adquisición lo podemos analizar según su secuencia: hay dos sistemas básicos sobre los cuales comentaremos sus ventajas y desventajas.

Centralización total de Compras

Ventajas

Menos costo de adquisición
Mayor control

Desventajas

Retardo en pedidos y entregas
Aparición de proveedores consentidos
Aparición de residentes consentidos
Evación de responsabilidad de residentes

Adquisiciones directas

Ventajas

Aceleramiento en las entregas
Adecuadas prioridades
Responsabilidad al residente de su consecución

Desventajas

Mayores costos de adquisición
Menor control

A) Requisición de Compra

1. Selección de Proveedores

Se llevará a cabo adecuadamente en costo-servicio-calidad,

ya que en muchas ocasiones el retraso en la entrega y sus efectos en la productividad supera con mucho al mejor descuento, así como también un material que por su falta de calidad se deteriora en su transportación, no será tampoco económico.

2. Fijación de precio.

Una vez determinado el proveedor adecuado, es conveniente establecer un directorio de proveedores aprobados, donde se indiquen los descuentos mínimos negociados y se informe a los residentes el precio final.

3. Actualización de precios.

Los proveedores aprobados en ocasiones reducen paulativamente sus descuentos, o bien aumentan sus costos, para contrarrestarlo es conveniente que se estén investigando continuamente otros proveedores, para reducir la exclusividad de los aprobados y someterlos a una constante competencia.

La selección de nuevos proveedores, nos permite también la actualización de la Empresa en el uso de nuevos materiales de construcción.

4. Pedidos locales.

Los ejecuta directamente el residente de la obra a los proveedores aprobados, teniendo que justificar cualquier compra a proveedores no aprobados a través de mejores precios o bien una condición de extrema urgencia.

5. Pedidos foráneos.

Para el caso de obras fuera de la localidad de la Empresa, los pedidos, control y pagos serán ejecutados por la residencia previa revisión de los costos de adquisición

en la oficina central, más fletes que se deriven, para determinar el más económico.

Básicamente nuestro proceso empieza con la REQUISICION DE COMPRA. Este documento es el que nos da rápidamente una visión conceptual de lo que está solicitando cada una de las obras, y así poder solicitar el flujo de efectivo para la adquisición de la semana en lo referente a los suministros.

Las requisiciones de compra las podemos controlar de la siguiente manera, y deben contener básicamente:

- a) Nombre de la obra
- b) Número de la obra
- c) Número de la requisición
- d) Cantidad
- e) Unidad
- f) Descripción del material
- g) Fecha límite de entrega

Este documento será previamente llenado por el Departamento solicitante, haciéndolo por triplicado y entregado durante el día o días preestablecidos para ello.

Original, al Departamento de suministros

Copia, al interesado

Copia, al archivo consecutivo

REQUISICION DE COMPRA

			OBRA:				No. DE OBRA:	No. DE REQ.	
			TIPO DE COMPRA: ORDINARIO <input type="radio"/> URGENTE <input type="radio"/> EMERGENCIA <input type="radio"/>		TIPO DE MATERIAL: CIVIL <input type="radio"/> H y S <input type="radio"/> ELECTRICO <input type="radio"/> ESPECIAL <input type="radio"/>		FECHA: / /	HOJA No.:	
PART.	CANT.	UNID.	DESCRIPCION:	PRECIO CONCURSO	PROVEEDOR DIRECTO OB.	PROVEEDOR	PROVEEDOR	PROVEED.	
SOLICITADO POR:			FECHA LÍMITE DE ENTREGA:	AUTORIZADO POR:	FACTURAR A:	RECIBIDO POR:			
NOMBRE			/ /	Vr. No.					
FIRMA			ENTREGAR EN:	PROVEEDOR SELECCIONADO:		OBSERVACIONES			

Otro tipo de documentos para el mejor control de los pedidos son los siguientes:

Control de pedidos

Control de proveedores

Con este tipo de documentos podemos llevar paralelamente el control de las requisiciones por obra, así como los materiales y proveedores similares; que se pueden adquirir en volumen para diferentes obras.

CONTROL DE PEDIDOS

No. REQ.	No. OBRA	PROVEEDOR	FECHA PEDIDO	PROMESA ENTREGA	OBSERVACION

No.	FECHA PROBABLE ENTREGA	PROVEEDOR	CONCEPTO	UN	CANT.	OBSERVACION

B) Investigación de mercado

Dentro de la investigación del mercado, los compradores deben de conseguir los precios más bajos.

El comprador efectivo nunca hace amenazas vacías, incluso si él no es escrupuloso en cuanto al estigma ético, unido a las medias mentiras o mentiras completas, él siempre debe de tener en cuenta que el éxito en las negociaciones depende grandemente de la credibilidad. Un comprador que es conocido como mentiroso, simplemente no será tomado en serio por el proveedor. Por ejemplo, el truco más común en la negociación por parte de un comprador que trata de reducir un precio, es decirle a un proveedor que él puede comprar el mismo material más barato, proveniente de otro proveedor. Esta estrategia probablemente opere por lo menos una vez con un proveedor en particular, pero está condenada al fracaso a largo plazo por las siguientes razones:

- a) Si el comprador está mintiendo, el proveedor pronto lo sabrá. Si un proveedor sagaz es más sutil, él simplemente cotiza un precio que esté muy por encima del que aspira a definir. El comprador puede entonces divertirse "regateando" el precio del proveedor y probablemente pague por el privilegio, porque el super-precio del proveedor nunca es completamente exprimido.
- b) Si el comprador no está mintiendo, la respuesta del proveedor también puede no estar en el interés del comprador. Por ejemplo, el proveedor regular cotiza diez pesos, pero el comprador dice que su precio es demasiado alto y que tiene que

bajar a nueve pesos si quiere el pedido. Un comprador honesto que hace esto, tiene encima de su escritorio una cotización que está substancialmente por debajo de los diez pesos.

El proveedor puede acceder al precio de su competidor.

