



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

ABASTECIMIENTO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a n :

MA. TERESA DE JESUS BECERRIL MARTINEZ

IRMA RANGEL CASAS

ASESOR:

ING. ANGEL PEREZ MANAUTA

1975



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
CON AGRADECIMIENTO**

**A LA FACULTAD DE COMERCIO
Y ADMINISTRACION**

A MIS PROFESORES

A B A S T E C I M I E N T O

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCIÓN.	
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	1
A) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
B) LA ADMINISTRACIÓN CON RELACIÓN A LA PRODUCCIÓN.	9
CAPITULO II	
ABASTECIMIENTO	14
A) DEFINICIÓN.	16
B) ANTECEDENTES.	17
C) FUNCIONES DEL ABASTECIMIENTO.	20
D) FUENTES DEL ABASTECIMIENTO.	24
E) RELACIÓN DEL ABASTECIMIENTO CON OTROS DEPARTAMENTOS.	32
CAPITULO III	
ELEMENTOS DEL ABASTECIMIENTO	39
A) LA ADQUISICIÓN.	41
— LA COMPRA.	42
— EL PEDIDO.	48
— EL TRÁFICO.	54

	PAG.
B) EL APROVISIONAMIENTO.	56
— EL ALMACENAJE.	57
— LA DISTRIBUCIÓN.	69

CAPITULO IV

OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO	72
A) CALIDAD.	75
B) CANTIDAD.	83
C) TIEMPO.	93
D) PRECIO.	95
E) DESARROLLO DE PROVEEDORES.	102
F) ANÁLISIS DEL VALOR.	103

CAPITULO V

ORGANIZACION DEL ABASTECIMIENTO	107
A) DENTRO DE LA EMPRESA.	109
B) DENTRO DEL DEPARTAMENTO.	113
— POLÍTICAS.	116
— PROGRAMAS.	121
— PROCEDIMIENTOS.	124
— REGISTROS, ARCHIVOS E INFORMES.	138

	PAG.
CAPITULO VI	
PRESUPUESTOS	142
A) VENTAJAS DE CONTAR CON UN PRESUPUESTO.	144
B) LIMITACIONES DE CONTAR CON UN PRESUPUESTO.	146
C) PERIODO DEL PRESUPUESTO.	147
D) FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS.	149
E) CLASES DE PRESUPUESTOS.	152
CONCLUSIONES	158
BIBLIOGRAFIA	161

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

LA BASE DE TODA LA FUNCIÓN Y CIENCIA DE LA COMPRA INDUSTRIAL ESTA CONSTITUIDA POR LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES: ADQUIRIR LOS MATERIALES AL PRECIO MÁS BAJO QUE PERMITAN LAS EXIGENCIAS, EN CUANTO A LAS ESPECIFICACIONES Y SERVICIO, MANTENIENDO EL ALMACÉN A UN NIVEL ECONÓMICO FAVORABLE, TODO ELLO PARA QUE EL FABRICANTE PUEDA OBTENER UN PRODUCTO DE BUENA CALIDAD Y AL MENOR COSTE POSIBLE, PARA PODER ENFRENTARSE A UNA COMPETENCIA CADA VEZ MÁS DIFÍCIL, Y ALCANZAR BENEFICIOS SATISFACTORIOS.

EN UNA INDUSTRIA EL ESTUDIO DE MATERIALES ES DE IMPORTANCIA SINGULAR, EN VIRTUD DE QUE LA MATERIA PRIMA VIENE A REPRESENTAR UNO DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO DEL PRODUCTO TERMINADO, LLEGANDO A ABSORVER UNA GRAN PARTE DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA.

ANTE LA ESCASEZ DE MATERIALES Y LA NECESIDAD DE ABATIR LOS COSTOS PARA MANTENER LOS PRECIOS QUE EL MERCADO DEMANDA, ES PRECISO QUE LA DIRECCIÓN RE-EXAMINE SU ORGANIZACIÓN, POLÍTICAS Y TÉCNICAS DE COMPRAS.

A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS SE EFECTÚAN EL MAYOR NÚMERO DE EROGACIONES PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES, DE AHÍ QUE LA IMPORTANCIA DE ESTE DEPARTAMENTO SEA DE PRIMER ORDEN.

PARTIENDO DE LO ANTERIOR SURGE LA NECESIDAD DE QUE SE ES

PECIALICEN LAS DIVERSAS ACTIVIDADES EN DIVISIONES O DEPARTAMENTOS CON FUNCIONES HOMOGÉNEAS, CENTRALIZANDO TODAS LAS ACTIVIDADES QUE RODEAN A LA COMPRA, ASÍ COMO TODAS AQUÉLLAS QUE EN SÍ MISMA ENCIERRA, EN EL NUEVO DEPARTAMENTO DENOMINADO "ABASTECIMIENTO", NOMBRE CON QUE SE LE DESIGNA A LA NUEVA TÉCNICA DE LAS COMPRAS.

EL PRESENTE TRABAJO SE PROYECTA HACIA LA CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS POR TODAS LAS VENTAJAS INHERENTES AL PRINCIPIO ECONÓMICO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO; AUNQUE, NO POR ELLO, LA POLÍTICA DE CENTRALIZACIÓN SEA APLICABLE A TODAS LAS EMPRESAS, POR LOS DIVERSOS FACTORES INTRÍNECOS, LLEGÁNDOSE MUCHAS VECES A LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS POR LAS CONVENIENCIAS INDIVIDUALES DE LA NEGOCIACIÓN. PERO AÚN, EN EL CASO DE UNA DESCENTRALIZACIÓN EXISTIRÁ SIEMPRE CIERTA CENTRALIZACIÓN EN CADA UNO DE LOS GRUPOS DE ACTIVIDADES.

ANTE LA DIVERGENCIA DE LAS DOS POLÍTICAS EL ADMINISTRADOR FIJARÁ LA MÁS IDÓNEA APLICABLE A SU EMPRESA.

PARA QUE UNA EMPRESA, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, YA SEA PÚBLICA O PRIVADA, TAMAÑO O PUJANZA FINANCIERA OBTENGA MEJORES RESULTADOS EN CUANTO A LAS COMPRAS (REDITUANDO, CON ELLO, BENEFICIOS FUTUROS EN TODA LA EMPRESA), ES NECESARIO INICIAR O PROMOVER EL DESARROLLO DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, PUESTO QUE ÉSTE DEBE LLEVAR A CABO COMPRAS ORGANIZADAS.

VA PASANDO LA ÉPOCA EN LA QUE SE IMPROVISA PARA QUE PRE-

VALEZCA EL ORDEN, EL CONTROL, LA COORDINACIÓN Y LA DECISIÓN OPORTUNA, AVANZANDO LA EMPRESA POR UN CAMINO OBJETIVO PARA SU AUTORREALIZACIÓN, CONTRIBUYENDO ASIMISMO AL DESARROLLO DEL PAÍS.

LA FUNCIÓN COMPRADORA ES UNA CIENCIA DINÁMICA POR LO QUE LOS CONCEPTOS QUE AQUÍ SE VIERTEN ESTAN SUJETOS A CAMBIOS, DEBIDO A LA CONSTANTE EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, DE AHÍ QUE NO PUE-- DAN SER CONSIDERADOS COMO INCONDICIONALES O ABSOLUTOS.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACIÓN EN SUS INICIOS FUÉ UN SABER INCONSCIENTE, QUE A TRAVÉS DEL TIEMPO Y DE UN LARGO ESFUERZO REALIZADO POR UNA CONDUCTA HUMANA, QUE OBEDECIÓ A EXIGENCIAS VITALES PRÁCTICAS O INSTINTIVAS, HA LLEGADO A SER CONSCIENTE EN EL HOMBRE.

PARALELA A LA EVOLUCIÓN DEL HOMBRE SE ENCUENTRA LA ADMINISTRACIÓN; YA QUE EL SER HUMANO AL BUSCAR SATISFACER SUS NECESIDADES EN LA SOCIEDAD, DESARROLLA EN ÉL SU CAPACIDAD DE RELACIONARSE ENTRE SÍ, TRATÁNDO DE LOGRARLO A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE UNA SERIE DE FUNCIONES QUE ÉL SÓLO NO PODRÍA REALIZAR, O BIEN, LO HARÍA IMPERFECTAMENTE. AL ENCAUZAR LOS ESFUERZOS DE UN GRUPO HACIA UN OBJETIVO, EL HOMBRE, ESTABA YA ADMINISTRANDO; ESTO ES EN ESENCIA LA ADMINISTRACIÓN PURA O PRIMITIVA.

EL HOMBRE, A TRAVÉS DE SU DESARROLLO HISTÓRICO, HA HECHO QUE SUS RELACIONES SEAN CADA VEZ MÁS COMPLEJAS, Y CONSECUENCIA DE ELLO ENCONTRAMOS LA NECESIDAD DE SECCIONAR EL CONOCIMIENTO UNIVERSAL EN ÁREAS DETERMINADAS; POR ÉSTA RAZÓN SE CLASIFICA A LA ADMINISTRACIÓN COMO UNA CIENCIA, ENTENDIENDO COMO TAL: "EL CONOCIMIENTO CIERTO DE LAS COSAS POR SUS PRINCIPIOS Y CAUSAS; ES DECIR, CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS EN CUALQUIER COSA, SISTEMATIZADOS Y ORDENA-

DOS, QUE CONSTITUYEN UN RAMO PARTICULAR DEL SABER HUMANO". EN UN SENTIDO AMPLIO Y POR EXTENSIÓN, SE INCLUYEN DENTRO DEL VASTO CAMPO DE LAS CIENCIAS LOS CONOCIMIENTOS QUE SE REFIEREN A LOS HECHOS HISTÓRICOS, LOS SOCIALES, Y ASÍ SE HABLA DE CIENCIAS HISTÓRICAS, SOCIALES, MORALES Y POLÍTICAS, DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, ETC. DE ACUERDO CON LO ANTERIOR SE ESTABLECE QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL, ENTENDIENDO COMO TAL: "EL CUERPO DE CONOCIMIENTOS SISTEMATIZADOS PERTENECIENTES A LA ACTUACIÓN DEL HOMBRE".

SE HA DICHO QUE LAS CIENCIAS SOCIALES SON "INEXACTAS" EN CONTRASTE CON LAS CIENCIAS QUE SE CONSIDERAN COMO "EXACTAS". MÁS AÚN, SE DICE QUE LA ADMINISTRACIÓN ES LA MÁS INEXACTA DE LAS CIENCIAS SOCIALES. ES CIERTO QUE LAS CIENCIAS SOCIALES, Y EN PARTICULAR LA ADMINISTRACIÓN, SE OCUPAN DE FENÓMENOS COMPLEJOS SOBRE LOS CUALES EXISTE POCO ESTUDIO, Y ES CIERTO TAMBIÉN QUE EL ESTUDIO CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN SE DESARROLLÓ A FINALES DEL SIGLO XIX, POR LO TANTO, HACIENDO LA COMPARACIÓN CON OTRAS CIENCIAS ÉSTA SE ENCUENTRA EN SUS INICIOS.

NO PODEMOS OLVIDAR, POR OTRA PARTE, QUE AÚN EN LA MÁS EXACTA DE LAS CIENCIAS "EXACTAS" EXISTEN ASPECTOS EN DONDE EN VEZ DE VERDADERO CONOCIMIENTO CIENTÍFICO SÓLO SE CUENTA CON ESPECULACIONES E HIPÓTESIS. EN LA MEDIDA EN QUE UNO SE DESPLAZA DE LAS CIENCIAS EXACTAS A LAS SOCIALES, SE PUEDE VER QUE DISMINUYE LA CARACTERÍSTICA DE EXACTITUD DE LA CIENCIA.

POR LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS Y LA COMPLEJIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS, EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN HA CAMBIADO CONTINUAMENTE. POR LO TANTO, LA DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN DEBE SER CARACTERÍSTICA DE CUALQUIER ESTUDIO DE SU TEORÍA Y DE SU PRÁCTICA; ÉSTO DA COMO CONSECUENCIA QUE LA ADMINISTRACIÓN SUFRA CAMBIOS RELAMPAGUEANTES E INEVITABLES. Y PARA HACER FRENTE A ÉSTA DINÁMICA HACE USO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, PROPIAS DEL HOMBRE.

EN CADA LUGAR DONDE FLORECIÓ UNA CULTURA, EN LA ANTIGÜEDAD, ENCONTRAMOS VESTIGIOS DE ADMINISTRACIÓN.

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX, COMO RESULTADO DEL DESARROLLO INDUSTRIAL QUE SE PRODUJO EN LAS FÁBRICAS, EN DONDE AÚN NO EXISTÍA CONCIENCIA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRAR, LOS ESTUDIOSOS SE PERCATARON DE LA NECESIDAD DE INVESTIGAR SOBRE ÉSTE CAMPO.

LA ADMINISTRACIÓN ES UNIVERSAL PORQUE EL FENÓMENO ADMINISTRATIVO SE DA DONDEQUIERA QUE EXISTE UN ORGANISMO SOCIAL, TENIENDO EN CUENTA QUE TODA ORGANIZACIÓN REQUIERE TOMAR DECISIONES, COORDINAR ACTIVIDADES, MANEJAR PERSONAL, ASÍ COMO EVALUAR LA EJECUCIÓN DIRIGIDA HACIA OBJETIVOS DE GRUPO.

A) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

DESPUÉS DE HABER ANALIZADO Y DETERMINADO QUE LA ADMINISTRACIÓN FORMA PARTE DEL HOMBRE, SE CONCLUYE QUE SE REQUIERE DE UN ESPECIAL ESTUDIO DE LO QUE ES EN LA ACTUALIDAD LA ADMINISTRACIÓN.

LA PALABRA ADMINISTRAR SE FORMA DEL PREFIJO "AD", CON LA IDEA DE INTENSIDAD EFICAZ, Y DE "MINISTER", QUE SIGNIFICA SERVICIO QUE SE PRESTA. POR LO TANTO, LA DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA DE ADMINISTRAR ES: INTENSIDAD EFICAZ EN EL SERVICIO QUE SE PRESTA.

LA DEFINICIÓN CONCEPTUAL ESTABLECE QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UN PROCESO DISTINTIVO QUE CONSISTE EN LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL REALIZADOS PARA DETERMINAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS MEDIANTE EL USO DE GENTE Y RECURSOS (1).

ESTA DEFINICIÓN ES UNA DE LAS MÁS ACERTADAS, PARTIENDO DE QUE SE ENCUENTRAN UNA SERIE DE DIFERENCIAS EN CUANTO A TERMINOLOGÍA POR LOS DIFERENTES AUTORES DE LAS DIFERENTES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS.

SECCIONAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE, Y ES IRREAL, YA QUE EN TODO MOMENTO DE LA VIDA DE UNA EMPRESA, SE DAN COMPLEMENTÁNDOSE, INFLUYÉNDOSE E INTEGRÁNDOSE MUTUAMENTE LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

(1) GEORGE R. TERRY, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN".

LOS "ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN", DE ACUERDO CON LA TERMINOLOGÍA USADA POR HENRI FAYOL, SON "LOS PASOS O ETAPAS BÁSICAS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE REALIZA AQUÉLLA".

SIENDO TODA DIVISIÓN DE ALGÚN MODO ARBITRARIA Y CON FINES DE ESTUDIO, ES NATURAL QUE SE PRESENTEN CRITERIOS DIVERSOS PARA DISTINGUIR Y SEPARAR LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, MÁXIME TRATÁNDOSE DE UNA CIENCIA EN PLENO PERÍODO DE FORMACIÓN.

DIVISIONES MÁS ACEPTADAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

- A. DIVISIÓN TRIPARTITA: 1. PLANEACIÓN, 2. ORGANIZACIÓN Y 3. SUPERVISIÓN, (1)
- B. DIVISIÓN EN CUATRO ELEMENTOS: 1. PLANEACIÓN, 2. ORGANIZACIÓN, 3. EJECUCIÓN Y 4. CONTROL. (2)

UNA VARIANTE DE ÉSTA CLASIFICACIÓN ES LA DE LLAMAR A LA EJECUCIÓN, DIRECCIÓN.

LAS VENTAJAS QUE PRESENTA ESTA DIVISIÓN ES QUE ESTÁ MUY DIFUNDIRA Y DISTINGUE BIEN LAS ETAPAS DE LA MECÁNICA: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN; Y LAS DE LA DINÁMICA: EJECUCIÓN O DIRECCIÓN Y CONTROL.

- C. DIVISIÓN EN CINCO ELEMENTOS: 1. PREVER, 2. ORGANIZAR, 3. -- MANDAR, 4. COORDINAR Y 5. CONTROLAR. (3)

(1) LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.
(2) GEORGE R. TERRY.
(3) HENRI FAYOL.

- D. DIVISION DE KOONTZ EN CINCO ELEMENTOS: 1. PLANEACIÓN, 2. ORGANIZACIÓN, 3. INTEGRACIÓN, 4. DIRECCIÓN Y 5. CONTROL.
- E. DIVISIÓN EN SEIS ELEMENTOS: 1. PREVISIÓN, 2. PLANEACIÓN, 3. ORGANIZACIÓN, 4. INTEGRACIÓN, 5. DIRECCIÓN Y 6. CONTROL. (1)

PARA FINES DE ÉSTE ESTUDIO SE ADOPTARÁ LA DIVISIÓN DE --
GEORGE R. TERRY.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL, Y ES POR ELLO POR LO QUE SE ANALIZARÁN LOS ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN:

1. PLANEACION.- "ES EL PRIMER PASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, -- POR MEDIO DEL CUAL SE PRECISA O DEFINE EL OBJETIVO A SEGUIR -- ANALIZANDO LAS SOLUCIONES DEL PASADO, PARA DETERMINAR QUE ACCIÓN DEBE TOMARSE, ELABORANDO PLANES Y PROGRAMAS; ESTABLECIENDO AL MISMO TIEMPO CÓMO DEBE HACERSE, QUIÉN ES EL RESPONSABLE Y PORQUÉ, PARA LLEGAR AL OBJETIVO DESEADO". LA PLANEACIÓN ES LA BASE PARA EL DESARROLLO DE LAS OTRAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS; ES POR ELLO QUE LA PLANEACIÓN ES LA SELECCIÓN Y RELACIÓN DE HECHOS, ASÍ COMO LA FORMULACIÓN Y USO DE SUPOSICIONES RESPECTO AL FUTURO EN LA VISUALIZACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS QUE SE CREE SEAN NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS. (2)

(1) AGUSTÍN REYES PONCE.
(2) GEORGE R. TERRY.

2. ORGANIZACION.- ORGANIZAR ES UN SISTEMA QUE FORMA UN ENGRANAJE ENTRE EL TRABAJO Y EL PERSONAL QUE DEBE EJECUTARLO LLEVANDO A CABO LAS ACCIONES Y OMISIONES PARA LA EXISTENCIA ACTUAL DE LA EMPRESA, ESTABLECE Y RECONOCE LA AUTORIDAD NECESARIA, Y CONSTI TUE ASÍ UNA ESTRUCTURA FORMAL.

LA PALABRA ORGANIZACIÓN SE DERIVA DE "ORGANISMO", QUE DE ACUERDO CON SU SIGNIFICADO ES UNA ESTRUCTURA CON PARTES INTE-- GRADAS DE TAL FORMA QUE LA RELACIÓN DE UNA Y OTRA ESTÁ GOBERNA DA POR SU RELACIÓN CON EL TODO. (1)

LA ORGANIZACIÓN ES "EL PROCESO DE LEVANTAR, PARA CUAL-- QUIER EMPRESA, UNA ESTRUCTURA QUE CUIDE DE DESMENUZAR LAS ACTI VIDADES QUE HAYAN DE LLEVARSE A CABO Y DE DISPONERLAS DENTRO - DE UN ANDAMIAJE QUE SEÑALE SU IMPORTANCIA JERÁRQUICA Y SU ASO- CIACIÓN FUNCIONAL". (2)

3. EJECUCION.- CONSISTE EN HACER QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRU- PO DESEEN ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, Y SE ESFUERZEN EN LOGRAR LOS MISMOS, QUE LA EMPRESA DESEA QUE LOGREN, PORQUE ELLOS QUIEREN LOGRARLO. (1)

PODEMOS HACER PLANES, ORGANIZAR Y TOMAR DECISIONES, PERO NO SE LOGRA NINGÚN RESULTADO TANGIBLE HASTA QUE SE PONEN EN -- MARCHA LAS DECISIONES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS Y ORGANIZADAS; Y ESTE PONER EN MARCHA ES LA EJECUCIÓN, QUE LITE- RALMENTE SIGNIFICA PONERSE EN ACCIÓN O ACTUAR.

(1) GEORGE R. TERRY.
(2) HENRY G. HODGES.

4. CONTROL.- EN UNA EMPRESA, EL CONTROL CONSISTE EN VERIFICAR SI TODO OCURRE DE CONFORMIDAD CON LA PLANEACIÓN ADOPTADA, LAS INSTRUCCIONES IMPARTIDAS Y LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS. TIENE - POR OBJETO SEÑALAR LAS DEBILIDADES Y LOS ERRORES PARA RECTIFI- CARLOS Y EVITAR QUE VUELVAN A OCURRIR.

LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA TIENE ÉXITO DEBIDO A QUE -- LAS PERSONAS REUNEN LAS COMBINACIONES CORRECTAS DE ACTIVIDADES; LA ORGANIZACIÓN RESULTA EFECTIVA PORQUE LAS PERSONAS LA ADOPTAN PARA TRABAJAR JUNTAS CON EFICACIA; EL ENFOQUE DONDE EL HOMBRE ES EL CENTRO ALREDEDOR DEL CUAL GIRAN TODAS LAS COSAS MATERIALES DA MAYOR - ÉNFASIS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO, SIENDO EL GONTROL EFECTIVO PORQUE AYUDA A LAS PERSONAS A LLEGAR A LA META COMPETENTEMENTE.