El comprador hábil crea un juego en el cual los proveedores pueden "ganar" si su estrategia es consistente con la del comprador. Algunos principios que el comprador debe seguir, son los siguientes:

1. Un proveedor debe creer que no obtendrá un pedido si su oferta es demasiado alta... Es importante que un proveedor no tenga una garantía del pedido; compras debe tener la última autoridad en cuanto a si un proveedor obtiene el pedido o no.
2. Cada proveedor está convencido de que ganará el pedido si su oferta es baja... Los proveedores harán el juego para ganar sólo si están convencidos de que "los dados no están marcados contra ellos", antes de empezar una negociación. Desde el punto de vista del comprador, el precio debe normalmente ser lo único desconocido a la hora de recibir las cotizaciones. Un proveedor que no ganará el pedido porque el comprador estima que no tiene la capacidad básica, no debe ser llamado a cotizar. Y, por supuesto, las ofertas provenientes de ese proveedor no tienen un significado real, dado que no son comparables con las de los otros proveedores que tienen capacidad básica requerida.

Existen excepciones a esta generalización: los nuevos

proveedores pueden ser llamados a someter una oferta antes de que el comprador esté convencido de que cubre los requisitos mínimos.

LA NEGOCIACION CON LOS DISTRIBUIDORES.

Casi todos los Departamentos de suministros, compran de los distribuidores. El distribuidor siempre vende y usualmente almacena los productos de los fabricantes. El obtiene con esto, un grueso margen que casi siempre es del 20% y usualmente no sobrepasa el 30%. Aproximadamente el 10% de los gastos de venta son comisiones al vendedor que visita al Departamento de Compras.

El margen de ganancia del distribuidor es usualmente modesto (no más del 2% o 3% después de los impuestos) sin embargo, el éxito del distribuidor es renovar su inventario rápidamente que pueda tender a una ganancia del 20% o más. La competencia entre los distribuidores es casi siempre aguda entre las principales ciudades excepto en los casos en que un solo distribuidor tiene derecho exclusivo para un material.

El trato directo con los fabricantes como en la negociación con los distribuidores contempla el identificar los objetivos tanto del comprador como del vendedor y luego negociar mutuamente los beneficios de un modo ventajoso. El comprador realmente tiene dos objetivos al negociar con un distribuidor: el precio y la disponibilidad.

El distribuidor perfecto siempre tiene el artículo deseado a la mano y al precio más bajo. La disponibilidad es esencialmente cuestión de voluntad del proveedor. Sin embargo, los objetivos del distribuidor en cuanto a precio y disponibilidad, están realmente a 180° a los

del comprador. Desde el punto de vista del distribuidor, la ganancia se maximiza con precios altos e inventarios bajos, así en la mayoría de los casos, el distribuidor sirve a su cliente de alguna manera y en algunos casos, más que malamente.

La negociación con los distribuidores es esencialmente cuestión de hacerla ventajosa para que ceda en sus precios o inventarios. El comprador busca precios bajos y disponibilidad. En parte él puede lograr estos objetivos a través de la compra normal competitiva, pero también puede lograr algo extra identificando las concesiones que pueda ofrecer. Nombraremos algunas de las concesiones para que un distribuidor reduzca los costos:

1. Las llamadas de ventas:

El comprador consciente de los precios sólo quiere ver a los vendedores cuando se vaya a negociar y sabe que el teléfono es un medio muy eficiente para comunicarse con los proveedores en los problemas de rutina.

2. Programación de proveedores y distribución física:

El comprador inteligente hace un esfuerzo consistente por evitar la pérdida de tiempo de un vendedor con una sola llamada y también trabaja junto con el proveedor para el proceso de distribución física tan eficiente como sea posible.

3. Conocimiento de la estructura del costo del proveedor:

El costo del proveedor de los artículos vendidos y usualmente por comisiones pagadas a los vendedores pueden llegar al 20% o más, del precio de venta.

4. Los fabricantes como presión competitiva:

En un mercado competitivo el distribuidor puede alegar que su habilidad para reducir los precios está limitada por el hecho de la participación más grande de sus costos que debe pagar a los fabricantes por los materiales. A menudo esto es cierto sólo a medias, el comprador tiene que ser capaz de diferenciar éstas, y puede a menudo ganar concesiones extras.

Los cuatro principios descritos anteriormente pueden aplicarse en la negociación con casi cualquier distribuidor.

COMO HACER FRENTE A LOS AUMENTOS EN LOS PRECIOS DEL PROVEEDOR.

Los proveedores no necesariamente dicen a sus clientes las razones reales de por qué están aumentando los precios. Además, normalmente corresponde a su mejor interés el transferir a sus clientes no sólo aquellos costos que se han dado, sino también los futuros costos que ellos prevén. Si esta estrategia tiene éxito, el proveedor tendrá futuras ganancias, así la inflación es en parte del juego de dejar al otro "compañero" que sienta la presión que generalmente es el Departamento de suministros, el cual es un participante clave, incluso aunque no le agrade participar en el juego.

¿Está el precio más alto justificado por las condiciones del mercado? Usualmente esto recae en determinar, si los competidores del proveedor están o no aumentando los precios en proporciones parecidas. Si no, el aumento de precios de un proveedor en particular es difícilmente justificado incluso aunque pueda estar respaldado por costos más altos. De hecho, en una industria competitiva, un

Gerente de Compras no osaría permitir a sus proveedores aumentar los precios si los competidores de las Empresas están logrando que sus proveedores mantengan la misma línea.

¿El nuevo precio, hace el recurso económico? En algunos casos el Gerente de Compras no puede determinar objetivamente si un proveedor ha puesto precio por su cuenta fuera del mercado hasta que solicita nuevas cotizaciones de los competidores del proveedor. Sin embargo, el Gerente de Compras no puede obtener nuevas oferta todas las veces que un precio cambia; él debe tener razón para creer que el costo de las ofertas está justificado.

¿Debén considerarse sustitutos? En algunos casos, el precio del material puede subir tanto que debe considerarse un sustituto. Pongamos un ejemplo: El proveedor solicita un 5% de incremento sobre un artículo o material debido a un incremento en los costos de mano de obra y materiales. El comprador prontamente solicitará justificación de el precio nuevo, presentando el proveedor el siguiente análisis:

	ANTIGUO		NUEVO
Material:		Material:	
1.1 Kgs. x 10.00	11.00	1.1 Kgs. x 10.50	11.55
Mano de obra:			
.1 Hrs. x 1000.00	100.00	.1 Hrs. x 1050.00	105.00
Gastos generales:			
x 200%	200.00		210.00
Costo total	311.00		326.55
20% costo y ganancia de venta y administración:	<u>62.20</u>		<u>65.31</u>
Precio Venta:	<u>373.20</u>		<u>391.86</u>

¿Cómo se comparan los incrementos de salario presentados por el proveedor con los autorizados por la Comisión de Salarios Mínimos? No hace falta decir que si resulta que el proveedor está siendo excepcionalmente generoso con sus empleados, no hay razón de que esto deba hacerse a expensas del comprador.

¿El uso del material de 1.1 Kgs, es exacto? El comprador puede hacer sus propios cálculos independientes, desde luego, el peso determinado del artículo es casi siempre menor que el peso grueso pero cualquiera familiarizado con el proceso que usen, puede efectuar un buen estimado.

Y así, podríamos seguir preguntando si existe una cantidad significativa de desechos generados por el proceso y/o habido algún mejoramiento en la fuerza de trabajo. ¿Por qué los costos generales han aumentado 5%, sólo porque las tasas de salarios han aumentado esa cantidad? Mientras que los gastos generales fijos del proveedor incluyen alguna mano de obra indirecta (inspectores, estibadores, etc.) los sueldos y salarios difícilmente alguna vez aumentan hasta tanto como la mitad del total de los gastos generales.

También incluidos en los gastos generales están los costos indirectos, así mientras que el proveedor reclama que los gastos indirectos se han incrementado por consecuencia a un aumento general de salarios.

EL ANALISIS DEL VALOR AYUDA A REDUCIR LOS COSTOS.

Los márgenes de beneficio en una empresa constructora de tamaño mediano, están sometidos a una presión permanente. Los costos crecen pero la competencia dificulta la elevación de los precios de venta. El análisis de la utilidad revela vías para reducir los costos debido a que se exami-

na cada material desde un punto de vista distinto al tradicional. Un método más detallado en forma de cuestionario se puede utilizar para el estudio de mercado.

- ¿Es un costo proporcional a la utilidad?
- ¿Se puede utilizar un material más económico?
- ¿Se puede hacer un sustituto adecuado mediante un método más económico?
- ¿El material, la mano de obra, los costos indirectos y la utilidad, justifican el precio?
- ¿Lo compra alguien a menor precio?

La exigencia básica es que exista alguna posibilidad de eliminar algún costo innecesario. También no valdría la pena el esfuerzo si el costo de analizar un renglón de poco valor utilizado en pequeñas cantidades.

El análisis de la investigación suple ese desafío al proveer nueva información sobre costos materiales y procesos. Desde que la gestión del suministro (requisición de compra) revisa todas las solicitudes, está en una buena posición para ver las oportunidades de ahorro mediante la estandarización, sustitución y compras en grandes volúmenes.

EL ANALISIS COMPARATIVO ES BASICO.

El análisis comparativo es una técnica enfocable hacia los objetivos, el analista identifica un grupo de productos similares y luego se pregunta cuáles son las características críticas y cuánto se paga por ellas.

Se trata de responder las interrogantes en términos de alguna característica física que pueda medirse.

Evidentemente, mientras más se requiera más se gasta, aunque la relación no es usualmente lineal, porque en grandes volúmenes disminuyen los precios de adquisición.

El análisis comparativo es a menudo un proceso informal, mediante el cual el analista compara renglones similares que están a su disposición en orden de precios y por lo tanto, todas las diferencias se advierten en un renglón que se relaciona finalmente con el precio.

Los resultados de este estudio son utilizados por los Departamentos de Compras para negociar una reducción de precio o solicitar nuevamente el suministro del material.

En muchos casos, la primera comparación conduce a comparaciones más complicadas porque los productos son distintos en última instancia.

El análisis comparativo puede también ser una herramienta de estandarización, pero a menudo es más que suficiente para los propósitos comunes, sin embargo se puede cuantificar los renglones de características físicas comunes y agrupar sus precios y llevarlos a una gráfica llamada "características vs. precios". La curva debe dibujarse de forma tal, que representa tan exactamente los puntos como sea posible, que la origina; los lectores con orientación sobre estadísticas podrían utilizar el método de regresión simple, aunque una curva promedio dibujada "al ojo" es perfectamente admisible.

REDUCIR EL RIESGO DE COMPRAR A NUEVOS PROVEEDORES.

El riesgo nunca puede ser eliminado completamente del proceso de selección de proveedores, pero puede reducirse substancialmente mediante un proceso de investigación racional y metódica. La manera más fácil para seleccionar un nuevo proveedor consiste en solicitar ofertas competitivas.

Un precio bajo es insignificante si la entrega no se efectúa. Así pues, el proveedor no experimentado no puede entregar el precio que cotiza.

A continuación ponemos a consideración algunos puntos que se deben de cuidar:

¿Es competente la Gerencia de Ventas del proveedor?...

En muchos casos el proveedor puede estar representado por un vendedor excelente pero si la Gerencia es inepta, probablemente el proveedor fracase.

¿El proveedor vende artículos por lo menos que sean similares a lo que el comprador se propone adquirir?...

¿El vendedor está equipado para suministrar el artículo?... Una visita a la planta del proveedor sería vital para lograr una decisión ciertamente objetiva en cuanto a su capacidad. El comprador no está necesariamente interesado en comprar al proveedor mejor equipado pero ciertamente es obligatorio comprar a aquel cuyo equipo sea el adecuado.

¿Disfruta el proveedor de estables relaciones laborales?

... Si el proveedor ha tenido relaciones laborales turbulentas en el pasado, puede suponerse con seguridad que este problema continúa.

¿Tiene el proveedor la capacidad técnica necesaria?... Si el proveedor propuesto es intermediario que representa al fabricante, realmente se necesita poca destreza técnica. Por otra parte, si el material requiere considerable desarrollo por parte del fabricante, este factor puede resultar del todo importante. (Ejemplo: concretos pre-mezclados).

EL CREDITO AYUDA A LOS COMPRADORES.

En teoría, un comprador nunca necesita preocuparse por la fortaleza crediticia y económica del proveedor, dado que es él quien extiende el crédito al comprador y no a la inversa. En la práctica, sin embargo, los problemas económicos de un proveedor pueden significar una gran amenaza para los objetivos de compras del comprador, tal como puede significar un mal negocio.

El Gerente de Compras de una empresa mediana, puede suponer con seguridad que el crédito será revisado calladamente al iniciar las negociaciones con un proveedor nuevo. El hecho llano es, que a todos los proveedores les gusta tener pagadas sus cuentas a tiempo.