B) LA ADMINISTRACION CON RELACION A LA PRODUCCION.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO CONSTITUYE LA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DEL HOMBRE, YA QUE DESEMPEÑA LA FUNCIÓN DE DIRIGIR E INCREMENTAR EL USO DE LAS DEMÁS HERRAMIENTAS, PUESTO QUE SIEMPRE HA SERVIDO CON EL MISMO FIN: GUIAR LAS ACTIVIDADES DE LOS HOMBRES HACIA UN OBJETIVO COMÚN.

PARA QUE UNA EMPRESA PÚBLICA O PRIVADA, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, OBTENGA MEJORES RESULTADOS ES NECESARIO LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TODAS LAS FUNCIONES QUE CONFORMAN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA MISMA.

SIENDO PRODUCCIÓN UN DEPARTAMENTO BÁSICO, EN UNA EMPRESA DE TRANSFORMACIÓN, REGLAMA COMO CONSECUENCIA LÓGICA PARA OBTENER MAYOR PRODUCTIVIDAD, DE LA APLICACIÓN DEL MENCIONADO PROCESO.

UNA META COMÚN EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA ES LA DE SATISFACER UNA NECESIDAD SOCIAL, MEDIANTE LA PRODUCCIÓN DE LOS SATISFACTORES IDÓNEOS A LOS PRECIOS QUE EL MERCADO LES DEMANDA, LOGRANDO CON ESTO QUE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SE AUTORREALICEN EN ELLA YA SEA POR EL JUSTO DIVIDENDO OBTENIDO O POR EL SALARIO ADECUADO SUMADO A LA SATISFACCIÓN DE REALIZAR DICHO TRABAJO. EN ESTA FORMA AVANZA LA ESPIRAL DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA MODERNA: ALTA PRODUCTIVIDAD, REDUCCIÓN EN LOS PRECIOS, MAYOR DISTRIBUCIÓN Y MEJORES SALARIOS. ESTE BENÉFICO CICLO SE EXTIENDE EN LA -

COMUNIDAD, MEJORANDO GRADUALMENTE EL NIVEL DE VIDA GENERAL.

ADEMÁS LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA MODERNA DEFINE SUS OBJETIVOS EN TÉRMINOS DEL CONSUMIDOR, Y EN TÉRMINOS DE UNA PORCIÓN PREDETERMINADA DEL MERCADO POTENCIAL QUE QUIERE ASEGURAR. NINGUNA EMPRESA PUEDE EXISTIR SIN HACER FUNCIONAR UN SERVICIO QUE NECESITA EL PÚBLICO, Y EL PROPÓSITO DE LOS NEGOCIOS ES EL DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES. SUS REALIZACIONES, POR LO TANTO, PUEDEN DEFINIRSE COMO EL GRADO EN QUE UNA EMPRESA ALCANZA A SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR. LA ESCASEZ DE SATISFACTORES A ESCALA MUNDIAL ES MOTIVO DE PREOCUPACIÓN EN FOROS INTERNACIONALES, Y EN EL SENO DE LOS GOBIERNOS DE LOS PAÍSES. DEBIDO A LO ANTERIOR, LA TENDENCIA ACTUAL ES INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE ESTOS BIENES, PARA CUBRIR DICHAS NECESIDADES.

PRODUCCIÓN ES RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DE LOS ESFUERZOS HUMANOS ENCAMINADOS A ALCANZAR LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS DE UNA EMPRESA; GUÍA ADEMÁS, LOS RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS DENTRO DE LA MISMA, CON EL OBJETO DE CONSEGUIR LA MEJOR UTILIZACIÓN DE LA ENERGÍA Y DE LOS MATERIALES.

LA ECONOMÍA RECONOCE COMO CLASIFICACIÓN PRIMARIA DE LOS RECURSOS QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCCIÓN, DESTINADA AL CONSUMO DE LA SOCIEDAD PARA LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES, A: LOS RECURSOS FÍSICOS QUE COMPRENDEN TODOS LOS COMPONENTES MATERIALIZADOS DISPONIBLES EN UN MOMENTO DADO, LOS CUALES PUEDEN SER: MATERIAS --

PRIMAS, MAQUINARIA Y EQUIPO, Y DINERO; Y LOS RECURSOS HUMANOS, QUE COMPRENDEN TODOS LOS ATRIBUTOS DE TRABAJO DE LA FUERZA DISPONIBLE, ÉSTOS SON DEFINIDOS CON CONCEPTOS ABSTRACTOS COMO LOS DE EDUCACIÓN, GRADO DE ENSEÑANZA, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ADIESTRAMIENTO.

SE DEBE ENFATIZAR LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DEL AMBIENTE POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL DE CADA PAÍS, DE ESTA MANERA SE DESTACA LA IMPORTANCIA DEL POTENCIAL DE TRABAJO HUMANO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO, COMO FUENTE GENERADORA DE LA RIQUEZA DE LAS NACIONES Y, CONSECUENTEMENTE, DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS; EN OTRAS PALABRAS, SE PUGNA POR LA BÚSQUEDA DE UN CONOCIMIENTO PRECISO SOBRE LA INTERACCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, CON EL PROPÓSITO DE ORIENTAR AQUÉLLA A UN MEJOR DESEMPEÑO, A UNA MÁS ALTA PRODUCTIVIDAD Y, POR CONSIGUIENTE, A LA GENERACIÓN DE MAYOR RIQUEZA, LO CUAL, A SU VEZ, DEBE AGARRAR BIENESTAR Y SATISFACCIÓN EN TODOS LOS SENTIDOS, A LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD.

ENTENDIÉNDOSE POR PRODUCTIVIDAD LA RELACIÓN ARITMÉTICA ENTRE LA CANTIDAD PRODUCIDA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS; ESTABLECIÉNDO COMO FACTOR COMÚN EL TIEMPO, YA QUE ÉSTE CONSTITUYE LA MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD, YA SEA EN HORAS HOMBRE U HORAS MÁQUINA.

EN TODAS PARTES DEL MUNDO, LA CLAVE PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO ES LA HABILIDAD DE UN PUEBLO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS. MIENTRAS LA POBLACIÓN DE LAS

NACIONES CRECE EN NÚMERO, DEPENDE MÁS CRÍTICAMENTE DE SU HABILIDAD PARA PRODUCIR SUS ARTÍCULOS Y SERVICIOS, PARTIENDO DE SUS RECURSOS LIMITADOS.

ACTUALMENTE, EXISTE LA CREENCIA GENERALIZADA, DENTRO DE LOS CÍRCULOS ADMINISTRATIVOS, DE QUE LA PRODUCTIVIDAD ES LA CLAVE DE LA ABUNDANCIA. Y LOS HECHOS PRUEBAN LAS APLICACIONES DEL CONCEPTO. EN TODOS AQUELLOS LUGARES EN QUE SE HA AUMENTADO LA PRODUCTIVIDAD, ÉSTA HA BENEFICIADO, NO SOLAMENTE A LOS DUEÑOS DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN, A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS Y A LOS TRABAJADORES, SINO A TODA LA POBLACIÓN QUE HA CONSUMIDO LOS PRODUCTOS. MIENTRAS EL REPARTO DE LAS GANANCIAS CON LOS TRABAJADORES Y LA COMUNIDAD TIENDA A ELEVARSE, CRECERÁ PARALELAMENTE EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD.

SE HAN DIVIDIDO, CADA VEZ MÁS, LAS LABORES DENTRO DE LA EMPRESA CON EL OBJETO DE QUE CADA INDIVIDUO SE RESPONSABILICE DE UN SÓLO MOVIMIENTO DE PRODUCCIÓN, Y, PARA QUE CADA TRABAJADOR DESARROLLE LA TAREA MÁS ADECUADA A SU CAPACIDAD; Y DE ESTA MANERA SE ASIGNE A CADA FUNCIÓN EL PERSONAL IDÓNEO QUE DINAMICE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA; PORQUE EN LA MEDIDA EN QUE LAS NECESIDADES DE LAS FUERZAS SOCIALES SON SATISFECHAS SE DETERMINA LO BIEN O MAL DE LA FUNCIONALIDAD E IMPORTANCIA DE LA MISMA.

EL CONSUMIDOR CONSIDERA A LA EMPRESA COMO UNA FUENTE DE ABASTECIMIENTO, EL INVERSIONISTA COMO UNA FUENTE DE MEDIOS MONETA-

RIOS Y GRATIFICADORES, EL ABASTECEDOR LA IDENTIFICARÁ COMO UN —
CLIENTE IMPORTANTE, LOS EMPLEADOS COMO UNA FORMA DE SUBSISTENCIA,
E INCLUSIVE EL FISCO COMO UNA FUENTE TRIBUTARIA PARA CUBRIR EL GAS
TO PÚBLICO.

LA HUMANIDAD AL INVENTAR Y USAR CONVENIENTEMENTE LAS HE-
RRAMIENTAS Y LAS MÁQUINAS, APLICANDO EN ELLO SU INTELIGENCIA, HA -
LOGRADO DIRIGIR LAS FUERZAS NATURALES PARA ABASTECERSE DE LOS SA-
TISFACTORES REQUERIDOS, Y, ENFRENTÁNDOSE A LA ALTERNATIVA DE PRODU-
CIR O PERECER SOBREVIVE AÚN.

C A P Í T U L O I I

ABASTECIMIENTO

EN EL ÚLTIMO INCISO DEL CAPÍTULO ANTERIOR SE ENFATIZÓ LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA LA PRODUCTIVIDAD PARA LA EXISTENCIA Y - CONTINUIDAD DE UNA UNIDAD ECONÓMICA. TOMANDO EN CUENTA ESTE PUNTO DE VISTA, ES POR LO QUE SE CONSIDERA QUE EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN TIENE COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL EL ESTABLECIMIENTO DE ESTUDIOS DIRIGIDOS HACIA LA ESTANDARIZACIÓN, SIMPLIFICACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, ETC., A TRAVÉS DE TÉCNICAS COMO EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, CONTROLES DE CALIDAD, ETC., TODO ELLO CON EL FIN DE CONTRIBUIR A LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, FACTOR VITAL DE DICHO DEPARTAMENTO; Y SIENDO ÉSTE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, EL MISMO NO DEBE DESVIAR SU ATENCIÓN HACIA AQUELLOS ASPECTOS QUE, EN UN MOMENTO DADO, LE ABSORBAN TIEMPO, QUE PUDIERA SER EMPLEADO PARA EL DESARROLLO DEL OBJETIVO MENCIONADO. LA REALIZACIÓN DE ESTAS ACTIVIDADES PUEDEN SER DELEGADAS, NO PORQUE SEAN MENOS IMPORTANTES, SINO PORQUE DE ÉSTA MANERA PRODUCCIÓN FIJARÁ SU ATENCIÓN HACIA AQUELLOS ASPECTOS QUE LE SON PROPIOS; PERMITIENDO QUE UN ESPECIALISTA DESARROLLE LAS FUNCIONES QUE SE ENCUENTRAN FUERA DEL ÁMBITO PRODUCTIVO.

UNA DE LAS FUNCIONES QUE QUEDA FUERA DE LA JURISDICCIÓN

DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, DEBIDO A LAS CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA MISMA, ES LA COMPRA; PUES ÉSTA REQUIERE DE UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS COMPLEJOS, A LOS CUALES SE LES DEBE DEDICAR ATENCIÓN, TIEMPO Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

ASÍ SE ORIGINA, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE UNA EMPRESA, UN DEPARTAMENTO DENOMINADO "ABASTECIMIENTO". QUE SERÁ EL ENCARGADO DE LLEVAR A CABO AQUELLAS FUNCIONES QUE ALGUNOS EMPRESARIOS CONSIDERAN COMO IMPRODUCTIVAS, NO PORQUE NO BENEFICIEN A LA EMPRESA, SINO PORQUE ESTAN FUERA DE LA EFICIENCIA QUE BUSCA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

LOS ESTUDIOSOS DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA, QUE ANDAN EN POS DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, HAN ATRIBUIDO LA MISMA IMPORTANCIA A LAS PRÁCTICAS OBSERVADAS EN CUESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO, - QUE A LAS TÉCNICAS SEGUIDAS PARA ADMINISTRAR LA PRODUCCIÓN Y LAS - VENTAS.

A) DEFINICION.

SEGÚN LA DEFINICIÓN DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, ENTENDEMOS POR ABASTECIMIENTO: "LA ACCIÓN DE ABASTECER" ; ESTO ES, PROVEER O SURTIR, QUE EN TÉRMINOS EMPRESARIALES SE ENTIENDE COMO UN APORTAR O PROPORCIONAR A LA EMPRESA LOS ELEMENTOS QUE LE PERMITAN SATISFACER SUS NECESIDADES.

"LA FUNCIÓN APROVISIONAMIENTO⁽¹⁾ PUEDE DEFINIRSE COMO EL CONJUNTO DE OPERACIONES QUE CONTRIBUYEN A PROCURAR A UN SERVICIO - CUALQUIERA DE LA EMPRESA LOS PRODUCTOS QUE PRECISA DESDE UN LUGAR EXTERIOR AL MISMO"

(J. PRUDHOMME).

ABASTECIMIENTO ES LA FUNCIÓN QUE COMPRENDE LAS ACTIVIDADES DE LA ADQUISICIÓN Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MATERIALES QUE NECESITA LA EMPRESA PARA MANTENER SU CONTINUIDAD, ASÍ COMO DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS,⁽²⁾ ESTA DEFINICIÓN ES LA QUE SE ADOPTA PARA FINES DE ESTE ESTUDIO.

-
- (1) J. PRUDHOMME UTILIZA LA PALABRA APROVISIONAMIENTO COMO SINÓNIMO DE ABASTECIMIENTO.
(2) LOS TÉRMINOS ADQUISICIÓN Y APROVISIONAMIENTO SE ANALIZARÁN MÁS ADELANTE.

B) ANTECEDENTES.

DESDE EL MOMENTO EN QUE NUESTROS ANTEPASADOS PRODUJERON MÁS DE LO QUE NECESITABAN PARA SATISFACER SUS NECESIDADES, Y ALMACENARON EXCEDENTES DE SU TRABAJO, ESTUVIERON EN CONDICIONES DE INTERCAMBIARLOS CON OTROS QUE EN IGUAL FORMA POSEÍAN EXCEDENTES DE PRODUCCIÓN; A MEDIDA QUE SUS NECESIDADES AUMENTARON, AUMENTÓ TAMBIÉN LA NECESIDAD DE ABASTECERSE, COMPRANDO O INTERCAMBIANDO CON AQUÉLLOS QUE POSEÍAN OTROS EXCEDENTES, Y ASÍ SATISFACER SUS NECESIDADES CRECIENTES (CUMPLIÉNDOSE DE ESTA FORMA EL PRINCIPIO DE LA NO AUTARQUÍA).

COMO CONSECUENCIA DE LAS RESTRICCIONES HABIDAS EN LAS GUERRAS MUNDIALES, LOS PROBLEMAS DEL ABASTO SE HICIERON MÁS CRÍTICOS, CREÁNDOSE ASÍ NUEVAS TÉCNICAS PARA AMINORAR ESTA SITUACIÓN.

DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL EL ABASTECIMIENTO SE HA IDO PROFESIONALIZANDO, DEBIDO A LA ACEPTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

LA FUNCIÓN DE COMPRAS, COMO ACTIVIDAD SEPARADA, COMENZÓ EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, DEBIDO A QUE LA MAYOR PARTE DE LAS ADQUISICIONES ERAN PARA DICHO DEPARTAMENTO. LOS DEPARTAMENTOS RECONOCIDOS POR LA ALTA DIRECCIÓN, ANTES DE LA SEPARACIÓN DE COMPRAS, PREFERÍAN GUIAR DE SUS PROPIAS COMPRAS O, A TÍTULO DE CONCESIÓN, ESTABAN DISPUESTOS A ENVIAR LOS PEDIDOS AL AGENTE COM-

PRADOR, SEÑALÁNDOLE QUIENES HABÍAN DE SER LOS PROVEEDORES Y LOS MATERIALES ESPECÍFICOS A COMPRAR.

POCO A POCO EL AGENTE COMPRADOR FUÉ AUTORIZADO A HACER LAS COMPRAS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS, Y SE LE PERMITIÓ QUE HICIERA SUGERENCIAS A LOS DEPARTAMENTOS USUARIOS, SIEMPRE QUE LAS FORMULASE CON DIPLOMACIA. LA LUCHA POR LA CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS IBA GANANDO UN PASO CADA VEZ QUE EL JEFE DE COMPRAS DEMOSTRABA SU CAPACIDAD O QUE LOS JEFES DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS CEDÍAN SUS PRERROGATIVAS DE COMPRADORES, DEBIDO AL APREMIO DE SUS OTRAS OBLIGACIONES PRINCIPALES.

DESPUÉS QUE EL JEFE DE COMPRAS LOGRÓ LA CENTRALIZACIÓN DE ÉSTA FUNCIÓN, COMENZÓ A INTERESARSE EN LAS ACTIVIDADES COLATERALES TALES COMO LA RECEPCIÓN, LA INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES QUE LLEGABAN, SU ALMACENAMIENTO Y EL CONTROL DE EXISTENCIAS. A ESTE GRUPO, CADA VEZ MÁS NUMEROSO DE ACTIVIDADES, SE LE DENOMINA "DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO".

PARA EL AÑO 1950, LA PROFESIÓN DE COMPRAS COMENZÓ A REFERIRSE A SU CONDICIÓN CUAL SIENDO UNA "ACTIVIDAD PARA CONSEGUIR GANANCIAS" EN LUGAR DE QUE SE LA CALIFICARA, COMO ANTES, DE "FUNCIÓN DE SERVICIO", SIN DEJAR POR ELLO DE PRESTARLO. ORIENTADO Y ALENTADO POR EL ANÁLISIS DE VALORES, EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO HA ESTADO UTILIZANDO MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS Y PROCESOS, A COSTOS MÁS BAJOS, ASÍ CO-

MO HA BUSCADO NUEVAS FORMAS DE PROCEDER PARA LA EVALUACIÓN DEL PRO-
VEEDOR. LOS ESTUDIOS QUE SE SIGUEN HACIENDO DE LA ECONOMÍA NACIO-
NAL, Y HASTA DE LA INTERNACIONAL, ESTÁN PROPORCIONANDO UNA BASE —
MÁS REALISTA PARA DETERMINAR LOS MATERIALES DISPONIBLES, LA SINCRU-
NIZACIÓN DE SUS COMPRAS Y LAS CANTIDADES FUTURAS, TAL COMO VIENE —
TODO ELLO REFLEJADO POR LA SITUACIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA Y OBRERO-
PATRONAL.

C) FUNCIONES DEL ABASTECIMIENTO.

LA FUNCIÓN DE ABASTECER EXISTE A PARTIR DEL MOMENTO EN QUE LA EMPRESA NECESITA UN ARTÍCULO O SERVICIO, Y TIENE QUE PROCURÁRSELO DEL MUNDO EXTERIOR. VEMOS, PUES, QUE LA RAZÓN DE SER DE DICHA FUNCIÓN ES LA OBTENCIÓN DEL ARTÍCULO O SERVICIO. ABASTECIMIENTO SE RESPONSABILIZA DE LA GUARDA, CUSTODIA Y PROVECHO DEL ARTÍCULO O SERVICIO HASTA QUE ÉSTE, HA SIDO ENTREGADO A QUIEN HA HECHO EL PEDIDO. EL FIN DE LA FUNCIÓN SE PRESENTA CON LA TERMINACIÓN DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES LIGADOS AL ARTÍCULO O SERVICIO.

— ATRIBUTOS:

1. CONTACTO CON LAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO.— ABASTECIMIENTO ES EL ÚNICO DEPARTAMENTO AUTORIZADO PARA REALIZAR LA FUNCIÓN DE ADQUIRIR TODOS AQUELLOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS, REQUERIDOS POR CUALESQUIERA DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA. CONCRETANDO: ES EL "ÚNICO" QUE PUEDE CURSAR LOS PEDIDOS, Y ESTABLECER COMPROMISOS AL RESPECTO.
2. APOYO LEGAL.— ADEMÁS ABASTECIMIENTO TIENE EL DERECHO DE EXIGIR, POR ESCRITO, AL PROVEEDOR LOS CONVENIOS CONCERTADOS CON ÉL, A MANERA DE POSEER UN APOYO LEGAL ANTE CUALQUIER INCUMPLIMIENTO DE LO PACTADO VERBALMENTE, CON ANTERIORIDAD. EN CASO DE INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL PROVEEDOR, EL COMPRADOR TIENE

EL DERECHO DE CANCELAR EL CONTRATO Y DEVOLVER LA MERCANCÍA A --
EXPENSAS DEL MISMO.

3. PREVISIÓN.-- EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO SE COORDINA CON
EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN PARA ANTICIPARSE A LA NECESIDAD,
POR MEDIO DE LOS INVENTARIOS QUE LLEVA ALMACÉN, Y ASÍ EVITAR --
DEMORAS EN LA PRODUCCIÓN, TENIENDO SIEMPRE PRESENTE LOS PLANES
FINANCIEROS, YA QUE ÉSTOS DETERMINAN LOS FONDOS DISPONIBLES DE
LA EMPRESA. TODO ESTO SE ESTABLECE CON EL FIN DE MANTENER --
UNAS EXISTENCIAS MÍNIMAS COMPATIBLES CON LAS NECESIDADES DE LA
EMPRESA.

4. ENTREVISTAR A LOS VENDEDORES O REPRESENTANTES DE LOS PROVEEDO--
RES.-- UNO DE LOS DEBERES DEL ABASTECIMIENTO ES LA ENTREVISTA
CON LOS AGENTES, PUES SE DEBE TENER PRESENTE QUE LA ELECCIÓN --
DEL PROVEEDOR ES LA PARTE MÁS COMPLICADA DEL PROCESO SELECTIVO,
PUESTO QUE NO SE ENCUENTRA SUJETO A UNA DETERMINACIÓN MÁS O ME--
NOS CIENTÍFICA.