Los proveedores pequeños tienen habilidad limitada para llevar las cuentas por cobrar de sus clientes, ellos deben girar sobre sus efectivos tan rápidamente como sea posible, simplemente porque su crédito también es limitado. De hecho, docenas de negocios pequeños son llevados a la bancarrota cada año simplemente porque no fueron capaces de convertir otros activos en efectivo suficientemente rápido y no pudieron pagar sus obligaciones.

EL PAGO EN EFECTIVO,

El pago en efectivo asegura que se ganen los descuentos en pagos de rutina. También los proveedores pequeños, en particular, pueden ofrecer consideraciones adicionales en el precio a los clientes en efectivo.

Las órdenes en efectivo requieren un formulario especial que, típicamente, se parece a una orden de compra regular excepto en que la base es un cheque firmado el cual acompaña la orden.

Las órdenes en efectivo tienen dos desventajas:

1. Si el Departamento de Compras comete un error, bien sea al poner el precio o bien un error aritmético del precio unitario por la cantidad, hay una disputa de débito y crédito entre el comprador y vendedor.
2. La orden en efectivo crea un pequeño trabajo extra en el Departamento de Compras y a los empleados en el Departamento de Cuentas por Pagar.

Estos dos problemas se solucionan, al menos parcialmente, con un procedimiento en el cual se envía al proveedor el equivalente de un cheque en blanco en órdenes pequeñas.

El cheque en blanco aparentemente es una invitación al hurto. Si se establece un sistema apropiado como el que mencionamos a continuación, no se incurrirá en tales pérdidas.

1. Si el vendedor estafa deliberadamente, nunca más obtendrá el negocio. Este negocio vale más que la

cantidad relativamente menor que podría obtenerse teóricamente con un cheque en blanco con límite superior a \$500,000.00.

2. El cheque debe ser depositado en la cuenta bancaria del proveedor. No puede cobrarse por ventanilla y por lo tanto, no hay posibilidad de que el dinero pueda ser robado por empleados individuales.
3. En caso de que cancele el pedido se tendrán que enviar los cheques cancelados directamente a la oficina de Contralores de la Compañía. Esto evita que un empleado deshonesto intercepte el cheque antes de una auditoría. Los auditores internos de la Empresa realizarán una auditoría convencional en la cual verifican la transacción comparando el cheque y la factura del vendedor.
4. Las entregas diferidas deben ser prohibidas.

De esta manera el procedimiento indudablemente proporciona ahorros directos en efectivo al igual de costos menores en todo el papeleo.

Los procedimientos para manejar las órdenes de compra pequeñas, naturalmente están en todo un sistema de compras y contabilidad. Y, desde luego, cualquier Compañía que adopte un procedimiento similar, debe ajustarlo a sus propios sistemas. Sin embargo, los amplios beneficios pueden ser disfrutados por casi cualquier organización dado que siga las reglas básicas que hemos señalado.

C) Negociación

En este sub-capítulo se tiene por finalidad demostrar que el saber negociar es un ARTE. ¿Por qué es tan importante negociar?, Resulta interesante y a la vez irónico, que pese a su importancia, no se le haya dado al Arte de negociar, el valor que se tiene, que es obtener resultados positivos a través de la habilidad y no de la agresión.

Para convertirse en un hábil negociante, no es necesario modificar la personalidad. Saber negociar con éxito no es sólo una habilidad, sino también un Arte. No obstante, al igual que todas las artes, está sujeta a variaciones de métodos y prácticas para adaptarse a las necesidades individuales. Jamás dos negociantes se comportan de idéntica manera por la sencilla razón de que sus personalidades son distintas.

Como es característica en una sociedad compleja y computarizada como la nuestra, la naturaleza verdadera de las negociaciones está sujeta a interpretaciones erróneas. Las razones son obvias, los medios de comunicación masiva (radio, TV y prensa) mantienen informados del progreso en las negociaciones entre Sindicatos y Empresas, Presidentes y Ministros de Relaciones Exteriores o ladrones y policías.

Es inevitable que estos reportes contengan una gran carga emocional que proviene de las palabras que utilizan los encargados de transmitir la información. Sin embargo, esas empresas tienen razones justificadas para actuar así. Su trabajo consiste en mantener interesado al auditorio sobre determinados acontecimientos y no es descubrir la verdadera naturaleza de las noticias.

El Jefe de policía que tiene en sus manos el destino de un reo, debe de saber con qué clase de persona está tratando. Es innegable que, ante todo, su adversario es un ser humano y que una debilidad humana lo colocó en la posición que se encuentra. El policía recibe amenazas y está consciente de que si las negociaciones fracasan, todo podría terminar en una tragedia. Sin embargo, ésta no es la verdadera esencia de las negociaciones, si analizamos la situación veremos que cada uno de los dos personajes pretende conseguir algo. La estrategia del Jefe de policía consiste en hacer saber a su rival que comprende los motivos que lo orillaron a esta situación, además le ofrece su amistad y seguridad.

En la mayoría de las noticias de interés, que nos mantienen informados sobre el estado de las negociaciones entre los grandes Sindicatos y las Empresas, se caracteriza por mutuas acusaciones de ambas partes. Nuevamente esta situación tiene poco que ver con las negociaciones en sí. Por ejemplo, a menudo los líderes comprenden y simpatizan con las propuestas de la parte contraria y están convencidos de que llegar a un acuerdo es la única solución. Sin embargo, ¿cómo explicarlo a sus representados, sin que éstos piensen que los han defraudado?. También en este caso la esencia verdadera de las negociaciones permanece oculta a los medios informativos.

Sabemos con certeza que las amenazas de huelga así como las interminables pláticas, están a la orden del día, sin embargo, no debemos prestar demasiada atención a tales actitudes, pues finalmente se llegará a un acuerdo. Si las negociaciones no se resuelven con amenazas y con alarde de fuerza por ambas partes, ¿cómo se resuelven entonces?, la

respuesta es sencilla, -el estímulo es, que el acuerdo debe de resultar benéfico para ambas partes, Buscar una solución benéfica para ambas partes, es la clave del éxito de cualquier negociación en la que se participe.

Si bien es cierto que la motivación primordial de individuos y Empresas es obtener un beneficio, no significa necesariamente que sus intereses deban estar aislados de los de terceras personas.

Es probable que si una Empresa importante pudiera reducir a la mitad los sueldos de sus empleados sin dañar la productividad, lo haría. Sin embargo, esto es imposible, la corporación sabe que es imperativo tratar con justicia a sus empleados para obtener de ellos el máximo rendimiento.

El verdadero propósito de las negociaciones es lograr la cooperación de ambas partes para llegar a un acuerdo que redunde en beneficio mutuo.

Probablemente la preparación es la fase más importante de las negociaciones exitosas. Es indispensable conocer las bases sobre las que se va a negociar, aunque también un buen negociador debe conocer al proveedor.

Es probable que las negociaciones dentro de las Empresas Constructoras de tamaño mediano sean menos formales que las de Henry Kissinger u otro personaje importante. No hay que dudar en acudir a las personas idóneas para que aconsejen sobre la manera adecuada de llevar las negociaciones. Cuando sean formales o semi-formales las reuniones se efectuarán a una hora determinada y en un lugar específico; sin embargo, algunas negociaciones surgirán en

difícil de convenser y se es una persona accesible, al planear la estrategia se tiene que tomar en cuenta ambas características.

La idea es ensayar las negociaciones. Una vez que se haya decidido, cuáles son los pasos a seguir, recabando la información necesaria, haciendo una propia evaluación, y la del proveedor, planeando las estrategias, etc., la etapa final consiste en ensayar las negociaciones y practicar no sólo los términos que se emplearán, sino las actitudes que se van a tomar en el curso de la negociación.

Si bien es cierto que algunas personas nacen con talento para determinadas actividades, nadie es capaz de triunfar sin haber practicado lo suficiente.

La práctica hace al maestro.

La preparación es indispensable para convertirse en un negociante hábil. Tal preparación no es fácil, requiere investigación y práctica. Los mejores negociantes son aquellos que se preparan concienzudamente.

Cuando hablamos de la importancia de las negociaciones, debemos tener presente todos sus detalles, siendo uno de los más determinantes el lugar y hora en que éstas se lleven a cabo. De ser posible, las negociaciones deben efectuarse en un lugar neutral. Por ejemplo, las pláticas sobre asuntos laborales se llevan invariablemente a cabo en un Hotel o en un salón especial fuera de la Empresa. Las razones son obvias, la ventaja del equipo de casa sobre los visitantes obstaculiza el éxito de las negociaciones.

forma espontánea como parte de la vida diaria en la actividad profesional.

Hay que hacer notar que el Arte de negociar merece un análisis muy detallado.

A continuación enumeraremos las actividades necesarias para prepararse a negociar:

- Investigación:
Recabar toda la información disponible para respaldar suposiciones.
- Trabajo psicológico:
Dedicar algún tiempo a pensar en el proveedor y en la persona que lo representa.
- Auto-evaluación:
Honradez a toda prueba.
- Planear la estrategia:
Haciéndose las siguientes preguntas; ¿cuándo, dónde y cómo? se llevará a cabo la negociación.

¿Qué alternativas hay?

Parece muy complicado sin embargo, no hay que olvidar que lo que vale la pena negociar también vale la pena preparar esperando obtener una recompensa en la inversión de tiempo y esfuerzo. No hay que olvidar que el éxito depende de la horadez para consigo mismo y de una mente despejada.

La planeación de estrategias depende directamente de la personalidad del comprador y de la del proveedor. Una estrategia adecuada no se logra sólo con el pensamiento, sino también con la intuición. Si se negocia con un individuo

Las negociaciones pueden efectuarse en nuestra oficina o en la del proveedor. Pero existen algunas consideraciones, si la oficina es demasiado pequeña, o se compare con otro comprador, no es aconsejable que el proveedor se dé cuenta de esta situación; por lo tanto, se sugiere que se elija un Restaurante o quizá la oficina del proveedor.

Ya sea que las negociaciones se efectúen en un Restaurante o en una oficina o en una sala de juntas, hay que tomar en cuenta que es muy importante que no haya interrupciones, si se puede elegir en una oficina con teléfono o en una sala de juntas sin él, hay que optar por esta última, así se evitará se cuele alguna llamada.

Otra de las ventajas de la sala de juntas, es que generalmente se encuentran alejadas del bullicio de las oficinas, lo que nos permite una mayor concentración.

Seleccionar la hora óptima es tan importante como la de elegir el lugar, en la actualidad existe gran interés por investigar el área de bio-retroalimentación. Para esta nueva disciplina está enfocada a determinar a qué hora del día los seres humanos alcanzan un alto nivel de eficiencia. Desde luego, esto depende la idiosincrasia del individuo, pero de acuerdo con algunas investigaciones, la mayoría de las personas despliegan su máxima capacidad alrededor de las 11:00 de la mañana.

Lo que hay que tomar en cuenta es que a la hora mencionada el representante del proveedor también estará en su mejor momento. El lugar y la naturaleza de los asuntos a tratar juegan un papel muy importante en el momento de fijar la hora.

No hay nada más lesivo para el éxito de las negociaciones, que la falta de interés por distracción de alguno o algunos de los participantes. Antes de fijar la hora hay que analizar qué tantas posibilidades existirán de sufrir interrupciones.

Al igual que la hora, el día de la semana es de suma importancia. Hay que estar conscientes que las transacciones comerciales durante la primera mitad de la semana son más efectivas, a partir del jueves por la tarde un gran número de personas comienzan a planear el fin de semana, el viernes, por lo general es evidente la falta de interés y concentración.

El factor determinante en cualquier negociación es el compromiso que se establece y que exige un esfuerzo de ambas partes. Hay que evitar el ser desconsiderado e indolente con nuestro proveedor. En lugar de informar con franqueza al vendedor que no se está interesado por sus productos, se aceptan frecuentes invitaciones con el pretexto de que pronto se tomará una decisión favorable. Hay que evitar a toda costa tal circunstancia.

Antes de entrar en alguna negociación importante, hay que identificar si es la persona idónea para conversar, si resulta obvio que el interlocutor carece de autoridad para definir, hay que solicitar la presencia de otro ejecutivo de ventas.

Debemos advertir que no siempre es posible llevar a cabo un negocio. En las negociaciones importantes, la responsabilidad de ambas partes está implícita y la motivación para proceder con rapidez la determina la propia situación.

Antes de involucrarse en alguna negociación hay que comprobar la seriedad del proveedor.

No hay que cometer errores, la mayoría de las personas acostumbran juzgar la calidad de un libro por la cubierta exterior.

He aquí la razón por la cual los vendedores destacados se visten con elegancia y poseen automóviles de lujo.