EL DEBATE ENTRE EL AGENTE VENDEDOR, QUE INTENTA CONSE--
GUIR UN PEDIDO, Y EL JEFE DE COMPRAS O ALGUNO DE SUS COMPRADO--
RES, QUE INTENTA COLOCAR UN PEDIDO CON EL MÁXIMO PROVECHO PARA
SU EMPRESA, EXIGE UN PLANEAMIENTO DE IMPORTANCIA ANTES DE LA --
NEGOCIACIÓN Y UN EXAMEN POSTERIOR DE LO HECHO. AUNQUE LOS --
DOS, COMPRADOR Y AGENTE, SEAN HONRADOS Y SINCEROS UNO PARA --
OTRO, TODA ENTREVISTA EFECTIVA TIENE QUE COMENZAR CON UN PLAN.

5. SOLICITAR COTIZACIONES Y LICITACIONES EN COMPETENCIA.- LA COMPRA SE HACE EN EL MERCADO, EN EL QUE LA OFERTA, LA DEMANDA Y EL PRECIO DETERMINAN LAS RELACIONES ENTRE COMPRADORES Y PROVEEDORES. ES AHÍ DONDE EL ABASTECIMIENTO ENCUENTRA FUENTES PARA PROVEERSE SOLICITANDO COTIZACIONES Y LICITACIONES DE PRECIOS EN COMPETENCIA, PARA ESCOGER QUIÉN VAYA A SER SU PROVEEDOR, SIENDO LA FINALIDAD PRINCIPAL DEL ABASTECIMIENTO, A ESTE RESPECTO, LOGRAR QUE LAS EXISTENCIAS DE SU EMPRESA TENGAN UN COSTO INFERIOR AL PRECIO DEL MERCADO EN EL MOMENTO DE UTILIZAR LAS MERCANCÍAS. EL AGENTE DE COMPRAS DEBE TENER PRESENTE QUE "LA COTIZACIÓN O LICITACIÓN MÁS BAJA NO SIEMPRE REPRESENTA LA OFERTA MÁS CONVENIENTE".

6. ESCOGER AL PROVEEDOR Y HACER LA ADJUDICACIÓN.- DESPUÉS DE LA CODIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES QUE LLENEN LAS EXIGENCIAS DE COMPRA, SE ELIGE AL MÁS INDICADO, MANTENIENDO RELACIONES PERMANENTES CON LOS QUE SE CONSIDEREN COMO SUBSTITUTOS. PRECISANDO SIEMPRE DE UN FICHERO GENERAL DE PROVEEDORES, ASÍ COMO DATOS DEL MERCADO, ACTUALIZADO.

LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR DIGNO DE CONFIANZA SE FUNDAMENTA ANTE TODO, EN LA CALIDAD; SEGUNDO AL SERVICIO Y A LA PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA; Y TERCERO AL PRECIO CONVENIDO. YA QUE EL PROGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DEL COMPRADOR DEPENDE DE QUE EL PROVEEDOR CUMPLA CON LOS COMPROMISOS CONVENIENTES.

7. **RELACIÓN CON PRODUCCIÓN.**— DAR PREFERENCIA A LOS REQUERIMIENTOS CONSIDERADOS COMO FUNDAMENTALES PARA LA PRODUCCIÓN, PUES DE NO SER ASÍ AFECTARÍA NO SÓLO A ESTE DEPARTAMENTO, SINO A TODA LA EMPRESA.
8. **INFORMACIÓN TÉCNICA.**— EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE TRANSMITIR TODAS AQUELLAS INNOVACIONES TÉCNICAS, DE LAS CUALES TENGA CONOCIMIENTO, A QUIEN CONSIDERE PERTINENTE.
9. **INSPECCIÓN Y PRUEBA DE LOS MATERIALES QUE LLEGAN.**— EN EL CASO EN EL QUE UN PROVEEDOR FALTE, EN UN MOMENTO DADO, A ALGUNA CUESTIÓN DE LO PACTADO, ABASTECIMIENTO DEBE HACER LAS NEGOCIACIONES POR RECHAZOS Y AJUSTES.
10. **RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS.**— ABASTECIMIENTO DEBERÁ PREPARAR SUS PROGRAMAS DE COMPRA, BASADOS EN LAS NECESIDADES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, DEPENDIENDO DE LA IMPORTANCIA Y URGENCIA DE LOS MISMOS.
11. **DESPERDICIOS.**— ESTABLECER LOS PASOS NECESARIOS PARA REALIZAR LA VENTA DE LOS DESECHOS, SOBANTES Y ARTÍCULOS YA EN DESUSO, CANALIZÁNDOLOS HACIA UNA MAYOR RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

SEGUIR EL DESPACHO DE LOS PEDIDOS DE COMPRA Y LLEVAR LOS LIBROS Y REGISTROS DEL DEPARTAMENTO, SERÍAN OTROS ASPECTOS QUE DEBA CONSIDERAR EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, Y ASÍ SE PODRÍAN MENCIONAR OTROS MÁS, DEPENDIENDO DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.

D) FUENTES DEL ABASTECIMIENTO.

CUANDO LA EMPRESA REQUIERE DE UN ARTÍCULO Y/O SERVICIO - PARA LA CONTINUIDAD DE SUS ACTIVIDADES, Y ÉSTOS DEBEN CONSEGUIRSE FUERA DE LA MISMA, LOS ADQUIERE A TRAVÉS DE UNA PERSONA LLAMADA - PROVEEDOR, QUE PROPORCIONA A LA EMPRESA LOS ELEMENTOS NECESARIOS - PARA SU FUNCIONAMIENTO, DADO QUE POR SUS LIMITACIONES O CONVENIENCIA, ÉSTA NO PUEDE O NO QUIERE PROPORCIONARSE.

EL PROVEEDOR ES AQUELLA PERSONA QUE VENDE A LA EMPRESA - AQUELLOS ARTÍCULOS Y/O SERVICIOS, QUE ÉSTA COMPRA PARA PROCESARLOS Y OBTENER DE ESTA MANERA ARTÍCULOS FINALES, QUE A SU VEZ VENDERÁ A OTRO COMPRADOR.

PARA LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR SE HACE USO DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO, COMO PUEDEN SER:

1. PERIÓDICOS Y DIRECTORIOS DEL RAMO.
2. CATÁLOGOS.
3. AGENTES DE VENTAS.
4. ANUARIOS INDUSTRIALES.
5. PUBLICACIONES INDUSTRIALES O ESPECIALIZADAS.
6. BOLETINES INFORMATIVOS.
7. ASAMBLEAS Y EXPOSICIONES.
8. SECRETARÍAS DE GOBIERNO.

1. PERIÓDICOS Y DIRECTORIOS DEL RAMO.- EN ESTAS FUENTES SE LOCALIZAN, EN MAYOR NÚMERO, LAS EMPRESAS CONSTITUTIVAS DEL MERCADO INDUSTRIAL. ESTA FUENTE PROPORCIONA UNA RELACIÓN COMPLETA DE AQUELLOS POSIBLES PROVEEDORES, QUE PUDIERAN SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA COMPRADORA, EN UN MOMENTO DADO.

2. CATÁLOGOS.- ESTA FUENTE GENERALMENTE ES REDACTADA DENTRO DE UN ESPACIO RIGUROSAMENTE LIMITADO Y CON FRECUENCIA MUY RESTRINGIDO, CON UNA NOTABLE CARENCIA DE VERBOS Y LA SUPRESIÓN CASI ABSOLUTA DE PALABRAS ACCESORIAS, ÉSTO ES, ENCONTRANDO FRASES EN AUTÉNTICO ESTILO TELEGRÁFICO, PROPORCIONA AL LECTOR UNA DESCRIPCIÓN PRECISA DE CADA ARTÍCULO OFRECIDO. OBTENIÉNDOSE, DE ESTA MANERA, UNA INFORMACIÓN VALIDA PARA LA ELECCIÓN DEL FUTURO PROVEEDOR. EL VALOR QUE PUEDA TENER ESTA INFORMACIÓN PARA EL COMPRADOR, DEPENDE DE LA FORMA EN QUE APAREZCA SU RESPECTIVA RECOPIACIÓN.

3. AGENTES DE VENTAS.- LA INFORMACIÓN RECOPIADA POR EL AGENTE DE VENTAS DEL PROVEEDOR, ES APRECIADA, DEBIDO A QUE ÉSTE, SIEMPRE ESTA YENDO DE UN LUGAR A OTRO, Y POR CONSIGUIENTE, RECOPIANDO INFORMACIÓN, TANTO DE COMPRADORES COMO DE OTROS AGENTES DE SU RAMO; ADEMÁS SE DOCUMENTA DE LAS PUBLICACIONES DEL RAMO Y DE OTROS MEDIOS QUE LE PROPORCIONAN AVISOS ÚTILES.

LO ANTERIOR DEMUESTRA QUE EL AGENTE DE VENTAS REPRESENTA UNA DE LAS MÁS PROVECHOSAS FUENTES DE INFORMACIÓN, SOBRE TODO POR LAS SUGERENCIAS ACERCA DE POSIBLES COMPRADORES Y VENDEDO-

RES, EN ESPECIAL SI EL COMPRADOR CONSIDERA QUE PUEDE CONFÍAR -
EN EL BUEN JUICIO DEL AGENTE.

4. ANUARIOS INDUSTRIALES.- ESTOS ANUARIOS CONTIENEN LISTAS DE --
PROVEEDORES, DISTRIBUIDAS POR CLASES DE PRODUCTOS, ADEMÁS CON-
TIENEN GRAN CANTIDAD DE ANUNCIOS QUE PROPORCIONAN UNA INFORMA-
CIÓN COMPLEMENTARIA; MUCHOS DE ESTOS ANUARIOS NO ABARCAN MÁS --
QUE EMPRESAS DEL RAMO, LO QUE HACE POSIBLE QUE TENGAN INFORMA-
CIÓN MÁS DETALLADA QUE LOS DE TIPO GENERAL.

A PESAR DE QUE NO SUELEN DAR INFORMACIÓN RESPECTO A CRÉ-
DITOS, SI ENUMERAN LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR, CUAL ES SU --
PRINCIPAL FUNCIONARIO, SU NÚMERO DE EMPLEADOS Y OTROS DATOS --
ÚTILES PARA EL COMPRADOR.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS ANUARIOS ES ESQUEMÁTICA,
OBLIGANDO, DE ESTA MANERA, AL COMPRADOR A REALIZAR INDAGACIO--
NES PARA CONSEGUIR INFORMACIÓN MÁS SELECTIVA, ACERCA DEL POSI-
BLE PROVEEDOR.

5. PUBLICACIONES INDUSTRIALES O ESPECIALIZADAS.- ESTAS PUBLICA--
CIONES SE LIMITAN A CAMPOS ESPECIALIZADOS. LA MAYORÍA DE LOS
COMPRADORES QUE PRETENDEN MANTENARSE AL DÍA, EN EL TERRENO DE
SUS INTERESES, OBTIENEN ESTE TIPO DE REVISTAS. UN ASPECTO SU
MAMENTE IMPORTANTE DE ESTAS PUBLICACIONES ESTÁ REPRESENTADO --
POR SU SECCIÓN DE ANUNCIOS, QUE SIEMPRE RESULTA ÚTIL PARA EN--
CONTRAR PROVEEDORES; ESTOS ANUNCIOS DAN INFORMACIÓN DE LOS PRO-
DUCTOS EN UNA FORMA MÁS DETALLADA QUE LA QUE SE PUEDA HALLAR -
EN LOS ANUARIOS.

6. BOLETINES INFORMATIVOS.- ESTOS PROPORCIONAN AL COMPRADOR INFORMACIÓN DE ALGUNA INNOVACIÓN, REBAJA O DESCUENTOS ESPECIALES ACERCA DE UN ARTÍCULO, EN UN MOMENTO DADO, ASÍ COMO ALGÚN CAMBIO DE PRODUCTOS Y/O PROCESOS, TAMBIÉN INFORMACIÓN SOBRE FUSIONES, AMPLIACIONES O CAMBIO DE LOCALIDAD DEL PROVEEDOR; O PARTICIPAN EL SURGIMIENTO DE UN NUEVO, POSIBLE, PROVEEDOR.

7. ASAMBLEAS Y EXPOSICIONES.- EL COMPRADOR OBTIENE INFORMACIÓN Y SUGERENCIAS AMPLIAS Y DIRECTAS DE LOS PROVEEDORES CONCURRENTES A DICHAS ASAMBLEAS Y EXPOSICIONES. TENIENDO AL MISMO TIEMPO LA OPORTUNIDAD DE RELACIONARSE CON OTROS COMPRADORES E INTERCAMBIAR OPINIONES Y PROBLEMAS COMUNES,

8. SECRETARÍAS DE GOBIERNO.- REPRESENTAN UNA FUENTE MÁS PARA LA EMPRESA, A LA CUAL SE PUEDE RECURRIR, PUESTO QUE LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES TIENEN UN GIRO VARIADO Y CUENTAN CON GRAN NÚMERO DE PROVEEDORES, POR SU EXTENSO CAMPO DE ACCIÓN. EL JEFE DEL ABASTECIMIENTO TIENE, AQUÍ, UNA FUENTE SEGURA PARA LA COMPRA DE DETERMINADOS ARTÍCULOS QUE NO SEAN FÁCILES DE ADQUIRIR EN EL MERCADO COMÚN; LLEGANDO A LA FUENTE DE SUMINISTRO IDÓNEA CON MENOR DIFICULTAD, ADEMÁS DE OBTENER UN AHORRO EN LA BÚSQUEDA DEL PROVEEDOR SATISFACTORIO AL EMPLEAR ESTA FUENTE DE INFORMACIÓN.

LA BÚSQUDA DE UN BUEN PROVEEDOR SE BASA EN LA PRESUNCIÓN DE QUE EXISTE, CUANDO MENOS UNO, Y QUE RAZONABLEMENTE SE PUEDE CONTAR CON ÉL.

LOS CIMIENTOS PARA LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR ESTAN EN LA BÚSQUDA DE LAS FUENTES MENCIONADAS. LA MULTIPLICIDAD DE LOS PROVEEDORES FOMENTA LA BÚSQUDA DE LOS QUE SEAN DESEABLES, LO QUE, A SU VEZ, COMPORTA LA CUESTIÓN DE A CUALES FUENTES HABRÁ DE RECURRIRSE.

ANTE EL PROBLEMA DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR SE CUENTA CON VARIAS FORMAS DE PROCEDER, LA PRIMERA ES HACER UNA LISTA DE TODOS LOS PROVEEDORES DISPONIBLES, QUE TRABAJAN EL RAMO DESEADO; LUEGO SIGUE EL PROCESO DE ELIMINAR A AQUÉLLOS QUE SE CONSIDEREN COMO NO SATISFACTORIOS. EN ESTE PASO IMPORTA FIJAR CRITERIOS QUE SIRVAN DE BASE PARA LA TOMA DE UNA BUENA DECISIÓN; ADEMÁS LOS CRITERIOS VARIAN, PARA QUE SE AJUSTEN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS REQUISICIONES, ASÍ COMO A LAS DE LOS DIFERENTES COMPRADORES.

LA APLICACIÓN DE LOS VALORES DETERMINANTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DEPENDERÁ DE LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE TENGA ACERCA DE LOS POSIBLES PROVEEDORES; ASÍ, LO ACOSTUMBRADO HA SIDO LIMITAR EL NÚMERO DE ATRIBUTOS A EVALUAR, Y A SERVIRSE DE LA OPINIÓN PERSONAL, RESPECTO A LOS DEMÁS. LOS PRECIOS SON FÁCILES DE COMPARAR, DE MANERA QUE ÉSTO DEJA A LA CALIDAD Y AL SERVICIO COMO INGREDIENTES PRINCIPALES PARA FORMARSE UN JUICIO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMPRADOR EXISTEN DOS TIPOS PRINCIPALES DE PROVEEDORES: LOS FABRICANTES Y LOS DISTRIBUIDORES. ESTOS ÚLTIMOS SUELEN MANTENER UN GRAN SURTIDO DE DIVERSOS ARTÍCULOS CORRIENTES PARA SU ENTREGA INMEDIATA, DEBIDO A QUE COMPRAN A LOS FABRICANTES Y ESTOS LES CONCEDEN PRECIOS DE PREFERENCIA, PORQUE SU ACTIVIDAD ES LA REVENTA. LA CUESTIÓN ESTÁ EN SI SE HA DE COMPRAR AL FABRICANTE O AL DISTRIBUIDOR.

SI EL COMPRADOR REQUIERE GRANDES CANTIDADES DEBERÁ COMPRAR, COMO ES NATURAL, DIRECTAMENTE AL PRODUCTOR; CONSIGUIENDO DE ESTA MANERA LOS DESCUENTOS POR CANTIDAD Y AHORRÁNDOSE LA GANANCIA QUE LE CORRESPONDE AL INTERMEDIARIO. ADEMÁS SI EL ARTÍCULO REQUERIDO EXIGE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS EL COMPRADOR NO PUEDE VALERSE DEL DISTRIBUIDOR. POR OTRA PARTE, SI EL ARTÍCULO ES CORRIENTE Y LA CANTIDAD DESEADA ES PEQUEÑA, PERO LA NECESIDAD INMEDIATA, ÉSTA QUEDA MEJOR ATENDIDA POR EL DISTRIBUIDOR.

ESTE TIPO DE COMPRAS FAVORECEN LAS BUENAS RELACIONES PÚBLICAS DEL COMPRADOR, EN ESPECIAL SI LO QUE PRODUCE SON ARTÍCULOS QUE CONSUMEN TANTO EL FABRICANTE COMO EL DISTRIBUIDOR.

OTRA VENTAJA DE RECURRIR A DISTRIBUIDORES ES QUE, POR REGLA GENERAL, TRABAJAN EN UNA ZONA RELATIVAMENTE REDUCIDA Y MUY URBANA.

ABASTECIMIENTO ES UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE PRACTICA LAS RELACIONES PÚBLICAS, TANTO CON SUS PROVEEDORES COMO CON LOS DE

PARTAMENTOS DE LA EMPRESA. LA IDEA QUE EL PÚBLICO TIENE DE UNA -
EMPRESA EJERCE TAL INFLUENCIA QUE EL DESARROLLO DE LA OPINIÓN PÚBLICA CONSTITUYE UNA BASE EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

PARA MANTENER LAS BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Y OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN LA NEGOCIACIÓN, ES NECESARIO ESTABLECER LAS BASES DE LO QUE SE ESPERA SE PROPORCIONEN UNO A OTRO.

CONQUISTAR LA LEALTAD DEL PROVEEDOR DESEABLE ES TAN IMPORTANTE COMO CONSEGUIR CLIENTES, AUNQUE ESTO SIGNIFIQUE INVERTIR VALIOSO TIEMPO, YA QUE ESTO REPRESENTA EL FUNDAMENTO BÁSICO PARA LA IMPORTANTE SALVAGUARDIA DE UNA PRODUCCIÓN CONTINUA Y HACE POSIBLES LAS ECONOMÍAS, QUE SE DERIVAN DEL MANTENIMIENTO DE NIVELES BAJOS DE EXISTENCIAS.

PARA CONSEGUIR ESTA LEALTAD, EL COMPRADOR DEBE TENER PRESENTE AQUELLOS ASPECTOS QUE REPRESENTEN CONTINGENCIAS AL PROVEEDOR, COMO SON:

1. LOS CAMBIOS SÚBITOS EN LAS CANTIDADES COMPRADAS SIN NOTIFICARSE ANTECIPADAMENTE AL PROVEEDOR, DE MANERA QUE PUEDA AJUSTARSE A ELLAS SU PRODUCCIÓN O SUS EXISTENCIAS.
2. LOS PEDIDOS URGENTES QUE PUEDEN ALTERAR LOS PROGRAMAS DEL PROVEEDOR (A MENOS QUE SEAN ABSOLUTAMENTE ESENCIALES).
3. LOS CAMBIOS FRECUENTES DE ESPECIFICACIONES Y LOS CAMBIOS DE PEDIDOS YA PASADOS AL PROVEEDOR.

4. LAS CANCELACIONES DE PEDIDOS, SIN TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL EFECTO QUE AQUÉLLAS PUEDAN SURTIR EN EL PROVEEDOR.

EL PROVEEDOR QUE PUEDE FIARSE EN LAS COMPRAS PERIÓDICAS DEL CLIENTE, LO CONSIDERARÁ, COMO UNA PARTE DEL ACTIVO DE SU NEGOCIO Y PROCURARÁ CONSERVARLO COMO COMPRADOR DE SUS PRODUCTOS.

E) RELACION DEL ABASTECIMIENTO CON OTROS DEPARTAMENTOS.

COMPARANDO A LA EMPRESA CON UN RELOJ, VEMOS QUE SUS COMPONENTES SE MUEVEN EN CONCORDANCIA, UN ENGRANAJE MUEVE A OTRO; NO HAY UNIONES QUE NO FUNCIONEN DENTRO DE UN RELOJ. EL PLANEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE IGUAL MANERA, CREARÁ UN MOVIMIENTO ININTERRUMPIDO, REGULAR Y PRECISO DE TODOS LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN UNA NEGOCIACIÓN. SI ALGÚN DEPARTAMENTO FALLA HARÁ QUE SE DETENGA TODO EL MECANISMO DE LA EMPRESA, DE AHÍ QUE DEBA EXISTIR UNA BUENA COORDINACIÓN ENTRE TODOS LOS DEPARTAMENTOS COMPONENTES DE UNA EMPRESA.

EN EL SEGUIMIENTO DE ESTE ESTUDIO SE HA ESPECIFICADO QUE: "EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ES EL ÚNICO ENCARGADO DE CENTRALIZAR LAS NECESIDADES DE APROVISIONAMIENTO DE LA EMPRESA", SIENDO ESENCIAL QUE DICHA CENTRALIZACIÓN PROVENGA INDIVIDUALMENTE PRIMERO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA MISMA. ADEMÁS DEL PERSONAL PROPIO DE ABASTECIMIENTO, EN CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA DEBE EXISTIR UN EMPLEADO QUE ASEGURE LA RELACIÓN ENTRE SU DEPARTAMENTO Y EL DE ABASTECIMIENTO. CON SU SERVICIO APORTARÁ UN ESPÍRITU DE COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN INDISPENSABLES PARA UNA BUENA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ABASTECIMIENTO, EN SU DEPARTAMENTO.

DEBIDO A SU NATURALEZA EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, AL TENER RELACIÓN CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, DEBE FOMENTAR LA CO

MUNIFICACIÓN Y COLABORACION CON LOS MISMOS. ENTENDIENDO POR COMUNI-
CACIÓN LA TRANSMISIÓN DE IDEAS, PARA SABER TODO LO RELATIVO A LO -
QUE REQUIERE UN DEPARTAMENTO EN UN MOMENTO DADO; Y POR COLABORA-
CIÓN LA INTERVENCIÓN DEL DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE PARA AGILI-
ZAR LA SOLUCIÓN DE SUS REQUISICIONES CON UN MÍNIMO DE ERROR.

PARA CONTRIBUIR A LOS FINES DE LA NEGOCIACIÓN, EL DEPAR-
TAMENTO DE ABASTECIMIENTO SE ESFORZARÁ SIEMPRE POR MANTENER LAS ME-
JORES RELACIONES, TANTO INTERNAS, COMO EXTERNAS.

POR SU GRADO DE RELACIÓN, LOS DEPARTAMENTOS CON LOS QUE
TENDRÁ UNA MÁS ESTRECHA CONEXIÓN SON: EL DEPARTAMENTO DE PRODUC-
CIÓN, EL DE VENTAS, EL DE FINANZAS Y EL DE CONTABILIDAD. ESTO NO
QUIERE DECIR QUE SUS RELACIONES CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS NO
SEAN IMPORTANTES.

PRODUCCION.- SIENDO EL ENCARGADO DE PROCESAR LOS ELEMEN-
TOS QUE VAN A DAR LUGAR A LOS PRODUCTOS ELABORADOS, DISPONIBLES PA-
RA SU VENTA, SE ENCUENTRA ANTE LA ALTERNATIVA DE HACER O COMPRAR;
Y LO PRIMERO QUE SE PLANTEARÁ, PARA LA SOLUCIÓN DE ESTA DISYUNTIVA,
DEPENDERÁ DEL ACUERDO DISCUTIDO Y ACEPTADO POR PRODUCCIÓN, ABASTE-
CIMIENTO Y LA DIRECCIÓN. YA SEA QUE SE OPTÉ POR HACER O COMPRAR,
PRODUCCIÓN NECESITARÁ DEL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO, EN LA PRIME-
RA OPCIÓN PARA PROCURARSE MATERIAS PRIMAS Y EN LA SEGUNDA PARA PRO-
CURARSE UN PRODUCTO ELABORADO O SEMIELABORADO.

ESTE DEPARTAMENTO SERÁ EL QUE LLEVE LA MÁS ESTRECHA RELACION CON EL DE ABASTECIMIENTO, TENIENDO EN CUENTA QUE ES EL QUE DEPENDE MÁS DE SUS SERVICIOS, DEBIDO A QUE LE PROCURA A PRODUCCIÓN -- TODA MATERIA PRIMA, HERRAMIENTAS, MATERIALES, ETC., QUE PERMITEN -- LA ELABORACIÓN ININTERRUMPIDA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS, INDISPENSABLES PARA LA SUBSISTENCIA Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN SE HACEN EN BASE AL PRONÓSTICO DE VENTAS, DE AHÍ QUE SUGIEREN EL ORDEN Y MOMENTO EN QUE HAN DE EFECTUARSE LAS COMPRAS.

DEBEMOS DETENERNOS A CONSIDERAR QUE ENTRE VENTAS Y PRODUCCIÓN, DEBE HABER UNA COORDINACIÓN PERFECTA, Y QUE LOS DIRECTORES DE ESTAS FUNCIONES DEBEN MANTENER ESTRECHAS RELACIONES, YA QUE SON LAS DOS FUNCIONES BÁSICAS DE UNA EMPRESA PRODUCTIVA. AMBAS -- SE COMPLEMENTAN, Y UNA NO PUEDE EXISTIR SIN LA OTRA. SI ES TAN -- IMPORTANTE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN, ABASTECIMIENTO TRATARÁ DE EVITAR UNA INTERRUPCIÓN POR ESCASEZ DE MATERIALES, PARA QUE LOS COSTOS UNITARIOS SEAN MÁS BAJOS Y LOS GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN -- PERMANEZCAN MÍNIMOS O QUE NO AUMENTEN. LA FALTA DE SUMINISTRO ES UNA DE LAS CAUSAS PRINCIPALES DE QUE PRODUCCIÓN DEJE DE LOGRAR LOS COSTOS TIPO O ESTABLECIDOS Y/O DE QUE NO SE CIÑA A SU PRESUPUESTO.

PRODUCCIÓN SE DEDICARÁ EXCLUSIVAMENTE A LA CONTINUIDAD -- DE SUS PROGRAMAS Y DEDICARÁ TODO SU TIEMPO PARA LOGRAR UNA MAYOR -- PRODUCTIVIDAD, MIENTRAS QUE ABASTECIMIENTO SE OCUPARÁ ESENCIALMEN-

TE DE QUE NO FALTE NADA A PRODUCCIÓN EN LO REFERENTE AL PROCESO —
PRODUCTIVO.

LA ESPECIALIDAD DEL ABASTECIMIENTO ATRAERÁ HACIA LA EM—
PRESA INFORMACIÓN MUY IMPORTANTE, QUE ÉSTE PASARÁ A PRODUCCIÓN, —
POR EJEMPLO:

- CONOCERÁ LOS POSIBLES AUMENTOS DE PRECIOS O LA ESCASEZ DE MA—
TERIALES. LO QUE DETERMINARÁ LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRA—
MAS DE COMPRAS⁽¹⁾ Y DE PRODUCCIÓN.
- CONOCERÁ LAS POSIBLES DISMINUCIONES DE LOS COSTOS, Y LA ABUN—
DANCIA DE MATERIALES QUE TAMBIÉN DETERMINARÁN LOS PROGRAMAS —
DE COMPRAS Y DE PRODUCCIÓN.
- TENDRÁ CONOCIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS SISTEMAS DE
TRABAJO, QUE PRODUCCIÓN ESTUDIARÁ, PARA SU POSIBLE ADOPCIÓN,
LO QUE PUEDE SER MOTIVO DE QUE LA EMPRESA REDUZCA SUS COSTOS
DE OPERACIÓN, CAPACITÁNDOLO HACIA LA GENERACIÓN DE MAYORES —
UTILIDADES.
- CONOCERÁ MEJOR LAS CONDICIONES DEL MERCADO, REFERENTES A CAM—
BIOS EN ESPECIFICACIONES DE MATERIALES, CAMBIOS EN LOS PROGRA
MAS DE PROVEEDORES, REQUISITOS DE PLAZOS Y FORMAS DE ENTREGA.

CON LA MEJOR COLABORACIÓN ENTRE ABASTECIMIENTO Y PRODUC—
CIÓN, SE SUBIRÁ UN ESCALÓN MÁS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ÓPTIMOS
DE LA EMPRESA.

(1) AL HABLAR DE COMPRAS SE ENTIENDE COMO UNA SECCIÓN DEL DEPAR
TAMENTO DE ABASTECIMIENTO.

VENTAS.— LA VENTA ES LA OPERACIÓN INVERSA DE LA COMPRA. CON LA VENTA SE TRANSFIERE A DOMINIO AJENO UN PRODUCTO O SERVICIO, AL PRECIO PACTADO.

EN LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS, QUIZÁ VENTAS ES LA MÁS — INDICADA PARA DESARROLLAR Y ANALIZAR ESTA LABOR, COORDINANDO SUS — RESULTADOS CON PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO.

LA OFERTA Y LA DEMANDA FIJAN EL PRECIO DE VENTA, SIN DEJAR DE CONSIDERAR LAS CONDICIONES DEL MERCADO, TALES COMO AUMENTOS ESPERADOS DE PRECIOS, DISMINUCIÓN DE COSTOS DE MERCANCÍAS ESENCIALES, PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES DE LA COMPETENCIA, ETC.

POR LO EXPUESTO ANTERIORMENTE, ABASTECIMIENTO PODRÁ ASESORAR A VENTAS, DEBIDO A SU CONTACTO DIRECTO CON LAS FUENTES DEL — ABASTO PROPORCIONÁNDOLE TODA AQUELLA INFORMACIÓN QUE LE SEA ÚTIL A VENTAS.

FINANZAS.— CLARA ES LA JUSTIFICACIÓN DE QUE SE TOME A — FINANZAS COMO UNO DE LOS DEPARTAMENTOS MÁS IMPORTANTES EN RELACIÓN CON EL ABASTECIMIENTO, PUES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ES TAN IMPORTANTE QUE SIN ELLA NO SE PODRÍA ABASTECER.

LOS PLANES FINANCIEROS DETERMINAN LOS FONDOS Y CRÉDITOS DISPONIBLES PARA EL ABASTO, POR LO TANTO, ABASTECIMIENTO PARA HACER EL PROGRAMA DE COMPRAS SE APOYA EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS;

Y PARA ÉSTO SE RECURRE A LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO, QUE BÁSICAMENTE SE CLASIFICAN EN INTERNAS Y EXTERNAS.

LAS FUENTES INTERNAS SE CARACTERIZAN PORQUE SE OBTIENEN DE RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA, COMO SON: UTILIDADES, RESERVAS, Y CAPITAL SOCIAL. ENTRE LAS FUENTES EXTERNAS SE ENCUENTRAN TODAS AQUÉLLAS QUE PROVIENEN DE ENTIDADES AJENAS AL NEGOCIO, TALES COMO: PROVEEDORES, DESCUENTOS POR PRONTO PAGO, DESCUENTOS POR CANTIDAD, PRÉSTAMOS DIRECTOS, PRENDARIOS, DE HABILITACIÓN O AVÍO, REFACCIONARIOS E HIPOTECARIOS.

EL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO SE BASARÁ EN EL PRONÓSTICO DE VENTAS, CAPACIDAD PRODUCTIVA Y SITUACIÓN FINANCIERA, RAZÓN POR LA CUAL, SE PUEDE INFLUIR EN LOS PLANES DE PRÉSTAMOS O DE MODERACIONES EN LOS GASTOS QUE FINANZAS HAGA.

CONTABILIDAD.— LA RELACIÓN ENTRE EL ABASTECIMIENTO Y LA CONTABILIDAD ES DE GRAN IMPORTANCIA, PUESTO QUE CADA COMPRA QUE SE REALIZA REPRESENTA UN GASTO O MERMA DE LOS FONDOS DE LA EMPRESA; — ESTO HACE QUE SE PONGAN EN MOVIMIENTO UNA SERIE DE OPERACIONES CONTABLES, TALES COMO EL CARGAR EL GASTO A LA CUENTA CORRESPONDIENTE, LA VERIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE LA FACTURA, EL PAGO DEL IMPORTE Y LA CONTABILIDAD FINAL.

ES IMPORTANTE QUE LOS IMPRESOS Y PROCEDIMIENTOS USADOS — EN EL ABASTECIMIENTO Y LA CONTABILIDAD SE CORRESPONDAN ENTRE SÍ, A

FIN DE EVITAR LA DUPLICACIÓN DE TRABAJO Y LA NECESIDAD DE PROCEDER A COMPROBACIONES PARA OBTENER INFORMACIONES ESENCIALES.

EN EL CAPÍTULO V, EN LA PARTE CORRESPONDIENTE A PROCEDIMIENTOS, SE EXPLICA ALGO MÁS ACERCA DE LA INTERRELACIÓN DE AMBOS DEPARTAMENTOS.

LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ORIENTAN SU PLANEACIÓN ALREDEDOR DEL PRONÓSTICO DE VENTAS, UTILIZÁNDOLO PARA PLANEAR SUS RESPECTIVAS OPERACIONES; PORQUE DE ÉSTE PARTIRÁN LOS OBJETIVOS QUE DURANTE UN PERÍODO ESPECÍFICO LA EMPRESA TRATARÁ DE QUE SE LLEVEN A CABO.

C A P I T U L O I I I

ELEMENTOS DEL ABASTECIMIENTO

DESPUÉS DE HABER CONSULTADO VARIOS AUTORES SOBRE LA MATERIA, NOS DAMOS CUENTA DE QUE LOS ELEMENTOS DEL ABASTECIMIENTO NO SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS, EXISTIENDO CONFUSIÓN EN CUANTO A LOS LÍMITES DE LA FUNCIÓN DEL ABASTECIMIENTO. ES ASÍ QUE A CONTINUACIÓN SE ESTABLECEN, EN ORDEN CRONOLÓGICO, LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN AL ABASTECIMIENTO:

1. ADQUISICION: a) COMPRA.
 b) PEDIDO.
 c) TRÁFICO.

2. APROVISIONAMIENTO: a) ALMACENAJE.
 b) DISTRIBUCIÓN.

ESTA DIVISIÓN ESTA EXPUESTA A MODIFICACIONES, YA QUE DE NINGÚN MODO ES ESTRICTA NI LIMITATIVA.

LOS MATERIALES QUE SE SOMETEN A CUALQUIERA DE ESTAS FASES NO SUFREN CAMBIO ALGUNO EN SUS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS, ASIMISMO NINGUNA DE ESTAS AÑADE UTILIDAD DE FORMA A LOS MISMOS.

LOS GASTOS QUE SE ORIGINAN EN EL ABASTECIMIENTO NO SE —
PUEDEN CARGAR DIRECTAMENTE A UN SÓLO DEPARTAMENTO, PROCESO O PRO—
DUCTO TERMINADO.

LA DIVISIÓN DEL ABASTECIMIENTO EN ELEMENTOS NO QUIERE DE—
CIR QUE LAS FUNCIONES DE CADA ELEMENTO SE ENCUENTREN SEPARADAS —
UNAS DE LAS OTRAS, SINO QUE SE HALLAN RELACIONADAS ENTRE SÍ; PUES
EN LA PRÁCTICA SE DEBEN COORDINAR ESTRECHAMENTE PARA OBTENER EL MA—
YOR ÉXITO POSIBLE.

A) LA ADQUISICION.

COMO SU NOMBRE LO INDICA, LA ADQUISICIÓN ES AQUELLA FUNCIÓN (PROPIAMENTE DICHA) QUE ABASTECIMIENTO VA HA REALIZAR PARA — PROPORCIONAR A LA EMPRESA TODOS AQUELLOS ELEMENTOS ÚTILES PARA SU FUNCIONAMIENTO; ASÍ ES QUE, ÉSTA PRIMERA PARTE DEL ABASTECIMIENTO ES LA QUE SE VA HA ENCARGAR DE ESTABLECER LOS LAZOS DE UNIÓN ENTRE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y LA EMPRESA, BUSCANDO SIEMPRE LA MA YOR UTILIDAD FINAL DEL DINERO GASTADO.

CUALQUIER ECONOMÍA EN EL COSTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS, MEJORA LA POSICIÓN COMPETIDORA DE LOS NEGOCIOS, DIS MINUYENDO EL VOLUMEN DEL COSTO DE VENTAS QUE SE NECESITA ALCANZAR PARA LLEGAR AL "PUNTO DE EQUILIBRIO" Y CONSEQUENTEMENTE MEJORA — LA POSICIÓN COMPETIDORA DE LA EMPRESA.

LA ADQUISICIÓN COMPRENDE TRES FASES:

- LA COMPRA.
- EL PEDIDO.
- EL TRÁFICO.

— LA COMPRA.

CUANDO LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA CUIDABAN DE SUS PROPIAS COMPRAS, O CUANDO LA SECCIÓN DE COMPRAS INCLUIDA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN CUIDABA DE HACERLAS POR ELLOS, HABÍA MUY Poca O NINGUNA BASE PROFESIONAL; PARA ESTA CLASE DE OPERACIONES LA MAYORÍA DE LAS ADQUISICIONES ERAN REPETITIVAS, ADEMÁS, DE QUE LOS DEPARTAMENTOS USUARIOS QUEDABAN PERSONALMENTE LIGADOS POR LAS MERCANCIAS QUE COMPRABAN CON UN SÓLO PROVEEDOR CERRÁNDOSE EN UN CÍRCULO, DE MANERA QUE EXISTÍA MUY Poca ACTIVIDAD DE BÚSQUEDA.

LA COMPRA ES LA PRIMERA ETAPA DE LA FUNCIÓN DE ADQUISICIÓN. COMPRENDE LA FUNCIÓN DE TRANSPLADO DE POSESIÓN, DE UN BIEN; ES DECIR, EL SIMPLE INTERCAMBIO DE UNA MERCANCÍA O COSA MEDIANTE UN PRECIO CONVENIDO, TANTO SI ÉSTE VIENE EXPRESADO A BASE DE DINERO O COMO DE CUALQUIER OTRA MERCANCÍA, O SEA LO QUE COMUNMENTE SE CONOCE COMO TRUEQUE.

ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS EN LA COMPRA

1. LO PRIMERO QUE SE VA HA PLANTEAR EN LA COMPRA ES QUÉ SE VA A COMPRAR. LA FUNCIÓN DE COMPRAS ESTÁ ÍNTIMAMENTE LIGADA A LA FUNCIÓN DE VENTAS, DESDE EL MOMENTO EN QUE ÉSTA EFECTÚA SU PRÓLOGO.

EL PRONÓSTICO DE VENTAS SE REALIZA CON EL FIN DE CONOCER LAS TENDENCIAS DEL MERCADO A UN CORTO, MEDIANO Y/O LARGO PLAZO PARA PODER PERCIBIR LO QUE EL MERCADO CONSUMIDOR ESTÁ DISPUESTO A COMPRAR EN DETERMINADAS ÉPOCAS DEL AÑO, Y DE ESTA MANERA LA EMPRESA DETERMINE LOS ARTÍCULOS QUE DEBA ELABORAR, PARA MANTENER UN RITMO CONSTANTE DE PRODUCCIÓN; Y AL MISMO TIEMPO ESTAR DENTRO DE LOS MOVIMIENTOS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA IMPERTANTES EN EL MERCADO; SE DEBE REVISAR PERIÓDICAMENTE LA ACEPTACIÓN EN EL MERCADO, DE LOS PRODUCTOS QUE SE ESTAN FABRICANDO, CON EL FIN DE MANTENER EN EL ALMACÉN LAS MATERIAS PRIMAS Y LAS PARTES EN CANTIDADES MÍNIMAS, ELIMINANDO EXCESOS Y ALTOS COSTOS DE INVENTARIOS; Y ASÍ PRODUCCIÓN ESTABLECERÁ SUS PROGRAMAS DE REQUERIMIENTOS PARA LA FABRICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS PRECISOS.

2. LA CALIDAD SE ENUNCIA EN FORMA BREVE EN ÉSTE INCISO, PUESTO — QUE SE TRATA MÁS ADELANTE, DENTRO DE LOS OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO.

ADQUIRIR LA CALIDAD ADECUADA, SIGNIFICA ESTABLECER LA CALIDAD QUE SE NECESITA PARA LLEVAR A CABO EL PROPÓSITO PARA EL QUE SE COMPRA LA MERCANCÍA. EL EMPLEO DE MATERIALES DE CALIDAD SUPERIOR A LA ESPECIFICADA ES CAUSA DE GASTOS INNECESARIOS Y UNA CALIDAD INFERIOR A LA ESPECIFICADA PUEDE SER CAUSA DE RECHAZOS. ASÍ PUES, LA CALIDAD ADECUADA SIGNIFICA: LA CALIDAD QUE EL CLIENTE QUIERE COMPRAR, A PRECIOS QUE PUEDA PAGAR.

3. LA EMPRESA AL SABER QUÉ COMPRAR, ANALIZARÁ SI SE PUEDE FABRICAR EN LA PLANTA LO QUE SE REQUIERE Ó SI SE OBTIENE DE FUENTES EXTERNAS A ELLA.

PARA FABRICAR LOS MATERIALES ES PRECISO DETERMINAR SI SE CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ELLO; ES DECIR: DIRECCIÓN, TIEMPO, PERSONAL, MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y FONDOS DE OPERACIÓN.

LA DECISIÓN DE FABRICAR SE PUEDE TOMAR POR VARIOS MOTIVOS, POR EJEMPLO: (1)

1. PARA ASEGURAR SU ENTREGA PERIÓDICA.
2. PARA APROVECHAR LA CAPACIDAD NO UTILIZADA DE LA FÁBRICA Y LAS POSIBILIDADES DE DIRECCIÓN QUE NO SE APLICAN.
3. PARA REDUCIR LOS GASTOS GLOBALES DE PRODUCCIÓN, HACIENDO UNAS GANANCIAS QUE, DE OTRO MODO, IRÍAN A DAR AL PROVEEDOR.
4. PARA LOGRAR UNA BUENA POSICIÓN EN LA COMPETENCIA.
5. COMO MEDIDA PARA ASEGURAR, LO REQUERIDO CUANDO EL MERCADO NO PUEDE GARANTIZAR UN APROVISIONAMIENTO REGULAR Y SEGURO.

PARA PROCEDER A COMPRAR SE TIENEN VENTAJAS COMO: (1)

- (1) PARA LA ELECCIÓN DE CUALQUIERA DE LAS DOS ALTERNATIVAS SE DEBE ANALIZAR PROFUNDAMENTE, CADA UNO DE LOS PUNTOS MENCIONADOS. SIENDO ÉSTOS LOS MÁS IMPORTANTES, A SABIENDAS DE QUE EXISTEN OTROS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA LA MEJOR DECISIÓN.