Así pues, si acudimos a una junta de un negocio bien vestidos, con un atractivo portafolios y acompañados quizá de un abogado u otro experto, seguramente se impresionará a los proveedores. El hecho de tomarse la molestia en cuidar la apariencia con tanto esmero, será suficiente para que se considere una persona seria y responsable. Sin embargo, no sólo hay que confiar en la apariencia, la seriedad, es otro recurso excelente. Aunque por naturaleza uno sea extrovertido y amigable, en una junta o reunión de negocios, es preferible adoptar una actitud discreta, esto permitirá mantener la expectativa en tanto se familiariza uno con el terreno que pisa. En el lenguaje comercial el "nivelar" es la habilidad para obtener múltiples beneficios de las ventajas reales de una situación determinada.

El Arte de negociar es ante todo, un proceso de comunicación directa.

Aprender a "nivelar" una situación para obtener una ventaja del proveedor, es una técnica muy útil y como cualquier otra arma poderosa, debe usarse con precaución. Aunque da excelentes resultados, nunca hay que abusar de ella, por el contrario, hay que actuar con seriedad, así de esa for-

ma, siempre se encontrará una solución ventajosa para uno y para el proveedor. Jamás hay que abusar de una situación ventajosa, nada bueno puede esperarse si el proveedor se siente utilizado.

Podemos concluir que "nivelar" la negociación, significa aprovechar una pequeña ventaja para lograr grandes triunfos, pero también es indispensable conocer las circunstancias que rodean la negociación.

Demasiada presión ahuyentará al proveedor. Ambas partes tienen idénticas oportunidades por eso el estira y afloja es fundamental. Esta técnica permitirá obtener lo que se desea y al mismo tiempo, respetar al proveedor. La teoría del estira y alfoja no es otra cosa que la oferta y la demanda, las cuales deben ser la parte medular de las negociaciones exitosas.

No hay que adquirir algún compromiso que no se pueda cumplir. El engaño y la manipulación jamás deben ser parte de las negociaciones aun cuando a corto plazo, la falta de honestidad puede dar resultados favorables pero a la larga, será contraproducente. Ser ético y confiable permitirá exigir la reciprocidad del proveedor y esto redundará en beneficios.

No hay que temer a cancelar negociaciones ni alterar los planes originales, no todas las negociaciones son afortunadas, en algunas ocasiones es preferible retroceder que enfrentar algunas desventajas o porque se está ofreciendo algo que no se pueda cumplir.

Como ya habíamos señalado, la importancia que tiene la comunicación clara y precisa en las negociaciones, es

de vital importancia, de hecho negociar en su mas alto sentido, es una expresión avanzada de la comunicación.

La mejor analogía que se ha encontrado para describir la importancia de este aspecto en el Arte de negociar, es compararlo con la ingestión de un buen filete. La forma de disfrutar al máximo el filete es:

1. Cortarlo en pequeños trozos
2. Masticarlos cuidadosamente
3. Deglutirlos
4. Digerirlos

Si al negociar se siguen estos mismos pasos, se va en camino del éxito.

La comunicación es difícil. La claridad no llega por sí misma. La manera más fácil de hacerlo es proceder punto por punto. Hablar con sencillez no significa ser un iletrado, sino saber expresar las ideas con precisión. Las personas que no poseen una clara visión de lo que desean, encuentran imposible cortar su filete en trozos pequeños o suelen cortar porciones demasiado grandes y terminan fatigados.

Para que exista comunicación, es indispensable que exista una inter-relación entre las dos partes.

Cuando el proveedor toma la palabra, hay que escucharlo. Esto ayudará a comprender al inter locutor y a encontrar la mejor forma de comunicarse.

Saber escuchar es un excelente aliado de las negociaciones, por dos motivos:

- 1° Nos permitirá conocer mejor a nuestro contrincante y percatarnos de sus objetivos.
- 2° Evitará arruinar las negociaciones.

Se ha preparado la siguiente lista de sugerencias:

- Hablar poco: Nadie puede escuchar mientras habla.
- Relacionar: Tratar de comprender al proveedor.
- Demostrar interés: Haciendo preguntas sobre tópicos que se están exponiendo.
- Recapitular discusiones: Hacerlo en forma precisa y evitar dar opiniones o emitir juicios.
- Comunicarse: La comunicación debe de ser sencilla sin tratar de impresionar.
- Evitar palabras rebuscadas.
- Concentrarse: Conocer el objetivo del proveedor.
- No discutir mentalmente.
- Controlarse y reprimir el deseo de reñir.
- Tomar nota de los puntos trascendentes para aclararlos posteriormente.
- No hacer suposiciones.

Esta lista es quizá demasiado simple, sin embargo no hay que pasarla por alto.

Además de las recomendaciones anteriores, existen expresiones verbales que tienen un significado muy peculiar. A propósito... Con ésta frase se desea expresar algo antes de que se olvide. De hecho quienes la utilizan tratan de decir algo muy importante.

Francamente... Este adverbio suena bastante extraño e implica que el representante no está siendo franco en los demás aspectos, en realidad la persona que usa este

término, está diciendo "deseo que ponga especial atención a lo que voy a decir, porque me parece que es importante". Antes de que se me olvide... Es similar a "a propósito". El representante está tratando de encubrir algún aspecto de gran importancia para él, se trata de una expresión muy torpe pero bastante frecuente.

Como un resumen podemos concluir con estas reglas básicas:

1. Negociar con la parte correcta.
2. Programar una reunión formal.
3. Realizar una sesión de pre-negociación.
4. Crear un ambiente tranquilo.
5. Enfátizar en áreas de acuerdo.
6. Resumir el acuerdo.

D) Orden de Compra

1.- Elaboración de la orden de compra:

Se revisará que dicho documento esté correctamente elaborado, en cuanto a cantidades, descripción del material y precio unitario, forma de pago y fecha de entrega. Que el importe total del pedido esté identificado claramente tanto en número como por letra, que no lleve tachaduras o enmendaduras que pudieran en algún momento tener confusión a la hora del embarque por parte del proveedor. Enviar las copias respectivas a los Departamentos involucrados en la adquisición, para que éstos estén informados del trámite de compra.

2.- Envío de la orden de compra al proveedor:

Será por conducto de su representante de ventas autorizado o por algún propio de la Empresa, tomando la precaución de informarle telefónicamente al proveedor que dicha orden ya les fue enviada, Con esto se confirmaría la compra de los materiales por parte de la Empresa al proveedor.