1. PODER ADQUIRIR MATERIALES PRODUCIDOS POR ESPECIALISTAS.
2. EL PROVEEDOR RELEVA A LA EMPRESA DE LOS RIESGOS DE LA INVERSIÓN (INSTALACIONES, MAQUINARIA, ETC.).
3. MAYOR FLEXIBILIDAD EN LOS CAMBIOS DEL MATERIAL PRECISO Y POSIBILIDAD DE ESCOGER EL SUMINISTRADOR MÁS IDÓNEO.
4. EVITA LOS PROBLEMAS QUE CREA LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA COORDINACIÓN CON LA POLÍTICA DE EXISTENCIAS.

4. SON TRES LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN CUÁL SEA EL MOMENTO OPTIMO PARA COMPRAR:

1. LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.
2. LA CAPACIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO.
3. LOS CAMBIOS DE LOS PRECIOS EN EL MERCADO.

1. LO QUE LA EMPRESA NECESITE DEPENDERÁ DEL VOLUMEN DE LAS VENTAS ESPERADAS.

2. CONSIDERACIONES DE LIQUIDEZ ECONÓMICA PUEDEN OBLIGAR A LA EMPRESA A RESTRINGIR SUS COMPROMISOS DE COMPRA. DE LOS RECURSOS LÍQUIDOS SE VA A ECHAR MANO PARA EL PAGO DE SALARIOS, GASTOS DE VENTA, GASTOS GENERALES, ETC., Y SI LA EMPRESA SE PERMITE LA ADQUISICIÓN DE EXISTENCIAS EXCESIVAS REDUNDARÁ EN UNA MERMA DE SU LIQUIDEZ.

3. LA COMPRA DE MERCANCÍAS ESTARÁ INFLUIDA POR LA TENDENCIA DE LOS PRECIOS EN EL MERCADO. CUANDO LOS PRECIOS DE LAS MERCANCÍAS SON INESTABLES, EL COMPRADOR ASUME TODOS LOS RIESGOS, PUESTO QUE NADIE SABE CON CERTIDUMBRE SI EL COSTO DE LOS MATERIALES SUBIRÁ O BAJARÁ.

LO QUE LA EMPRESA NECESITE COMPRAR DEPENDE DE LO QUE TIENE Y DE LO QUE PUEDE ABSORBER ECONÓMICAMENTE, YA QUE LA MAYORÍA DE LOS ARTÍCULOS COMPRADOS PASARÁN, ANTES QUE NADA, A FORMAR PARTE DE UNAS EXISTENCIAS QUE POSTERIORMENTE SE REVENDERÁN, YA SEA SIN ALTERACIONES Ó TRAS HABERLOS ELABORADO. EL PROGRAMA DE COMPRAS PROCURA DETERMINAR EL VOLUMEN DE EXISTENCIAS QUE LA EMPRESA PUEDE MANTENER EN SU FORMA ORIGINAL Ó ELABORADAS, SIN INDIGESTARSE POR ADQUIRIR DEMASIADAS Ó DESNUTRIRSE POR FALTA DE ELLOS.

5. SE BUSCARÁ COMO FUENTE DE ABASTECIMIENTO AL PROVEEDOR MÁS ADECUADO, QUE ES LA PERSONA EN LA QUE EL COMPRADOR PUEDE CONFÍAR RESPECTO A LOS FACTORES DE CALIDAD, CANTIDAD, TIEMPO Y PRECIO.
6. LA ENTREGA A TIEMPO SE REFIERE A LAS EXIGENCIAS DE DESTINO SEÑALADAS POR EL COMPRADOR; PUEDE ADEMÁS INCLUIR LA RUTA QUE SE INDIQUE EN EL PEDIDO DE COMPRA, ESTA RUTA TIENE UNA INFLUENCIA DEFINIDA TANTO EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA COMO EN EL COSTO DEL TRANSPORTE. LA ENTREGA A TIEMPO ADQUIERE MAYOR IMPORTANCIA CUANDO EL COMPRADOR PIDE QUE EL PEDIDO SE ENVÍE POR PARTES A DISTINTAS FÁBRICAS FILIALES, CON EMPLAZAMIENTOS DISTINTOS.

RESUMIENDO, PODEMOS DECIR QUE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES
EN LA COMPRA SON:

1. ADQUIRIR LA CALIDAD ADECUADA.
2. EN LAS CANTIDADES APROPIADAS.
3. EN LOS MOMENTOS OPORTUNOS.
4. DE LOS PROVEEDORES ADECUADOS.
5. CON ENTREGAS A TIEMPO.
6. Y AL PRECIO DEBIDO.

ESTOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PUEDEN APLICARSE A LOS ORGANISMOS DE GOBIERNO E INSTITUCIONES PÚBLICAS, ASÍ COMO A TODOS LOS TIPOS DE EMPRESA. TODOS LOS PUNTOS ARRIBA MENCIONADOS SON DE VITAL IMPORTANCIA, LA OMISIÓN DE CUALQUIERA DE ELLOS PUEDE TENER COMO CONSECUENCIA UNA TRANSACCIÓN INSATISFACTORIA.

— EL PEDIDO.

LA SOLICITUD O PETICIÓN DE COMPRA ES EL ACTO INICIAL EN EL ABASTECIMIENTO, ES UN DOCUMENTO QUE PONDRÁ EN MARCHA UNA OPERACIÓN COMPLETA (EN SÍ MISMA), LA QUE DARÁ LUGAR AL PEDIDO DE COMPRA DE MERCANCÍAS. DE ESTA MANERA, CADA PEDIDO DE COMPRA TIENE COMO ORIGEN UNA SOLICITUD DE COMPRA, POR ESCRITO; ESTA FORMA, QUE ESENCIALMENTE AUTORIZA AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS, DEBE CONTENER LA DESCRIPCIÓN Ó ESPECIFICACIÓN DEL MATERIAL QUE SE DESEA, ES DECIR, ESTABLECE: LA CALIDAD, LA FORMA, EL FUNCIONAMIENTO, LA COMPOSICIÓN, LAS TOLERANCIAS, ETC., ADEMÁS - DE ESTABLECER LA CANTIDAD DESEADA, EL TIEMPO Y EL LUGAR DE ENTREGA. (1)

LOS REQUERIMIENTOS DE LAS NECESIDADES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA SON DADOS A CONOCER AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO. UNA VEZ QUE ÉSTE LOS HA APROBADO, PROGRAMA LAS NECESIDADES Y LAS TRANSFIERE A LA PERSONA ENCARGADA DE HACER EL PEDIDO, LA CUAL REALIZARÁ LA TRANSACCIÓN CON EL PROVEEDOR IDÓNEO.

PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS EL PEDIDO ES CONSIDERADO COMO UN FACTOR IMPORTANTÍSIMO PARA LA CREACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA, TENIENDO EN CUENTA QUE EL MONTO DEL MATERIAL SOLICITADO Y LAS FORMAS DE PAGO REPRESENTAN PARA LA EMPRESA

(1) VER FORMA DE SOLICITUD DE COMPRA EN LA PÁGINA 128.

UN COMPROMISO FINANCIERO A CUMPLIR, A UN TIEMPO DETERMINADO, A FAVOR DEL PROVEEDOR.

EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE, FINANZAS Y LA DIRECCIÓN SE COMPROMETEN Y RESPONSABILIZAN AL FORMULARSE UN PEDIDO DE COMPRA, ANTE EL PROVEEDOR, A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO.

LA SOLICITUD DE COMPRA DEBE PASAR PRIMERAMENTE AL ALMACÉN, PARA EVITAR QUE SE COMPREN ARTÍCULOS QUE ESTÉN EN EXISTENCIA O PARA PERMITIR QUE SE UTILICE UN PRODUCTO SEMEJANTE SUSCEPTIBLE DE SATISFACER LA MISMA NECESIDAD. PARA SATISFACER LA NECESIDAD CON UN ARTÍCULO SUBSTITUTO, LA ÚLTIMA DECISIÓN CORRESPONDE A QUIEN SOLICITÓ EL PEDIDO.

EL PEDIDO DE COMPRA DEBE HACERSE DE LA MANERA MÁS SENCILLA Y CLARA POSIBLE, EVITANDO CAER EN AMBIGÜEDADES, QUE DARÍAN LUGAR A DIFICULTADES ENTRE COMPRADOR Y PROVEEDOR, CAUSADAS POR MALAS INTERPRETACIONES EN EL PEDIDO, QUE REPERCUTIRÍAN EN SUS RELACIONES MUTUAS.

EL PEDIDO DE COMPRA DEBE CONTENER LOS DATOS QUE APARECEN A CONTINUACIÓN: (1)

— DESCRIPCIÓN COMPLETA DE LOS ARTÍCULOS, CON ESPECIFICACIONES COPIADAS DE LA SOLICITUD DE COMPRA.

(1) VER FORMA DE PEDIDO DE COMPRA EN LA PÁGINA 131.

- UNIDAD.
- CANTIDAD DESEADA.
- TIEMPO O FECHA DE EMBARQUE O ENTREGA, TOMADO DE LA SOLICITUD DE COMPRA.
- PRECIO UNITARIO.
- CONDICIONES DE PAGO.
- DESCUENTOS POR PRONTO PAGO (A 30, 60 Y 90 DÍAS).
- NÚMERO DEL PEDIDO DE COMPRA (JUNTO CON EL DE LA SOLICITUD DE COMPRA).
- PROVEEDOR.
- LUGAR DE ENTREGA.
- ITINERARIOS DE LOS ENVÍOS.
- ESTIPULACIONES SOBRE LA FORMA EN QUE DEBE REALIZARSE EL ENVÍO, EL CUAL PUEDE SER: TERRESTRE, MARÍTIMO Y/O AÉREO, POR FLETE O EXPRESS.

EL PEDIDO PUEDE HACERSE:

- POR TELÉFONO.
- POR TELEGRAMA.
- POR CORREO.
- PERSONALMENTE.

DEPENDIENDO DE LA PROXIMIDAD DE LOS PROVEEDORES Y DE LA URGENCIA DE LA REQUISICIÓN.

DESPUÉS DE HABER CONVENIDO VERBALMENTE CON EL PROVEEDOR SE HACE LA CONFIRMACIÓN DEL PEDIDO, PARA ASEGURAR QUE SE ESTÁ DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN DICHO DOCUMENTO, Y EFECTUAR LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA.

LA SECUENCIA QUE SE APRECIA EN UN PEDIDO DE COMPRA ES LA SIGUIENTE:

- HACER RESPETAR LOS PLAZOS DE ENTREGA CONCEDIDOS Y ACEPTADOS, Y EN CASO DE INCUMPLIMIENTO HACER LA RECLAMACIÓN.
- SEGUIR EL ENVÍO DE LAS MERCANCÍAS.
- HACER PROCEDER A LA INSPECCIÓN DEL ENVÍO, ANTES DE LA EXPEDICIÓN.
- ANOTAR LAS CANTIDADES RECIBIDAS EN LAS FACTURAS QUE ACOMPAÑAN A LOS ENVÍOS.
- Y SEGUIR LA REGULARIZACIÓN DE LAS DIFERENCIAS SURGIDAS EN EL CURSO DE LAS OPERACIONES.

LOS PEDIDOS DE COMPRA DEBEN NUMERARSE PARA QUE PUEDAN SER RELACIONADOS CON LAS SOLICITUDES DE COMPRA (HECHAS CON ANTERIORIDAD), COMO REFERENCIA INMEDIATA, Y CONTAR ASÍ CON UN BUEN CONTROL EN EL ARCHIVO DE PEDIDOS.

AL HACER EL PEDIDO DE COMPRA ABASTECIMIENTO DEBE INDICAR AL PROVEEDOR SOBRE LA FACTURACIÓN DEL MISMO, POR EJEMPLO, DARÁ A -

CONOCER EL NOMBRE Y LUGAR CON EL QUE SE TENGA QUE FACTURAR, ASÍ COMO LOS DESCUENTOS ACORDADOS Y LOS IMPUESTOS REGLAMENTARIOS.

EL PEDIDO DE COMPRA ES EL PRIMER EJEMPLAR DE UNA SERIE DE DOCUMENTOS OBTENIDOS POR DUPLICADO. DE ACUERDO AL TIPO, MAGNITUD Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, ES COMO SE DETERMINA EL NÚMERO DE COPIAS QUE DEBERÁN HACERSE DEL MISMO.

SE SUGIERE QUE EL PEDIDO DE COMPRA SE HAGA EN ORIGINAL Y TRES COPIAS, QUE SE DISTRIBUIRÁN DE LA SIGUIENTE MANERA:

— EL DOCUMENTO ORIGINAL Y UNA COPIA SE DESTINAN AL PROVEEDOR — (PARA QUE TENGA CONOCIMIENTO DEL MATERIAL QUE SE LE HA SOLICITADO). LA COPIA SE QUEDA JUNTO CON LA MERCANCÍA Y EL ORIGINAL SE SELLA PARA COMPROBAR LA ENTREGA DE LA MISMA, QUE EL PROVEEDOR CONSERVARÁ PARA CUALQUIER ACLARACIÓN.

— LA SEGUNDA COPIA SE ENVÍA AL ALMACÉN, PARA QUE CONOZCA CON ANTICIPACIÓN LA FECHA EN QUE DEBERÁ HACER LA RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES, PARA IDENTIFICAR Y COMPROBAR LA DESCRIPCIÓN Y LA CANTIDAD CON QUE SE PIDIERON ORIGINALMENTE. ESTA COPIA SE DESTINA AL ARCHIVO DE ABASTECIMIENTO, LA QUE SERVIRÁ PARA CONTROLAR LOS PEDIDOS REALIZADOS, PARA TENER CONTACTOS POSTERIORES CON EL PROVEEDOR, Y ASÍ CONTAR CON UN RESPALDO EN CASO DE ACLARACIÓN, CUANDO NO SE HAYA SURTIDO LO CONVENIDO.

— LA TERCERA COPIA SE DESIGNA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, LA QUE SIRVE PARA LA COMPROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE LOS SU MINISTROS. EN EL MOMENTO DE RECIBIR LA FACTURA SE COMPLETA EL TRABAJO DE PAPELEO, CORRESPONDIENTE A LA OPERACIÓN CONTA— BLE.

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE HACER TODO LO QUE ESTE A SU ALCANCE (HASTA UN LÍMITE RAZONABLE Y SIN PASAR POR ALTO LOS INTERESES SUPERIORES DE LA EMPRESA) POR CUBRIR TODAS LAS SOLI— CITUDES DE APROVISIONAMIENTO.

— EL TRAFICO.

EL TRÁFICO SE REFIERE AL TRANSPORTE EXTERNO DE LAS MERCANCÍAS Y MATERIALES QUE SE RECIBEN Y ENTREGAN.

MUCHAS EMPRESAS NO LE DAN AL TRÁFICO LA IMPORTANCIA QUE SE MERECE, PUES AUNQUE SEA UN SERVICIO QUE EN NADA FAVORECE (VISUALMENTE) A LOS MATERIALES, SÍ CONSTITUYE UN GASTO QUE DISMINUYE DIRECTAMENTE LAS UTILIDADES, CUANDO LO PAGA LA EMPRESA, Y AÚN CUANDO FUESE PRERROGATIVA DEL REMITENTE; SI EL SERVICIO ES DEFICIENTE LOS MATERIALES PUEDEN SER RECIBIDOS SIN LA CALIDAD REQUERIDA (POR DETERIORO Y MALTRATO) Y/O EN EL TIEMPO ESTABLECIDO, LO QUE TRAERÁ COMO CONSECUENCIA QUE AUMENTEN LOS GASTOS DE OPERACIÓN.

LA IMPORTANCIA DEL TRÁFICO RADICA EN QUE AL SER NECESARIA UNA CONSTANTE REALIMENTACIÓN DE MATERIALES, ES ESENCIAL ÉSTE, PUES ES EL MEDIO QUE LOS LLEVARÁ DEL LUGAR DE CREACIÓN AL LUGAR DE PROCESO. OTRA RAZÓN DE SU IMPORTANCIA ES QUE MUCHAS VECES EL AUMENTO DEL COSTO DEL PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA, SE DEBE A AUMENTOS EN LOS GASTOS DE EMBARQUE O TRANSPORTACIÓN.

EXISTEN DIVERSOS MODOS DE TRANSPORTE PARA EL ENVÍO DE MERCANCÍAS, COMO SON:

- TERRESTRE: POR CARRETERA Y/O FERROGARRIL.
- MARÍTIMO.
- AÉREO.

ANALIZANDO ENCONTRAMOS QUE: EL COSTO DEL MEDIO DE TRANSPORTE VA EN FUNCIÓN DE LA VELOCIDAD DEL SERVICIO. EL EMBARQUE MÁS ECONÓMICO SERÁ ENTONCES EL MARÍTIMO Y EL MÁS COSTOSO EL AÉREO. AL MISMO TIEMPO, DENTRO DE CADA TIPO DE TRANSPORTE, EL COSTO VARIARÁ DEPENDIENDO DE QUE EL ENVÍO SEA POR FLETE Ó EXPRESS.

UN FACTOR PARA LA ELECCIÓN DEL MEDIO DE EMBARQUE DEPENDE DE LA DISTANCIA Y DE LA URGENCIA PARA SURTIRSE, DANDO PREFERENCIA A LOS PROVEEDORES MÁS PRÓXIMOS, Ó A LOS QUE ESTAN SITUADOS ESTRATÉGICAMENTE RESPECTO A BUENOS MEDIOS DE TRANSPORTE, FACTOR QUE REDUCE EL COSTE. CUANDO LA ENTREGA ES LOCAL Y EL PROVEEDOR PAGA EL SERVICIO, LO MÁS COMÚN SERÁ QUE OTE POR EL MÁS ECONÓMICO; LA EMPRESA ENTONCES TENDRÁ ESPECIAL CUIDADO DE QUE ÉSTA DECISIÓN NO PERJUDIQUE LOS INTERESES DE LA MISMA.

OTROS SERVICIOS RELATIVOS AL TRÁFICO SON: SEGUIR EL CURSO DE LAS EXPEDICIONES Y FORMULAR RECLAMACIONES POR DAÑOS CAUSADOS A LAS MERCANCIAS EN TRÁNSITO.

SI LA MERCANCÍA LLEGA EN MALAS CONDICIONES, SE INVESTIGA LA CAUSA, PARA ESTABLECER A QUIÉN CORRESPONDE LA RESPONSABILIDAD, Y AL MISMO TIEMPO EVITAR OTRA SITUACIÓN SIMILAR; EN EL CASO DE QUE LA CONTROVERSIA SE DEBA AL TRANSPORTE, LA PERSONA ENCARGADA DE TRÁFICO HARÁ LA RECLAMACIÓN Y NEGOCIACIÓN TENDIENTES A COBRAR LOS DAÑOS SUFRIDOS, EXCEPTO CUANDO SE DEBA A CAUSAS DE FUERZA MAYOR, Ó CUANDO EL REMITENTE POR DESCUIDO NO HAYA TOMADO LAS MEDIDAS PERTINENTES.

B) EL APROVISIONAMIENTO.

EL APROVISIONAMIENTO ES LA SEGUNDA FASE DEL ABASTECIMIENTO, QUE COMIENZA CON LA LLEGADA DE LOS MATERIALES A LA PLANTA Y — TERMINA CON SU SALIDA COMO PRODUCTOS TERMINADOS, PARA LA VENTA.

EL CICLO DEL APROVISIONAMIENTO BÁSICAMENTE ES UN SISTEMA DE MANEJO DE MATERIALES. DESDE EL PRIMER RECIBO DE MATERIAS PRIMAS Y PIEZAS, HASTA EL ÚLTIMO EMBARQUE DEL PRODUCTO TERMINADO, SE DEBEN TOMAR PROVIDENCIAS PARA EL TRANSPORTE FÍSICO DE TODOS LOS — COMPONENTES DE UN PRODUCTO, DENTRO DE LA EMPRESA.

EL APROVISIONAMIENTO SE CONFORMA DE DOS FASES:

- EL ALMACENAJE.
- LA DISTRIBUCIÓN.

EL ALMACENAJE COMBINADO CON EL MANEJO DE MATERIALES SE — LLEVA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO REQUERIDO PARA LA MANUFACTURA DE — UN PRODUCTO.

LA ENTREGA DE LOS MATERIALES ESTA SUJETA AL ESPACIO DISPONIBLE Y TIENE COMO FIN EL LOGRAR UN FLUJO LIBRE DE OBSTÁCULOS Y EVITAR MOVIMIENTOS INNECESARIOS DE HOMBRES Y MATERIALES; LO QUE DA ORIGEN A LA SEGUNDA FASE DEL APROVISIONAMIENTO, LA DISTRIBUCIÓN.

— EL ALMACENAJE.

EL ALMACÉN ES EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRAN LAS EXISTENCIAS, QUE POR UN LADO SE ADQUIEREN (PARA SU CONCENTRACIÓN) Y POR OTRO LADO SALEN PARA SU ENTREGA, DE ESTA MANERA RESULTA SER EL GUARDIÁN DE UNA GRAN PARTE DEL CAPITAL INVERTIDO. LOS FONDOS CONVERTIDOS, MOMENTÁNEAMENTE, EN EXISTENCIAS SE APROVECHAN MEJOR SI LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PUEDE CONVERTIRLAS OTRA VEZ EN DINERO, EN EL PLAZO DE TIEMPO MÁS CORTO POSIBLE PARA SU REINVERSIÓN.

CADA VEZ QUE SE PRESENTA UN REQUERIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA, NO SE PUEDE RECURRIR AL PROVEEDOR; ES POR ELLO POR LO QUE ES PRECISO ALMACENAR, YA QUE DE ESTA MANERA SE CUENTA CON MATERIAL DISPONIBLE EN EL MOMENTO OPORTUNO.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL ALMACÉN SON:

1. RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES.
2. CONTROL DE EXISTENCIAS.
3. GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LAS MISMAS.
4. DISPOSICIÓN DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RÁPIDA ENTREGA.

I. RECEPCION DE LOS MATERIALES.

RECEPCIÓN SE OCUPA DE LA ENTRADA FÍSICA DE TODOS LOS MATERIALES, ES EL PROCESO QUE COMPRENDE LA PREPARACIÓN Y COMPROBACIÓN DE TODOS LOS RECIBOS DE MERCANCÍA Y LA EXPEDICIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA RELACIONADA CON TODOS LOS MATERIALES QUE LLEGAN AL ALMACÉN.

LOS MATERIALES SE RECIBEN, DESCARGAN Y COTEJAN CON LOS PEDIDOS DE COMPRA. LAS ESPECIFICACIONES DE COMPRA, CONTENIDAS EN LA COPIA DEL PEDIDO, SE COMPARAN CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MERCANCÍAS RECIBIDAS.

EL RECEPCIONISTA HACE DESCARGAR LOS PAQUETES Y DESPUÉS DE PESARLOS, CONTARLOS E IDENTIFICARLOS, EXAMINA EL ESTADO DEL EMBALAJE Y CONTROLA LA MERCANCÍA DE ACUERDO CON LO PRESCRITO, ES DECIR, SE HACE EL REGISTRO RESPECTIVO EN LA NOTA DE ENTRADA⁽¹⁾; DESPUÉS DE ANOTAR LAS OBJECIONES (SI LAS HAY), SE PONE EL SELLO⁽²⁾ DE LA EMPRESA, CON LA FECHA Y FIRMA DE RECEPCIÓN (EN EL DOCUMENTO QUE SERÁ PARA REGISTRO DEL PROVEEDOR). DESPUÉS PASA EL MATERIAL A —

(1) LA NOTA DE ENTRADA DE LOS MATERIALES CONSTITUYE UNA SALVAGUARDIA CONTRA LA PÉRDIDA DE LOS ARTÍCULOS QUE HAN DE FIGURAR EN EL INVENTARIO. ESTE DOCUMENTO SE HACE CON LAS COPIAS NECESARIAS PARA LOS INTERESADOS; DE AQUÍ SE TOMARÁN LOS DATOS NECESARIOS, EN CUANTO A CANTIDAD, PARA CARGAR LAS TARJETAS DE REGISTRO.

(2) EN EL SELLO SE DEBE INDICAR QUE EL MATERIAL RECIBIDO ES CONDICIONAL A LA APROBACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD, PARA SU ACEPTACIÓN O RECHAZO (QUE INCLUYE CAMBIO DE MERCANCÍA O CANCIELACIÓN PARCIAL Ó TOTAL).

INSPECCIÓN (SI ASÍ SE ESPECIFICA) TERMINÁNDOSE EL PROCESO CON EL -
INFORME DE RECEPCIÓN.

INSPECCION. PUEDE DECIRSE QUE LA INSPECCIÓN ES "CUANTI-
TATIVA" EN LO QUE SE REFIERE A CANTIDAD RECEPCIONADA Y "CUALITA-
TIVA" EN CUANTO A CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS O ATRIBUTOS.

RESPECTO A LA INSPECCIÓN CUANTITATIVA NO HABRÁ NINGÚN -
PROBLEMA, PERO LA INSPECCIÓN CUALITATIVA SE HARÁ DE ACUERDO CON LA
ÍNDOLE DEL PEDIDO. SI SE TRATA DE ARTÍCULOS CORRIENTES, UN SIM-
PLE RECONOCIMIENTO DE SU NATURALEZA, ASPECTO Y DIMENSIONES, SERÁ -
SUFICIENTE; PERO EN CASO CONTRARIO, SE HARÁ UNA INSPECCIÓN MINUCIO-
SA, POR PERSONAL CAPACITADO DESIGNADO POR LA PROPIA EMPRESA.

SE TOMARÁ NOTA DE CUALQUIER DISCREPANCIA, PARA GESTIONAR
CON EL PROVEEDOR, LLEGANDO SIEMPRE A UN ACUERDO PARA LA DISPOSI-
CIÓN DEL MATERIAL DE QUE SE TRATE.

EL PROVEEDOR ES UNA PERSONA A QUIEN EL SUPERLATIVO NO LE
IMPRESIONA, OFRECIENDO TAL VEZ ALGO QUE NO PUEDA CUMPLIR; DE AHÍ -
QUE RECEPCIÓN DEBERÁ ESTAR ALERTA, PUES EN ESTE CASO EL EXCESO DE
PRUDENCIA ES BUENO PARA EVITAR RECHAZOS MÁS ADELANTE POR EL DEPAR-
TAMENTO CONSUMIDOR; ESTO SE HARÁ CON EL FIN DE CONSERVAR UNA CIRCU-
LACIÓN CONSTANTE PARA LA PRODUCCIÓN.

UNA VEZ QUE SE HA PASADO POR LA RECEPCIÓN ("ADUANA DE LA
CASA"), LOS MATERIALES SE RECONOCEN COMO POSESIÓN DE LA EMPRESA.

2. CONTROL DE EXISTENCIAS.

DEBIDO AL CONSTANTE FLUJO DE MATERIALES, EN EL ALMACÉN, SE HACE NECESARIO EL USO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA PODER CONTROLAR LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LAS EXISTENCIAS A TRAVÉS DE LIBROS O TARJETAS DE REGISTRO.

EL INVENTARIO ES UN REGISTRO EN EL QUE APARECEN: LA DESCRIPCIÓN, LA UNIDAD, LA CANTIDAD Y EL VALOR DE LAS EXISTENCIAS, LAS CUALES ESTAN CONSTITUIDAS POR UNA MULTITUD DE OBJETOS QUE ESPERAN, EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA, EL MOMENTO DE SER UTILIZADOS.

EN TÉRMINOS GENERALES, EXISTEN CINCO TIPOS DE INVENTARIOS PRINCIPALES:

1. MATERIAS PRIMAS.- EN ESTA CATEGORÍA SE INCLUYEN TODAS LAS MATERIAS QUE SE USAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE, PARA QUE PASEN POR UNA O MÁS FASES DE ELABORACIÓN, ANTES DE QUE SE CONVIERTAN EN PRODUCTOS TERMINADOS. SU UTILIZACIÓN ES CONSTANTE Y SEGURA, POR ELLO DEBERÁN SER OBJETO DE UN ATENTO CONTROL, PARA EVITAR UN PARO EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN.
2. EXISTENCIAS EN PROCESO DE ELABORACIÓN.- ESTOS MATERIALES TAMBIÉN SE USAN DIRECTAMENTE EN EL PRODUCTO, QUE SE ENCUENTRAN EN CURSO DE ELABORACIÓN Ó ENTRE DOS OPERACIONES DE TRANSFORMACIÓN.

3. PRODUCTOS TERMINADOS.- ESTE INVENTARIO ESTA CONSTITUIDO POR LAS MERCANCIAS FINALES Ó ACABADAS, DISPUESTAS PARA SU VENTA.
4. PIEZAS Y SUBMONTAJES.- SON ARTÍCULOS COMPONENTES DE UN PRODUCTO FINAL, QUE SE INCORPORAN AL PRODUCTO ACABADO, EN UN PROCESO DE MONTAJES.
5. EQUIPO.- CONSTITUIDO POR MATERIALES CUYA UTILIZACIÓN ES RELATIVAMENTE POCO FRECUENTE, PERO QUE ES NECESARIO TENER. ESTE ES EL CASO DE PIEZAS DE REPUESTO, QUE SOLAMENTE PUEDEN UTILIZARSE PARA LA CLASE DE APARATOS PARA LOS QUE HAN SIDO FABRICADAS. VG.: REFACCIONES.
6. SUMINISTROS.- EN DONDE ENTRAN UNA SERIE DE MATERIALES, NECESARIOS PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, QUE NO FORMAN PARTE DEL PRODUCTO, COMO SON: HERRAMIENTAS, COMBUSTIBLES, PAPELERÍA, ETC.

CADA UNO DE LOS INVENTARIOS ES ESENCIAL PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA, PERO EN EL SENTIDO DE SU VALOR Y EN EL DEL VOLUMEN DE SU EMPLEO, SU SIGNIFICACIÓN VARÍA AMPLIAMENTE.

OBJETIVO. EL OBJETIVO DE LOS INVENTARIOS ES OBTENER EL

MEJOR RENDIMIENTO Y CONTROL DE LA INVERSIÓN, MANTENIÉNDOLOS A UN NIVEL MÍNIMO DE EXISTENCIAS QUE ASEGURE LA CONTINUIDAD DE LA PRODUCCIÓN. "VIGILANDO" Y "CONTROLANDO" EL MOVIMIENTO DE LAS EXISTENCIAS SE CONOCE: A) LAS CANTIDADES RECIBIDAS; B) LAS CANTIDADES CONSUMIDAS; C) LOS COSTOS INCURRIDOS Y D) LAS EXISTENCIAS EN CIERTO MOMENTO. EN ESTA FORMA LOS INVENTARIOS SERÁN UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE COMPRA.

PARA OBTENER AUTOMÁTICAMENTE LA INFORMACIÓN ANTES CITADA, LOS INVENTARIOS PERPETUOS SON LOS MÁS INDICADOS, PUDIENDO PRECINDIR DE LA TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS, EN UN DETERMINADO MOMENTO. ESTO NO QUIERE DECIR QUE SE EXCLUYAN LOS INVENTARIOS FÍSICOS, PUES TO QUE SE REQUIEREN POR LEY CADA FIN DE OPERACIONES.

SEGÚN STUART F. HEINRITZ: "EL REGISTRO FUNDAMENTAL DEL INVENTARIO ES EL INVENTARIO PERPETUO. ÉSTE ES UN CONTINUADO REGISTRO DE LAS RECEPCIONES, DESEMBOLSOS Ó SITUACIONES DE MATERIALES EN CURSO, Y CONTROLA CADA ARTÍCULO DE LAS EXISTENCIAS, MOSTRANDO COMPLETAMENTE LA POSICIÓN DEL INVENTARIO".

CONTROL. UN EFECTIVO CONTROL DE INVENTARIOS HARÁ QUE ÉSTOS PUEDAN CUMPLIR MEJOR SU OBJETIVO, PARA SABER "CUÁNDO" Y "CUÁNTO" COMPRAR MANTENIENDO UN NIVEL ÓPTIMO DE EXISTENCIAS. EL ADQUIRIR MÁS O MENOS EXISTENCIAS DE LAS NECESARIAS TRAE CONSECUENCIAS REFLEJADAS EN LOS COSTOS.

LOS MATERIALES EN EXISTENCIA SUPONEN CIERTOS GASTOS DE -
MANTENIMIENTO. UN EXCESO DE EXISTENCIAS IMPLICA:

- EN PRIMER LUGAR, DESEMBOLSO DE FONDOS EN EFECTIVO CON LA AD—
QUISICIÓN, ES DECIR, INMOVILIZACIÓN DE RECURSOS.
- EL ALMACENAJE IMPLICA COSTOS DE CALEFACCIÓN, LUZ, IMPUESTOS,
REPARACIONES Y DEPRECIACIÓN DEL EDIFICIO PROPORCIONALES AL ES
PACIO OCUPADO.
- RENTA DEL EDIFICIO, CUANDO NO SEA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.
- COSTOS POR LA GUARDA AL ASEGURAR LAS EXISTENCIAS.
- COSTOS DE MANEJO, DETERIORO Ó DAÑOS.
- OBSOLESCENCIA POR ENVEJECIMIENTO Ó ANTIGÜEDAD.
- GASTOS POR CUIDADOS ESPECIALES, EN ALGUNOS CASOS.

SI SE TIENEN INVENTARIOS PROMEDIOS BAJOS SE REDUCEN LOS
GASTOS ANTERIORES, PERO POR OTRO LADO, SI LAS EXISTENCIAS SON INSU
FICIENTES SE OBTIENE COMO RESULTADO:

- LA INTERRUPCIÓN DE LA PRODUCCIÓN.
- LA INACTIVIDAD DE HOMBRES Y MÁQUINAS.
- PÉRDIDA DE VENTAS, Y DESCOMPOSICIÓN DEL SERVICIO DE VENTAS.

EL RIESGO SE REDUCE A UN MÍNIMO MEDIANTE LA CREACIÓN DE
EXISTENCIAS DE SEGURIDAD O DE RESERVA. LA FALTA DE UN ARTÍCULO,
INCLUSO TAN PEQUEÑO COMO UNA ETIQUETA PUEDE DETENER LA PRODUCCIÓN,

CON LA MISMA EFECTIVIDAD QUE LA AUSENCIA DE ALGUNO DE LOS INGREDIENTES Ó EL PRODUCTO DISPUESTO PARA SU ENVASADO.

LOS NIVELES DE EXISTENCIAS QUE SE FIJEN SON AFECTADOS — POR FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA, TAL ES EL CASO DE HUELGAS DE — PROVEEDORES, AUMENTO EN LOS PRECIOS, ETC.; LA NECESIDAD DEL USO DE TÉCNICAS DE INVENTARIOS, SE HACE ENTONCES MÁS ÚTIL.

LA FINALIDAD DEL CONTROL DE EXISTENCIAS A TRAVÉS DE INVENTARIOS SE REDUCE A QUE:

- ASEGURAN EL REAPROVISIONAMIENTO DE UN MODO RACIONAL (NI POCO, NI DEMASIADO PARA UN TIEMPO DADO).
- ESTE REAPROVISIONAMIENTO RACIONAL TIENDE A UN MÍNIMO DE GASTOS.
- PARA SATISFACER LAS DEMANDAS CON EL MÁXIMO DE RAPIDEZ.

3. GUARDA Y CONSERVACION DE LAS EXISTENCIAS.

SE ENTIENDE POR GUARDAR "TENER CUIDADO Y VIGILAR UNA COSA" PARA CONSERVARLA, ES DECIR "MANTENERLA EN BUEN ESTADO".

LA EMPRESA CUENTA ENTRE SUS EXISTENCIAS CON DIFERENTES — TIPOS DE MATERIALES: MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS EN PROCESO, PRODUCTOS TERMINADOS, ETC., ASIMISMO LA NATURALEZA DE CADA UNO DE LOS ARTÍCULOS ES DIFERENTE, ESTOS FACTORES INFLUIRÁN EN LA GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LOS MISMOS.

DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DEL MATERIAL ES COMO SE LE DARÁ PROTECCIÓN A ÉSTE CONTRA DAÑOS Y DETERIOROS; ALGUNOS POR SU PESO, VOLUMEN, COMPOSICIÓN QUÍMICA, ETC., NECESITAN CONDICIONES AMBIENTALES ESPECIALES; OTROS POR EL CONTRARIO NO PRESENTAN DIFICULTAD PARA SU CONSERVACIÓN, POR LO QUE NO EXIGEN ALMACENES ESPECIALES.

POR EJEMPLO, LA HUMEDAD ATACA INMEDIATAMENTE A LOS MATERIALES FERROSOS, FORMANDO ORÍN, DESCOMPONIENDO O DAÑANDO A OTROS MATERIALES PERECEDEROS, O SEMIPERECEDEROS, COMO EL PAPEL. LOS ARTÍCULOS DE VALOR REQUIEREN UN LUGAR SEGURO, ASÍ COMO LOS PORTÁTILES Y COMERCIALES, DEBIÉNDOSE GUARDAR BAJO LLAVE PARA EVITAR ROBOS, ETCÉTERA.

LO ANTES MENCIONADO HACE QUE EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, PARA LOGRAR UNA BUENA GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LAS EXISTENCIAS, HASTA SU SUBSECUENTE ENTREGA, TOMA LAS DISPOSICIONES NECESARIAS EN LA PLANEACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL ALMACÉN Y ASÍ AJUSTARLAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EXISTENCIAS.

EL ALMACÉN DEBE:

- CONTAR CON ESPACIO SUFICIENTE PARA EL RECIBO E INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES DE ENTRADA, Y TAMBIÉN PARA LOS DE SALIDA.
- UBICARSE EN EL PUNTO MÁS ADECUADO, PARA QUE PERMITA ASEGURAR EL FÁCIL MANEJO DE LOS MATERIALES.

- ESTAR PREPARADO PARA EL VOLUMEN DE EXISTENCIAS QUE HOY CRECE Y MAÑANA DISMINUYE, PUESTO QUE NINGÚN NEGOCIO ES ESTÁTICO.
- PROTEGER A LOS MATERIALES EN CUANTO A FACTORES CLIMATOLÓGICOS, RIESGOS POR HURTOS Y SINIESTROS.
- PROPORCIONAR LAS CONDICIONES FÍSICAS QUE AYUDEN A LA CONSERVACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS ARTÍCULOS Y DISPONERLOS DE TAL FORMA QUE SE PUEDAN SELECCIONAR PRIMERO LOS MÁS ANTIGUOS.
- PERMITIR AHORRO DE TRABAJO, DE TIEMPO Y DINERO POR ACARREOS Ó TRANSPORTES.
- APROVECHAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE EL ESPACIO CON QUE SE CUENTE, MEDIANTE ESTANTES, ANAQUELES Y/O DEPÓSITOS.

FRECUENTEMENTE UNA BUENA DISPOSICIÓN Y EL CUIDADO DE LAS ÁREAS DE ALMACENAMIENTO EVITAN LA ACUMULACIÓN DE EXISTENCIAS Y REDUCEN CONSIDERABLEMENTE LAS RUPTURAS Ó LOS DAÑOS DE LOS ARTÍCULOS ALMACENADOS.

4. DISPOSICION DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RAPIDA ENTREGA.

LA CUARTA ETAPA DEL ALMACÉN CORRESPONDE A LA BUENA DISPOSICIÓN DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RÁPIDA ENTREGA Y COMPRENDE LOS MEDIOS PARA IDENTIFICAR Y LOCALIZAR FACILMENTE LOS ARTÍCULOS CONTENIDOS EN ÉL, CLASIFICÁNDOLOS PARA SU DISTRIBUCIÓN.

EN PRIMER LUGAR EL ALMACÉN DEBE ESTAR ORDENADO PARA FACIL

LITAR EL MANEJO DE LOS MATERIALES. UN ALMACÉN DESORDENADO AUMENTA EL COSTO DE MANO DE OBRA, APARTE DE QUE NO SE CUMPLE CON UNA DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL MISMO.

SE DEBE PROCURAR TENER UN ACCESO RÁPIDO A LOS MATERIALES ALMACENADOS, DEBIDO A LA CIRCULACIÓN CONSTANTE DE ÉSTOS EN EL CICLO PRODUCTIVO. LOS MATERIALES ENTRAN EN EL ALMACÉN; SALEN DE ÉL PARA SU ELABORACIÓN; VUELVEN A ENTRAR, Y ASÍ SUCESIVAMENTE, HASTA QUE POR ÚLTIMO, REGRESAN AL MISMO EN FORMA DE PRODUCTO TERMINADO Y A PUNTO DE SER EMBARCADO Ó ENVIADO.

LOS MATERIALES PESADOS Y DE GRAN VOLUMEN SE ALMACENAN FRECUENTEMENTE EN LA PLANTA BAJA, YA SEA CERCA DEL LUGAR DONDE SE RECIBEN, YA SEA CERCA DE SU PUNTO DE UTILIZACIÓN, Ó DE PREFERENCIA EN LAS CERCANÍAS DE AMBOS. LOS MATERIALES DE ALTA ROTACIÓN DEBEN COLOCARSE EN LOS LUGARES MÁS PRÓXIMOS, A LOS PUNTOS DE CARGA Ó A LOS MEDIOS DE TRANSPORTE PARA SU DISTRIBUCIÓN, Y LOS DE BAJA ROTACIÓN EN LAS ÁREAS MENOS CÓMODAS Ó MENOS VENTAJOSAS.

ES UNA PRÁCTICA COMÚN, QUE PARA LA RÁPIDA IDENTIFICACIÓN DE LAS EXISTENCIAS SE LES CLASIFIQUE EMPLEANDO SÍMBOLOS.

EN GENERAL, LOS SÍMBOLOS PUEDEN SER NUMÉRICOS O MNEMOTÉCNICOS. LOS SÍMBOLOS NUMÉRICOS, QUE SON QUIZÁS EL SISTEMA MÁS SENCILLO AUNQUE NO SIEMPRE EL DE MÁS FÁCIL EMPLEO, CONSISTE EN LA ASIGNACIÓN DE UN NÚMERO A CADA UNO DE LOS ARTÍCULOS QUE SE VAN HA CLASIFICAR. EL SEGUNDO SISTEMA DE SIMBOLIZACIÓN ES EL MNEMOTÉCNICO

NICO, QUE CONSISTE EN UNA COMBINACIÓN DE LETRAS Y NÚMEROS QUE IDENTIFICAN A CADA ARTÍCULO.

OTRAS FORMAS DE IDENTIFICACIÓN SON EL EMPLEO DE: PINTURAS, ETIQUETAS, RÓTULOS E IMÁGENES, DE FÁCIL IDENTIFICACIÓN PARA PERSONAS ANALFABETAS.

CADA EMPRESA PUEDE CREAR SU PROPIO SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN U OPTAR POR ALGUNO DE LOS MENCIONADOS.

VENTAJAS DE UN SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN:

- LA IDENTIFICACIÓN FÍSICA DE LOS MATERIALES Y PIEZAS QUE FIGURAN EN LAS EXISTENCIAS IMPIDE EL DESPERDICIO,
- EVITA EL MAL USO DE HORAS-HOMBRE AL ASEGURARSE DE LA IDENTIDAD.
- IMPIDE PÉRDIDAS EN QUE SE INCURRE AL TENER QUE SACAR MUESTRAS DE EXISTENCIAS INEDINTIFICABLES Y AL TENER QUE RECHAZAR PRODUCTOS PORQUE SE EMPLEARON MATERIALES INADECUADOS.

ES EVIDENCIA, PARA LA OPERACIÓN EFICIENTE DE UN ALMACÉN, LA EXISTENCIA DE UN SERVICIO EFICAZ Y RÁPIDO QUE EVITE EN LO POSIBLE LAS PÉRDIDAS A ESPERAS DE ENTREGA DEL MATERIAL.

— LA DISTRIBUCION.