3.- Recibo de la orden de compra por el proveedor:

Recabar lo antes posible la copia con el acuse de recibo del proveedor para certificar que la orden de compra está ingresada.

4.- Elaboración de pedido y factura por el proveedor:

Estar en constante comunicación con el proveedor para conocer el trámite que lleva nuestro pedido.

5.- Embarque de los materiales:

Sería complemento del punto anterior al estar en comunicación con el Departamento de embarques de nuestro proveedor.

6.- Recepción de los materiales:

Tener comunicación directa con el Departamento u obra solicitante, para saber si ya entregó el proveedor el pedido correspondiente.

7.- Aceptación del material:

Que cumpla con las características especificadas en la orden de compra y remisión que se entregará en la obra por parte del proveedor.

8.- Envío de remisión:

El Departamento usuario enviará la remisión al Departamento de Suministros, debidamente cuantificada y dado de

entrada al almacén correspondiente con el visto bueno de la persona autorizada para recibir materiales en la obra o Departamento correspondientes.

9.- Recepción de facturas:

Estas se harán dentro de las horas y días pre-establecidos que la Empresa disponga para ellos.

10.- Revisión de facturas:

Será por el Departamento contable para que cumpla con todos los requisitos fiscales, tales como factura foliada, Registro Federal de Contribuyentes visible, IVA desglosado, total de la factura con número y letra y las condiciones de compra.

11.- Autorización por el Departamento de Compras:

Se revisará que ésta(s) estén en los términos de la orden de compra tal como; descripción del material, precio unitario e importe total y lo más importante, que el material ya se haya entregado cumpliendo con todas sus características.

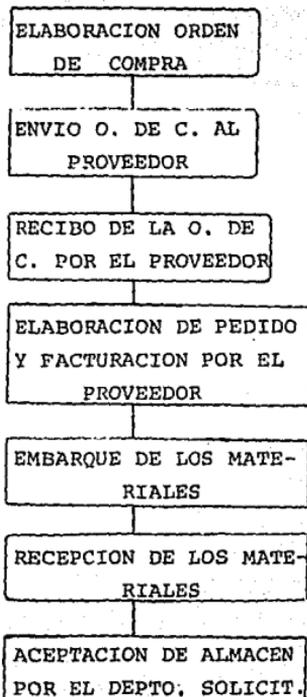
12.- Programación para su pago:

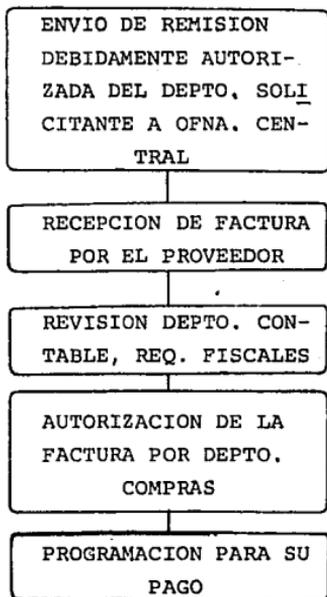
Una vez que la factura cumpla con todos los requisitos que le son inherentes, se procederá a la programación para su pago atendiendo las condiciones con las cuales se pactó la compra.

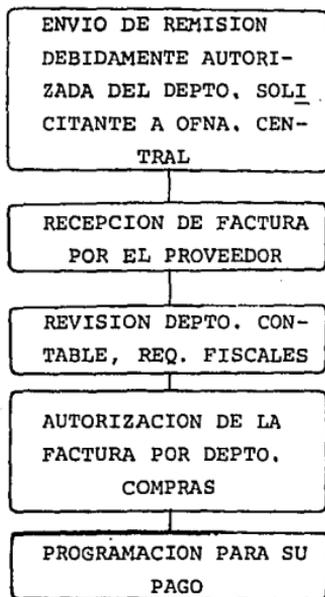
E) Seguimiento

Dentro del proceso de adquisición de los materiales, debemos entender que la compra de los mismos no termina en cuanto se elabora la orden de compra. Si antes lo contrario, es cuando se tiene que poner mas cuidado dentro de lo que se ha llamado el seguimiento.

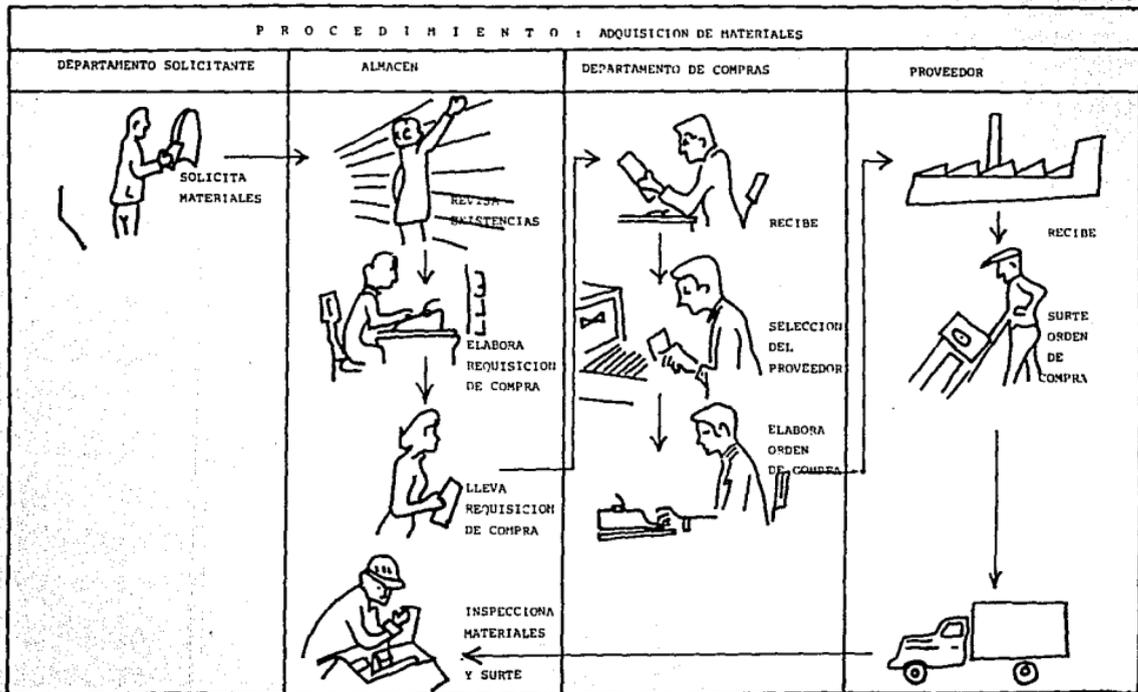
Para comprender mejor este procedimiento, destacaremos los pasos a seguir:







PROCEDIMIENTO: ADQUISICION DE MATERIALES



CONCLUSIONES

Podemos concluir que en todas las organizaciones una de las funciones importantes del equipo de Compras, es la de proporcionar información y asistencia a otros Departamentos en el campo especializado de los suministros. En todos los casos, si no es que en la mayoría, los suministros deben de ser hechos por personal especializado en compras, el cual se encargará de la Administración, de las políticas pre-establecidas en la asistencia de servicio y en las consultas de las Gerencias Generales.