LA DISTRIBUCIÓN SE REFIERE A QUE DESPUÉS DE RECIBIDA LA MERCANCÍA SE INFORMA AL DEPARTAMENTO PETICIONARIO QUE HA SIDO SURTIDA SU SOLICITUD DE COMPRA; PARA ENTREGARLA EN EL MOMENTO EN QUE ÉSTE LA SOLICITE, YA SEA QUE LO HAGA PERSONAL DEL ALMACÉN Ó QUE EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE LA RECOJA. PARA LO CUAL SE LLEVA UN CONTROL A TRAVÉS DE "VALES DE SALIDA".

EL VALE DE SALIDA REPRESENTA DINERO EN MATERIALES Y DEBE CONSIDERARSE COMO UN CHEQUE BANCARIO QUE IMPLICA UNA TRANSFERENCIA DE VALORES EN EL SENDO DE LA EMPRESA, POR LO CUAL SÓLO PUEDE SER FORMULADO POR RESPONSABLES DEBIDAMENTE ACREDITADOS.

EN EL VALE DE SALIDA⁽¹⁾ SE ANOTAN TODOS LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES CON RELACIÓN AL ARTÍCULO O MERCANCÍA SOLICITADA; REGISTRÁNDOSE, ASÍ, LA SALIDA DEL MATERIAL. A CONTINUACIÓN, EL SEGUNDO EJEMPLAR SE ENTREGARÁ A QUIEN RECIBE LA MERCANCÍA.

EL VALE DE SALIDA SE PRESENTARÁ CON DOS EJEMPLARES:

- EL PRIMERO QUEDA EN EL TALONARIO DEL PETICIONARIO (ALMACÉN).
- EL SEGUNDO SE ENTREGA AL PETICIONARIO JUNTO CON LA MERCANCÍA.

⁽¹⁾ VER FORMA DE VALE DE SALIDA EN LA PÁGINA 137.

LAS VENTAJAS QUE PRESENTA ESTE SISTEMA SON:

1. NO HAY "SALIDAS NEGATIVAS", ES DECIR, QUE NO PUEDEN SACARSE — MÁS UNIDADES QUE LAS QUE HAY EN DICHAS FICHAS.
2. POR OTRA PARTE, ESTO REPRESENTA UN CONTROL Y REGISTRO RÁPIDO, PARA NO RETRASAR LA ENTREGA DE LOS MATERIALES A LOS SOLICITANTES.
3. ADEMÁS LA ACUMULACIÓN DE LOS VALES DE SALIDA, EN ESPERA DE SER REGISTRADOS NO ESTÁ PERMITIDA.
4. POR ÚLTIMO, EL REABASTECIMIENTO COMO CONSECUENCIA DEL DESCENSO DE LAS EXISTENCIAS PUEDE SER INDICADO CON MÁS RAPIDEZ.

FORMAS DE DISTRIBUCIÓN:

1. DISTRIBUCIÓN PERMANENTE EN EL MOSTRADOR. LOS USUARIOS SON — SERVIDOS EN EL MOMENTO QUE SEA. CUANDO EXISTA GRAN DIVERSI— DAD DE MERCANCÍAS (Vg.: MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS SEMI-ELABORADOS, PRODUCTOS TERMINADOS, ETC.) Y EL PERSONAL DEL ALMACÉN, ENCARGADO DEL DESPACHO DE LAS MISMAS, SEA REDUCIDO SE CORRE EL RIESGO DE QUE LOS SOLICITANTES, BLOQUEEN EL FLUJO DE ENTREGA, Y CONSECUENTEMENTE EL DE PRODUCCIÓN.
2. DISTRIBUCIÓN EN EL MOSTRADOR A HORAS FIJAS. EL SOLICITANTE — SE VE OBLIGADO A TOMAR CIERTAS PRECAUCIONES, Y EL PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN O DE ENTREGA PUEDE DEDICAR UN TIEMPO A SURTIR LOS VALES DE SALIDA Y OTRO AL ACOMODO DE LOS MATERIALES DENTRO DEL

ALMACÉN. ESTA FORMA NO EVITA LA COLA DE ESPERA EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA, POR EL HECHO DE SER A HORAS FIJAS.

3. DISTRIBUCIÓN POR TRANSPORTE A HORAS FIJAS. EN ESTE CASO, UN APARATO MÓVIL TOMA UNA RUTA, DENTRO DE LA EMPRESA, Y PASA POR LOS DIFERENTES LUGARES A SURTIR, TOMANDO NOTA DE LAS MERCANCIAS QUE SERÁN REQUERIDAS, PARA DESPUÉS SER DISTRIBUIDAS A LA SIGUIENTE PASADA.

4. DISTRIBUCIÓN EN EL MOSTRADOR POR ARTÍCULOS. ESTA FORMA DE DISTRIBUCIÓN CONSISTE EN SECCIONAR EL ALMACÉN DE ACUERDO A LA CLASE O GRUPO DEL MATERIAL; ASÍ ENCONTRAMOS QUE CADA ALMACÉN SUMINISTRA SÓLO UN CIERTO TIPO DE ARTÍCULOS. LAS VENTAJAS QUE BRINDA ESTA DISTRIBUCIÓN PUEDEN SER:

- EVITA PÉRDIDA DE TIEMPO POR PARTE DEL SOLICITANTE.
- EVITA LA OCIOSIDAD DE LOS PETICIONARIOS.
- FACILITA LA RAPIDEZ EN LA ENTREGA.

ESTAS TRES VENTAJAS SE REFLEJARÁN DE INMEDIATO AL AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN.

ESTAS FORMAS SON VÁLIDAS, DEPENDIENDO DE LA AMPLITUD DE LAS ENTREGAS. PERO NINGUNA DE ELLAS PROHIBE UNA DESVIACIÓN NECESARIA PARA EL CASO DE UNA VERDADERA URGENCIA.

C A P I T U L O I V

OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE VERIFICAR SI LAS ESPECIFICACIONES, QUE SE ENCUENTRAN EN EL PEDIDO DE COMPRA, CON— CUERDAN CON LA SOLICITUD DE COMPRA CORRESPONDIENTE, Y ASÍ PROPOR— CIONAR LA CALIDAD REQUERIDA, EN LA CANTIDAD NECESARIA, A TIEMPO Y CON EL PRECIO JUSTO; DICHS FACTORES SON CONSIDERADOS COMO OBJE— VOS DEL ABASTECIMIENTO.

EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE ESTABLECE LA CALIDAD, CANTI— DAD Y TIEMPO QUE DEBEN REUNIR LOS ARTÍCULOS REQUERIDOS; SIENDO — OBLIGACIÓN DE ABASTECIMIENTO CONSEGUIR PROVEEDORES QUE SE ATENGAN A LAS DISPOSICIONES PREESTABLECIDAS POR EL MISMO.

EL PRECIO ES ESENCIALMENTE RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN DE COMPRAS, YA QUE ÉSTA MEDIANTE SUS RELACIONES CON LOS MERCADOS — EXTERNOS SE HALLA EN CONDICIONES PARA DETERMINAR QUÉ PRECIO ES EL ADECUADO.

— CALIDAD. EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO EVITARÁ EL ADQUI— RIR UN ARTÍCULO O MERCANCÍA DE CALIDAD SUPERIOR O INFERIOR A LA REQUERIDA, LO QUE PUEDE REDUNDAR EN UNA DIFERENCIA EN EL —

PRECIO DE COMPRA. Vg.: LA COMPRA DE UN ESCRITORIO "TIPO EJECUTIVO", PARA EL ÚLTIMO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

— CANTIDAD. LA CANTIDAD "A COMPRAR" DEBE BASARSE EN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, EN LAS EXISTENCIAS DEL ALMACÉN, EN EL TIPO DE ARTÍCULOS REQUERIDOS Y EN LA SITUACIÓN FINANCIERA. — CUANDO SE TRATA DE ADQUIRIR ARTÍCULOS O MERCANCÍAS SUJETAS A DESCOMPOSICIÓN Y/O PRODUCTOS SUJETOS A FRECUENTES CAMBIOS DE DISEÑO, EL FACTOR CANTIDAD ES DE VITAL IMPORTANCIA. Vg.: PRODUCTOS PERECEDEROS, COMO SON LAS MERCANCÍAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA; PRODUCTOS AFECTADOS POR LOS CAMBIOS EN DISEÑO Y ESTILOS, QUE SE ENCUENTRAN EN FUNCIÓN DE LA MODA (PRENDAS DE VESTIR); PRODUCTOS SUJETOS A CAMBIOS TECNOLÓGICOS, COMO SON — LOS ELECTRÓNICOS (TELEVISORES); ETCÉTERA.

— TIEMPO. EL TIEMPO PARA LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA SE HALLA — LIGADO CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, ESTO ES, CON EL TIEMPO QUE SEA NECESARIO PARA PRODUCIR EL PRODUCTO, ASÍ COMO EL — TIEMPO DE ENTREGA QUE ESTÉ ESTABLECIDO POR LOS PROVEEDORES.

— PRECIO. EL PRECIO VARÍA EN FUNCIÓN A LA CALIDAD, LA RAPIDEZ EN LA ENTREGA, LA CANTIDAD Y EN LO QUE LA EMPRESA PUEDE PERMITIRSE PAGAR. SE TRATARÁ DE CONSEGUIR EL PRECIO JUSTO, DE — ACUERDO A LA CALIDAD, LA CANTIDAD Y EL TIEMPO ESTABLECIDOS.

ASÍ COMO CUALQUIER ACTIVIDAD DE NEGOCIOS SE REALIZA DE -
LA MANERA MÁS EFECTIVA MEDIANTE LA COOPERACIÓN DE TODOS LOS DEPAR-
TAMENTOS INTERESADOS, ASÍ TAMBIÉN SE CONSIGUEN LAS MEJORES OFERTAS,
EN CUANTO A CALIDAD, CANTIDAD, TIEMPO Y PRECIO, CUANDO LOS DIVER-
SOS DEPARTAMENTOS INTERESADOS LOS DISCUTEN Y APRUEBAN.

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO MEDIANTE SU SECCIÓN DE
COMPRAS, ES EL RESPONSABLE DEL LOGRO DE ESTOS CUATRO FACTORES, PA-
RA LA REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN EFECTIVO.

LOS OBJETIVOS DEBEN SER DEFINIDOS EN FORMA ACCESIBLE PA-
RA LA BUENA COMPRESIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA COMPRA.

A) CALIDAD

LA CALIDAD ES EL PRIMER OBJETIVO A LOGRAR POR EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, PUESTO QUE SU MISIÓN PRIMORDIAL ES PROPORCIONAR A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS LO QUE NECESITEN, EN CUANTO A CUALIDADES TÉCNICAS ESPECIFICADAS. (1)

EL TÉRMINO "CALIDAD" NO TIENE SIGNIFICADO, EN VISTA DE QUE SÓLO EXISTE EN RELACIÓN A LAS ESPECIFICACIONES.

LA FORMALIDAD EN LA CALIDAD VIENE A SER UNA DE LAS TAREAS MÁS IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO; EL CUAL ASUME, GENERALMENTE, LA RESPONSABILIDAD DE PROCEDER CONTRA EL PROVEEDOR CUANDO ÉSTE NO ENTREGA LA CALIDAD ESTABLECIDA. EVIDENTEMENTE QUE LOS REQUISITOS DE CALIDAD RESULTAN MEJOR ATENDIDOS CUANDO EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ESTA EN POSIBILIDAD DE COLABORAR SOBRE UNA BASE AMISTOSA Y OBJETIVA CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, AL IGUAL QUE CON EL PROVEEDOR.

LA CALIDAD ES UN FACTOR IMPORTANTE A CONSIDERAR EN TODAS LAS FASES DE LA COMPRA, PUEDE SER ALTA, BAJA O MEDIANA, POR REGLA GENERAL, EL COMPRADOR PIENSA EN LA CALIDAD BASÁNDOSE EN EL PRECIO QUE ESPERA PAGAR; O SEA, A UNA ALTA CALIDAD CORRESPONDE UN PRECIO ELEVADO, Y A UNA BAJA CALIDAD CORRESPONDE UN MENOR PRECIO.

(1) EN EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES, EL FACTOR CALIDAD ES DE VITAL IMPORTANCIA, POR LO QUE SE HA VENIDO MENCIONANDO EN PUNTOS ANTERIORES.

LA CALIDAD SE DETERMINA POR LA NECESIDAD PARA UN FIN ESPECÍFICO. SI LA CALIDAD ADQUIRIDA ES INNECESARIAMENTE SUPERIOR A LA QUE SE NECESITA, PUEDE SER CAUSA DE QUE EL COMPRADOR DEBA VENDER A PRECIOS QUE LO EXPULSEN DEL MERCADO. SI LA CALIDAD ES INFERIOR, SUS COSTOS PRIMARIOS QUIZÁ SEAN INFERIORES, PERO LOS DESPERDICIOS Y RECHAZOS SIGUIENTES PUEDEN HACER QUE SUS COSTOS FINALES SEAN MÁS ALTOS DE LO QUE LOS HUBIERAN HECHO UNOS MATERIALES MÁS CAROS. LA MERCANCÍA DE ALTA CALIDAD QUIZÁ TENGA QUE VENDERSE SIN BENEFICIO O HASTA CON PÉRDIDA. LA BAJA CALIDAD PUEDE TENER COMO RESULTADO INVADIR OTRO MERCADO VENDIENDO CON PÉRDIDA.

EN LA DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD INTERVIENEN VARIOS CRITERIOS A CONSIDERAR, ENTRE LOS CUALES SE PUEDEN MENCIONAR:

- LOS CLIENTES DEL PRODUCTOR COMO UNO O MÁS DE SUS DEPARTAMENTOS USUARIOS, PUEDEN FIJAR LA CALIDAD DESEADA.
- EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN GOZA EN MUCHOS CASOS DE AUTORIDAD SUFICIENTE PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD.
- EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PUEDE DAR SUGERENCIAS DE CALIDAD, A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, CUANDO LO CONSIDERE PRUDENTE.
- OTRO CRITERIO A SEGUIR, PARA DETERMINAR LA CALIDAD CORRECTA, DEPENDE DE LA NATURALEZA DE LA COMPRA, QUE PUEDE ABARGAR: MATERIAS PRIMAS, SUMINISTROS, EQUIPO Y COMPONENTES O PARTES YA FABRICADAS.

LAS CONDICIONES DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO EXIGEN -
QUE UNA EMPRESA CONOZCA CUANDO SUS PRODUCTOS SON SATISFACTORIOS EN
CUANTO A NIVEL DE CALIDAD.

LAS ESPECIFICACIONES DETERMINAN LA CALIDAD DEL ARTÍCULO
O MERCANCÍA REQUERIDA, ESTA CALIDAD TIENE QUE CONTROLARSE PARA ASE-
GURAR QUE EL PRODUCTO TERMINADO SEA ADECUADO PARA EL USO A QUE SE
LE DESIGNA.

CONTROL DE CALIDAD. SE ENTIENDE POR CONTROL DE CALIDAD,
LA COMPROBACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y DE SUS COMPONENTES ---
DESDE SU ESTADO DE MATERIA PRIMA HASTA QUE SE TRANSFORMA EN PRODUC-
TO ACABADO; CUANDO SE APLICAN TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA ASEGURAR
SU EFICACIA, SE DENOMINA CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD.

EL CONTROL DE CALIDAD LO PUEDE REALIZAR:

- EL COMPRADOR, EL CUAL EJERCE EL CONTROL POR MEDIO DE LA INS-
PECCIÓN QUE LLEVA A CABO DESPUÉS DE RECIBIDO EL PEDIDO.
- EL PROVEEDOR, ÉSTE CONTROLA LA CALIDAD DEL PRODUCTO MEDIANTE
INSPECCIONES LLEVADAS A CABO EN EL CURSO DE LA ELABORACIÓN, -
CON UNA CONSTATAción FINAL DESPUÉS QUE SE LE HA TERMINADO.
- O BIEN, AMBOS, SI EL FACTOR DE CALIDAD ES DE MUCHA IMPORTAN-
CIA, EL COMPRADOR PUEDE HACER QUE SU REPRESENTANTE HAGA INS-
PECCIONES PERIÓDICAS EN LA FÁBRICA DEL PROVEEDOR DURANTE LA -
PRODUCCIÓN DEL PEDIDO.

— EL TRAFICO.

EL TRÁFICO SE REFIERE AL TRANSPORTE EXTERNO DE LAS MERCANCÍAS Y MATERIALES QUE SE RECIBEN Y ENTREGAN.

MUCHAS EMPRESAS NO LE DAN AL TRÁFICO LA IMPORTANCIA QUE SE MERECE, PUES AUNQUE SEA UN SERVICIO QUE EN NADA FAVORECE (VISUALMENTE) A LOS MATERIALES, SÍ CONSTITUYE UN GASTO QUE DISMINUYE DIRECTAMENTE LAS UTILIDADES, CUANDO LO PAGA LA EMPRESA, Y AÚN CUANDO FUESE PRERROGATIVA DEL REMITENTE; SI EL SERVICIO ES DEFICIENTE LOS MATERIALES PUEDEN SER RECIBIDOS SIN LA CALIDAD REQUERIDA (POR DETERIORO Y MALTRATO) Y/O EN EL TIEMPO ESTABLECIDO, LO QUE TRAERÁ COMO CONSECUENCIA QUE AUMENTEN LOS GASTOS DE OPERACIÓN.

LA IMPORTANCIA DEL TRÁFICO RADICA EN QUE AL SER NECESARIA UNA CONSTANTE REALIMENTACIÓN DE MATERIALES, ES ESENCIAL ÉSTE, PUES ES EL MEDIO QUE LOS LLEVARÁ DEL LUGAR DE CREACIÓN AL LUGAR DE PROCESO. OTRA RAZÓN DE SU IMPORTANCIA ES QUE MUCHAS VECES EL AUMENTO DEL COSTO DEL PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA, SE DEBE A AUMENTOS EN LOS GASTOS DE EMBARQUE O TRANSPORTACIÓN.

EXISTEN DIVERSOS MODOS DE TRANSPORTE PARA EL ENVÍO DE MERCANCÍAS, COMO SON:

- TERRESTRE: POR CARRETERA Y/O FERROCARRIL.
- MARÍTIMO.
- AÉREO.

ANALIZANDO ENCONTRAMOS QUE: EL COSTO DEL MEDIO DE TRANSPORTE VA EN FUNCIÓN DE LA VELOCIDAD DEL SERVICIO. EL EMBARQUE — MÁS ECONÓMICO SERÁ ENTONCES EL MARÍTIMO Y EL MÁS COSTOSO EL AÉREO. AL MISMO TIEMPO, DENTRO DE CADA TIPO DE TRANSPORTE, EL COSTO VARIA RÁ DEPENDIENDO DE QUE EL ENVÍO SEA POR FLETE Ó EXPRESS.

UN FACTOR PARA LA ELECCIÓN DEL MEDIO DE EMBARQUE DEPENDE DE LA DISTANCIA Y DE LA URGENCIA PARA SURTIRSE, DANDO PREFERENCIA A LOS PROVEEDORES MÁS PRÓXIMOS, Ó A LOS QUE ESTAN SITUADOS ESTRATÉGICAMENTE RESPECTO A BUENOS MEDIOS DE TRANSPORTE, FACTOR QUE REDUCE EL COSTE. CUANDO LA ENTREGA ES LOCAL Y EL PROVEEDOR PAGA EL — SERVICIO, LO MÁS COMÚN SERÁ QUE OPTE POR EL MÁS ECONÓMICO; LA EMPRESA ENTONCES TENDRÁ ESPECIAL CUIDADO DE QUE ÉSTA DECISIÓN NO PERJUDIQUE LOS INTERESES DE LA MISMA.

OTROS SERVICIOS RELATIVOS AL TRÁFICO SON: SEGUIR EL CURSO DE LAS EXPEDICIONES Y FORMULAR RECLAMACIONES POR DAÑOS CAUSADOS A LAS MERCANCÍAS EN TRÁNSITO.

SI LA MERCANCÍA LLEGA EN MALAS CONDICIONES, SE INVESTIGA LA CAUSA, PARA ESTABLECER A QUIÉN CORRESPONDE LA RESPONSABILIDAD, Y AL MISMO TIEMPO EVITAR OTRA SITUACIÓN SIMILAR; EN EL CASO DE QUE LA CONTROVERSI A SE DEBA AL TRANSPORTE, LA PERSONA ENCARGADA DE TRÁFICO HARÁ LA RECLAMACIÓN Y NEGOCIACIÓN TENDIENTES A COBRAR LOS DAÑOS SUFRIDOS, EXCEPTO CUANDO SE DEBA A CAUSAS DE FUERZA MAYOR, Ó — CUANDO EL REMITENTE POR DESCUIDO NO HAYA TOMADO LAS MEDIDAS PERTINENTES.

B) EL APROVISIONAMIENTO.

EL APROVISIONAMIENTO ES LA SEGUNDA FASE DEL ABASTECIMIENTO, QUE COMIENZA CON LA LLEGADA DE LOS MATERIALES A LA PLANTA Y TERMINA CON SU SALIDA COMO PRODUCTOS TERMINADOS, PARA LA VENTA.

EL CICLO DEL APROVISIONAMIENTO BÁSICAMENTE ES UN SISTEMA DE MANEJO DE MATERIALES. DESDE EL PRIMER RECIBO DE MATERIAS PRIMAS Y PIEZAS, HASTA EL ÚLTIMO EMBARQUE DEL PRODUCTO TERMINADO, SE DEBEN TOMAR PROVIDENCIAS PARA EL TRANSPORTE FÍSICO DE TODOS LOS COMPONENTES DE UN PRODUCTO, DENTRO DE LA EMPRESA.

EL APROVISIONAMIENTO SE CONFORMA DE DOS FASES:

- EL ALMACENAJE.
- LA DISTRIBUCIÓN.

EL ALMACENAJE COMBINADO CON EL MANEJO DE MATERIALES SE LLEVA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO REQUERIDO PARA LA MANUFACTURA DE UN PRODUCTO.