La función de compras que abarca todas las labores necesarias para procurarse de los materiales, abastecimientos y servicios, se desarrolla de conjunto con los esfuerzos de la función de producción para procesar el producto.

Esta función de producción es la del Grupo comprometido en el proceso de elaboración del producto. Como tal, en las empresas constructoras, la producción es la función principal y parte de ésta está atendida por una organización llamada "compras", por lo tanto concluimos la relación entre compras y producción es la de que compras, procure los materiales necesarios para la producción y que producción descansa en el Departamento de Compras para tal servicio.

Es responsabilidad del Departamento de Suministros y de producción el llenar su función conforme se relacionen mutuamente de tal manera que se aseguren los resultados mas económicos.

Es responsabilidad del Departamento de Suministros obtener los materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la producción y arreglar que sus entregas sean conforme se requieran, para el ritmo óptimo de la continuidad de las operaciones de Producción.

Es también responsabilidad del Departamento de Suministros recomendar nuevos productos, calidades más prácticas y cantidades más económicas. Función será también la programación y planeación de los suministros tales como:

- a) cumplir los programas de abastecimiento
- b) estar alerta a los desarrollos del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas
- c) desarrollar información presupuestada de los suministros de los materiales y el programa de las entregas,

Es responsabilidad y obligación del Departamento de Suministros el mantenerse actualizado en relación a nuevos productos y técnicas que puedan mejorar el proceso de producción.

Verificar costos y puntualizar las variaciones con respecto a los estándares predeterminados, así como obtener conclusiones estadísticas al respecto.

Todos los bienes y servicios que se manejan dentro de la Empresa, son traducidos a dinero y éste desde luego, tiene un precio o costo en el mercado de capitales. Así cuando se recurre a un crédito para adquirir materiales, refacciones, etc., se cuidará la tasa de interés que será impactada en el precio de venta del producto terminado.

El suministro de los materiales debe ser en cantidades precisas, calidad justa, lugar exacto, a su debido tiempo y al precio justo.

La comunicación con otros Departamentos de la Empresa debe de ser directa, por ejemplo; al Departamento contable para que se registren las obligaciones o compromisos de pago;

Dentro de la función de los suministros, se tendrán claros los objetivos de la función de Compras, tales como la reducción de costos, administración adecuada de los recursos financieros destinados a los suministros; así como de la provisión de la información y asistencia a los Grupos de administración. Estas responsabilidades son específicas y se pueden tomar como objetivos de servicio.

Las fuentes de abastecimiento tendrán que tener técnicas de selección, de clasificación, de disponibilidad comercial, de selección de cotizaciones para que dentro del número de fuentes potenciales de selección, sean suficientes para asegurar el objetivo principal y ser competitivos al momento de dar los precios de venta.

Hay que tomar muy en cuenta el análisis de los precios tales como precios firmes, precios vigentes al momento del embarque, que serían los que se pagan al momento del embarque, independientemente del precio que se haya cotizado. El costo incluye el costo de todos los materiales, mano de obra y servicios, así como el costo de las herramientas y la renta de los equipos, los gastos indirectos y los impuestos aplicables.

Hay que tomar en cuenta, en las operaciones de los suminis-

tros, el precio máximo garantizado, la renegociación y los ajustes de precios,

Debemos considerar las leyendas pre-establecidas que vengán dentro de los precios cotizados tales como:

"Estos precios están sujetos a cambio sin previo aviso",

"Esta orden se embarcará dentro de los primeros 90 días y será facturada al precio en vigor al momento del embarque"

Como último punto podemos ofrecer alternativas en las negociaciones como "hacer" y "no hacer",

"NO HACER"

1. Enseñar la mano demasiado pronto.
Debe de retornarse algo para una concesión posterior en compensación de algún punto.
2. Undirse tanto en detalles que los objetivos principales se pierden.
3. Tratar de probar que el proveedor está equivocado.
Puede ganarse el punto pero no podrá reducir el precio ni se le deja salida para que se retire dignamente de una posición establecida.

" HACER "

1. Negociar en casa cuando sea posible.

Aislar a los miembros del equipo vendedor intercalando entre ellos, a los compradores, para romper su ataque.

2. Negociar con aquellas personas que puedan hacer concesiones,
Es inútil intentar negociar con un vendedor de materiales tales como el acero, en que los precios son fijados en la oficina principal. Sin embargo, muchos vendedores tienen una variedad de precios que presentan y es probable que puedan dar un "X" % de descuento mas sin pedir autorización a su Gerencia.
3. Saber escuchar.
4. Saber lo que se puede ganar en la negociación y mantener el objetivo en la mente.
5. Planear por anticipado la negociación.
6. Negociar en el estira y afloja para alcanzar el gran estirón, (En la oferta y demanda para los máximos beneficios).
7. Confiar en los hechos presentados.
8. Usar nuevas técnicas en las negociaciones.
9. Distraer la atención, si la negociación llega a puntos débiles.
10. Pedir recesos si en las pláticas se llega a un obstáculo inesperado.

11. Tener la ayuda de un especialista,

12. Ser siempre justo,

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Carlos Suárez Salazar

Editorial Limusa

1982

ADMINISTRACION DE COMPRAS

The Dartnell Corporation

Grupo Editorial Expansión

1982

SEMINARIO - ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EPOCA DE CRISIS

División de Educación Continua

Facultad de Contaduría y Administración

UNAM

1986

LA NEGOCIACION EFICAZ

David D. Seltz y Alfred J. Modica

Grupo Editorial Sayrols

1980