LA ENTREGA DE LOS MATERIALES ESTA SUJETA AL ESPACIO DISPONIBLE Y TIENE COMO FIN EL LOGRAR UN FLUJO LIBRE DE OBSTÁCULOS Y EVITAR MOVIMIENTOS INNECESARIOS DE HOMBRES Y MATERIALES; LO QUE DA ORIGEN A LA SEGUNDA FASE DEL APROVISIONAMIENTO, LA DISTRIBUCIÓN.

— EL ALMACENAJE.

EL ALMACÉN ES EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRAN LAS EXISTENCIAS, QUE POR UN LADO SE ADQUIEREN (PARA SU CONCENTRACIÓN) Y POR OTRO LADO SALEN PARA SU ENTREGA, DE ESTA MANERA RESULTA SER EL GUARDIÁN DE UNA GRAN PARTE DEL CAPITAL INVERTIDO. LOS FONDOS CONVERTIDOS, MOMENTÁNEAMENTE, EN EXISTENCIAS SE APROVECHAN MEJOR SI LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PUEDE CONVERTIRLAS OTRA VEZ EN DINERO, EN EL PLAZO DE TIEMPO MÁS CORTO POSIBLE PARA SU REINVERSIÓN.

CADA VEZ QUE SE PRESENTA UN REQUERIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA, NO SE PUEDE RECURRIR AL PROVEEDOR; ES POR ELLO POR LO QUE ES PRECISO ALMACENAR, YA QUE DE ESTA MANERA SE CUENTA CON MATERIAL DISPONIBLE EN EL MOMENTO OPORTUNO.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL ALMACÉN SON:

1. RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES.
2. CONTROL DE EXISTENCIAS.
3. GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LAS MISMAS.
4. DISPOSICIÓN DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RÁPIDA ENTREGA.

1. RECEPCION DE LOS MATERIALES.

RECEPCIÓN SE OCUPA DE LA ENTRADA FÍSICA DE TODOS LOS MATERIALES, ES EL PROCESO QUE COMPRENDE LA PREPARACIÓN Y COMPROBACIÓN DE TODOS LOS RECIBOS DE MERCANCÍA Y LA EXPEDICIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA RELACIONADA CON TODOS LOS MATERIALES QUE LLEGAN AL ALMACÉN.

LOS MATERIALES SE RECIBEN, DESCARGAN Y COTEJAN CON LOS PEDIDOS DE COMPRA. LAS ESPECIFICACIONES DE COMPRA, CONTENIDAS EN LA COPIA DEL PEDIDO, SE COMPARAN CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MERCANCÍAS RECIBIDAS.

EL RECEPCIONISTA HACE DESCARGAR LOS PAQUETES Y DESPUÉS DE PESARLOS, CONTARLOS E IDENTIFICARLOS, EXAMINA EL ESTADO DEL EMBALAJE Y CONTROLA LA MERCANCÍA DE ACUERDO CON LO PRESCRITO, ES DECIR, SE HACE EL REGISTRO RESPECTIVO EN LA NOTA DE ENTRADA⁽¹⁾; DESPUÉS DE ANOTAR LAS OBJECIONES (SI LAS HAY), SE PONE EL SELLO⁽²⁾ DE LA EMPRESA, CON LA FECHA Y FIRMA DE RECEPCIÓN (EN EL DOCUMENTO QUE SERÁ PARA REGISTRO DEL PROVEEDOR). DESPUÉS PASA EL MATERIAL A —

(1) LA NOTA DE ENTRADA DE LOS MATERIALES CONSTITUYE UNA SALVAGUARDIA CONTRA LA PÉRDIDA DE LOS ARTÍCULOS QUE HAN DE FIGURAR EN EL INVENTARIO. ESTE DOCUMENTO SE HACE CON LAS COPIAS NECESARIAS PARA LOS INTERESADOS; DE AQUÍ SE TOMARÁN LOS DATOS NECESARIOS, EN CUANTO A CANTIDAD, PARA CARGAR LAS TARJETAS DE REGISTRO.

(2) EN EL SELLO SE DEBE INDICAR QUE EL MATERIAL RECIBIDO ES CONDICIONAL A LA APROBACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD, PARA SU ACEPTACIÓN O RECHAZO (QUE INCLUYE CAMBIO DE MERCANCÍA Ó CANCELACIÓN PARCIAL Ó TOTAL).

INSPECCIÓN (SI ASÍ SE ESPECIFICA) TERMINÁNDOSE EL PROCESO CON EL -
INFORME DE RECEPCIÓN.

INSPECCIÓN. PUEDE DECIRSE QUE LA INSPECCIÓN ES "CUANTI-
TATIVA" EN LO QUE SE REFIERE A CANTIDAD RECEPCIONADA Y "CUALITA-
TIVA" EN CUANTO A CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS O ATRIBUTOS.

RESPECTO A LA INSPECCIÓN CUANTITATIVA NO HABRÁ NINGÚN -
PROBLEMA, PERO LA INSPECCIÓN CUALITATIVA SE HARÁ DE ACUERDO CON LA
ÍNDOLE DEL PEDIDO. SI SE TRATA DE ARTÍCULOS CORRIENTES, UN SIM-
PLE RECONOCIMIENTO DE SU NATURALEZA, ASPECTO Y DIMENSIONES, SERÁ -
SUFICIENTE; PERO EN CASO CONTRARIO, SE HARÁ UNA INSPECCIÓN MINUCIO-
SA, POR PERSONAL CAPACITADO DESIGNADO POR LA PROPIA EMPRESA,

SE TOMARÁ NOTA DE CUALQUIER DISCREPANCIA, PARA GESTIONAR
CON EL PROVEEDOR, LLEGANDO SIEMPRE A UN ACUERDO PARA LA DISPOSICIÓN DEL MATERIAL DE QUE SE TRATE.

EL PROVEEDOR ES UNA PERSONA A QUIEN EL SUPERLATIVO NO LE
IMPRESIONA, OFRECIENDO TAL VEZ ALGO QUE NO PUEDA CUMPLIR; DE AHÍ -
QUE RECEPCIÓN DEBERÁ ESTAR ALERTA, PUES EN ESTE CASO EL EXCESO DE
PRUDENCIA ES BUENO PARA EVITAR RECHAZOS MÁS ADELANTE POR EL DEPAR-
TAMENTO CONSUMIDOR; ESTO SE HARÁ CON EL FIN DE CONSERVAR UNA CIRCULACIÓN CONSTANTE PARA LA PRODUCCIÓN.

UNA VEZ QUE SE HA PASADO POR LA RECEPCIÓN ("ADUANA DE LA
CASA"), LOS MATERIALES SE RECONOCEN COMO POSESIÓN DE LA EMPRESA.

2. CONTROL DE EXISTENCIAS.

DEBIDO AL CONSTANTE FLUJO DE MATERIALES, EN EL ALMACÉN, SE HACE NECESARIO EL USO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA PODER -- CONTROLAR LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LAS EXISTENCIAS A TRAVÉS DE LIBROS O TARJETAS DE REGISTRO.

EL INVENTARIO ES UN REGISTRO EN EL QUE APARECEN: LA DESCRIPCIÓN, LA UNIDAD, LA CANTIDAD Y EL VALOR DE LAS EXISTENCIAS, -- LAS CUALES ESTAN CONSTITUIDAS POR UNA MULTITUD DE OBJETOS QUE ESPERAN, EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA, EL MOMENTO DE SER UTILIZADOS.

EN TÉRMINOS GENERALES, EXISTEN CINCO TIPOS DE INVENTARIOS PRINCIPALES:

1. MATERIAS PRIMAS.- EN ESTA CATEGORÍA SE INCLUYEN TODAS -- LAS MATERIAS QUE SE USAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE, PARA -- QUE PASEN POR UNA O MÁS FASES DE ELABORACIÓN, ANTES DE -- QUE SE CONVIERTAN EN PRODUCTOS TERMINADOS. SU UTILIZACIÓN ES CONSTANTE Y SEGURA, POR ELLO DEBERÁN SER OBJETO -- DE UN ATENTO CONTROL, PARA EVITAR UN PARO EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN.
2. EXISTENCIAS EN PROCESO DE ELABORACIÓN.- ESTOS MATERIALES TAMBIÉN SE USAN DIRECTAMENTE EN EL PRODUCTO, QUE SE EN-- CUENTRAN EN CURSO DE ELABORACIÓN Ó ENTRE DOS OPERACIONES DE TRANSFORMACIÓN.

3. PRODUCTOS TERMINADOS.- ESTE INVENTARIO ESTA CONSTITUIDO POR LAS MERCANCIAS FINALES Ó ACABADAS, DISPUESTAS PARA SU VENTA.
4. PIEZAS Y SUBMONTAJES.- SON ARTÍCULOS COMPONENTES DE UN PRODUCTO FINAL, QUE SE INCORPORAN AL PRODUCTO ACABADO, EN UN PROCESO DE MONTAJES.
5. EQUIPO.- CONSTITUIDO POR MATERIALES CUYA UTILIZACIÓN ES RELATIVAMENTE POCO FRECUENTE, PERO QUE ES NECESARIO TENER. ÉSTE ES EL CASO DE PIEZAS DE REPUESTO, QUE SOLAMENTE PUEDEN UTILIZARSE PARA LA CLASE DE APARATOS PARA LOS QUE HAN SIDO FABRICADAS. VG.: REFACCIONES.
6. SUMINISTROS.- EN DONDE ENTRAN UNA SERIE DE MATERIALES, - NECESARIOS PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, QUE NO FORMAN PARTE DEL PRODUCTO, COMO SON: HERRAMIENTAS, COMBUSTIBLES, PAPELERÍA, ETC.

CADA UNO DE LOS INVENTARIOS ES ESENCIAL PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA, PERO EN EL SENTIDO DE SU VALOR Y EN EL DEL VOLUMEN DE SU EMPLEO, SU SIGNIFICACIÓN VARÍA AMPLIAMENTE.

OBJETIVO. EL OBJETIVO DE LOS INVENTARIOS ES OBTENER EL

MEJOR RENDIMIENTO Y CONTROL DE LA INVERSIÓN, MANTENIÉNDOLOS A UN NIVEL MÍNIMO DE EXISTENCIAS QUE ASEGURE LA CONTINUIDAD DE LA PRODUCCIÓN. "VIGILANDO" Y "CONTROLANDO" EL MOVIMIENTO DE LAS EXISTENCIAS SE CONOCE: A) LAS CANTIDADES RECIBIDAS; B) LAS CANTIDADES CONSUMIDAS; C) LOS COSTOS INCURRIDOS Y D) LAS EXISTENCIAS EN CIERTO MOMENTO. EN ESTA FORMA LOS INVENTARIOS SERÁN UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE COMPRA.

PARA OBTENER AUTOMÁTICAMENTE LA INFORMACIÓN ANTES CITADA, LOS INVENTARIOS PERPETUOS SON LOS MÁS INDICADOS, PUDIENDO PRECINDIR DE LA TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS, EN UN DETERMINADO MOMENTO. ESTO NO QUIERE DECIR QUE SE EXCLUYAN LOS INVENTARIOS FÍSICOS, PUES TO QUE SE REQUIEREN POR LEY CADA FIN DE OPERACIONES.

SEGÚN STUART F. HEINRITZ: "EL REGISTRO FUNDAMENTAL DEL INVENTARIO ES EL INVENTARIO PERPETUO. ESTE ES UN CONTINUADO REGISTRO DE LAS RECEPCIONES, DESEMBOLSOS Ó SITUACIONES DE MATERIALES EN CURSO, Y CONTROLA CADA ARTÍCULO DE LAS EXISTENCIAS, MOSTRANDO COMPLETAMENTE LA POSICIÓN DEL INVENTARIO".

CONTROL. UN EFECTIVO CONTROL DE INVENTARIOS HARÁ QUE ÉSTOS PUEDAN CUMPLIR MEJOR SU OBJETIVO, PARA SABER "CUÁNDO" Y "CUÁNTO" COMPRAR MANTENIENDO UN NIVEL ÓPTIMO DE EXISTENCIAS. EL ADQUIRIR MÁS O MENOS EXISTENCIAS DE LAS NECESARIAS TRAE CONSECUENCIAS REFLEJADAS EN LOS COSTOS.

LOS MATERIALES EN EXISTENCIA SUPONEN CIERTOS GASTOS DE -
MANTENIMIENTO. UN EXCESO DE EXISTENCIAS IMPLICA:

- EN PRIMER LUGAR, DESEMBOLSO DE FONDOS EN EFECTIVO CON LA AD—
QUISICIÓN, ES DECIR, INMOVILIZACIÓN DE RECURSOS.
- EL ALMACENAJE IMPLICA COSTOS DE CALEFACCIÓN, LUZ, IMPUESTOS,
REPARACIONES Y DEPRECIACIÓN DEL EDIFICIO PROPORCIONALES AL ES
PACIO OCUPADO.
- RENTA DEL EDIFICIO, CUANDO NO SEA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.
- COSTOS POR LA GUARDA AL ASEGURAR LAS EXISTENCIAS.
- COSTOS DE MANEJO, DETERIORO Ó DAÑOS.
- OBSOLESCENCIA POR ENVEJECIMIENTO Ó ANTIGÜEDAD.
- GASTOS POR CUIDADOS ESPECIALES, EN ALGUNOS CASOS.

SI SE TIENEN INVENTARIOS PROMEDIOS BAJOS SE REDUCEN LOS
GASTOS ANTERIORES, PERO POR OTRO LADO, SI LAS EXISTENCIAS SON INSU
FICIENTES SE OBTIENE COMO RESULTADO:

- LA INTERRUPCIÓN DE LA PRODUCCIÓN.
- LA INACTIVIDAD DE HOMBRES Y MÁQUINAS.
- PÉRDIDA DE VENTAS, Y DESCOMPOSICIÓN DEL SERVICIO DE VENTAS.

EL RIESGO SE REDUCE A UN MÍNIMO MEDIANTE LA CREACIÓN DE
EXISTENCIAS DE SEGURIDAD O DE RESERVA. LA FALTA DE UN ARTÍCULO,
INCLUSO TAN PEQUEÑO COMO UNA ETIQUETA PUEDE DETENER LA PRODUCCIÓN,

CON LA MISMA EFECTIVIDAD QUE LA AUSENCIA DE ALGUNO DE LOS INGRESOS O EL PRODUCTO DISPUESTO PARA SU ENVASADO.

LOS NIVELES DE EXISTENCIAS QUE SE FIJEN SON AFECTADOS — POR FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA, TAL ES EL CASO DE HUELGAS DE — PROVEEDORES, AUMENTO EN LOS PRECIOS, ETC.; LA NECESIDAD DEL USO DE TÉCNICAS DE INVENTARIOS, SE HACE ENTONCES MÁS ÚTIL.

LA FINALIDAD DEL CONTROL DE EXISTENCIAS A TRAVÉS DE INVENTARIOS SE REDUCE A QUE:

- ASEGURAN EL REAPROVISIONAMIENTO DE UN MODO RACIONAL (NI POCO, NI DEMASIADO PARA UN TIEMPO DADO).
- ESTE REAPROVISIONAMIENTO RACIONAL TIENDE A UN MÍNIMO DE GASTOS.
- PARA SATISFACER LAS DEMANDAS CON EL MÁXIMO DE RAPIDEZ.

3. GUARDA Y CONSERVACION DE LAS EXISTENCIAS.

SE ENTIENDE POR GUARDAR "TENER CUIDADO Y VIGILAR UNA COSA" PARA CONSERVARLA, ES DECIR "MANTENERLA EN BUEN ESTADO".

LA EMPRESA CUENTA ENTRE SUS EXISTENCIAS CON DIFERENTES — TIPOS DE MATERIALES: MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS EN PROCESO, PRODUCTOS TERMINADOS, ETC., ASIMISMO LA NATURALEZA DE CADA UNO DE LOS ARTÍCULOS ES DIFERENTE, ESTOS FACTORES INFLUIRÁN EN LA GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LOS MISMOS.

DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DEL MATERIAL ES COMO SE LE DARÁ PROTECCIÓN A ÉSTE CONTRA DAÑOS Y DETERIOROS; ALGUNOS POR SU PESO, VOLUMEN, COMPOSICIÓN QUÍMICA, ETC., NECESITAN CONDICIONES AMBIENTALES ESPECIALES; OTROS POR EL CONTRARIO NO PRESENTAN DIFICULTAD PARA SU CONSERVACIÓN, POR LO QUE NO EXIGEN ALMACENES ESPECIALES.

POR EJEMPLO, LA HUMEDAD ATACA INMEDIATAMENTE A LOS MATERIALES FERROSOS, FORMANDO ORÍN, DESCOMPONIENDO O DAÑANDO A OTROS MATERIALES PERECEDEROS, O SEMIPERECEDEROS, COMO EL PAPEL. LOS ARTÍCULOS DE VALOR REQUIEREN UN LUGAR SEGURO, ASÍ COMO LOS PORTÁTILES Y COMERCIALES, DEBIÉNDOSE GUARDAR BAJO LLAVE PARA EVITAR ROBOS, ETCÉTERA.

LO ANTES MENCIONADO HACE QUE EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, PARA LOGRAR UNA BUENA GUARDA Y CONSERVACIÓN DE LAS EXISTENCIAS, HASTA SU SUBSECUENTE ENTREGA, TOMA LAS DISPOSICIONES NECESARIAS EN LA PLANEACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL ALMACÉN Y ASÍ AJUSTARLAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EXISTENCIAS.

EL ALMACÉN DEBE:

- CONTAR CON ESPACIO SUFICIENTE PARA EL RECIBO E INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES DE ENTRADA, Y TAMBIÉN PARA LOS DE SALIDA.
- UBICARSE EN EL PUNTO MÁS ADECUADO, PARA QUE PERMITA ASEGURAR EL FÁCIL MANEJO DE LOS MATERIALES.

- ESTAR PREPARADO PARA EL VOLUMEN DE EXISTENCIAS QUE HOY CRECE Y MAÑANA DISMINUYE, PUESTO QUE NINGÚN NEGOCIO ES ESTÁTICO.
- PROTEGER A LOS MATERIALES EN CUANTO A FACTORES CLIMATOLÓGICOS, RIESGOS POR HURTOS Y SINIESTROS.
- PROPORCIONAR LAS CONDICIONES FÍSICAS QUE AYUDEN A LA CONSERVACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS ARTÍCULOS Y DISPONERLOS DE TAL FORMA QUE SE PUEDAN SELECCIONAR PRIMERO LOS MÁS ANTIGUOS.
- PERMITIR AHORRO DE TRABAJO, DE TIEMPO Y DINERO POR ACARREOS Ó TRANSPORTES.
- APROVECHAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE EL ESPACIO CON QUE SE CUENTE, MEDIANTE ESTANTES, ANAQUELES Y/O DEPÓSITOS.

FRECUENTEMENTE UNA BUENA DISPOSICIÓN Y EL CUIDADO DE LAS ÁREAS DE ALMACENAMIENTO EVITAN LA ACUMULACIÓN DE EXISTENCIAS Y REDUCEN CONSIDERABLEMENTE LAS RUPTURAS Ó LOS DAÑOS DE LOS ARTÍCULOS ALMACENADOS.

4. DISPOSICIÓN DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RÁPIDA ENTREGA.

LA CUARTA ETAPA DEL ALMACÉN CORRESPONDE A LA BUENA DISPOSICIÓN DE LAS EXISTENCIAS PARA SU RÁPIDA ENTREGA Y COMPRENDE LOS MEDIOS PARA IDENTIFICAR Y LOCALIZAR FACILMENTE LOS ARTÍCULOS CONTENIDOS EN ÉL, CLASIFICÁNDOLOS PARA SU DISTRIBUCIÓN.

EN PRIMER LUGAR EL ALMACÉN DEBE ESTAR ORDENADO PARA FACIL

LITAR EL MANEJO DE LOS MATERIALES. UN ALMACÉN DESORDENADO AUMENTA EL COSTO DE MANO DE OBRA, APARTE DE QUE NO SE CUMPLE CON UNA DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL MISMO.

SE DEBE PROCURAR TENER UN ACCESO RÁPIDO A LOS MATERIALES ALMACENADOS, DEBIDO A LA CIRCULACIÓN CONSTANTE DE ÉSTOS EN EL CICLO PRODUCTIVO. LOS MATERIALES ENTRAN EN EL ALMACÉN; SALEN DE ÉL PARA SU ELABORACIÓN; VUELVEN A ENTRAR, Y ASÍ SUCESIVAMENTE, HASTA QUE POR ÚLTIMO, REGRESAN AL MISMO EN FORMA DE PRODUCTO TERMINADO Y A PUNTO DE SER EMBARCADO Ó ENVIADO.

LOS MATERIALES PESADOS Y DE GRAN VOLUMEN SE ALMACENAN FRECUENTEMENTE EN LA PLANTA BAJA, YA SEA CERCA DEL LUGAR DONDE SE RECIBEN, YA SEA CERCA DE SU PUNTO DE UTILIZACIÓN, Ó DE PREFERENCIA EN LAS CERCANÍAS DE AMBOS. LOS MATERIALES DE ALTA ROTACIÓN DEBEN COLOCARSE EN LOS LUGARES MÁS PRÓXIMOS, A LOS PUNTOS DE CARGA Ó A LOS MEDIOS DE TRANSPORTE PARA SU DISTRIBUCIÓN, Y LOS DE BAJA ROTACIÓN EN LAS ÁREAS MENOS CÓMODAS Ó MENOS VENTAJOSAS.

ES UNA PRÁCTICA COMÚN, QUE PARA LA RÁPIDA IDENTIFICACIÓN DE LAS EXISTENCIAS SE LES CLASIFIQUE EMPLEANDO SÍMBOLOS.

EN GENERAL, LOS SÍMBOLOS PUEDEN SER NUMÉRICOS O MNEMOTÉCNICOS. LOS SÍMBOLOS NUMÉRICOS, QUE SON QUIZÁS EL SISTEMA MÁS SENCILLO AUNQUE NO SIEMPRE EL DE MÁS FÁCIL EMPLEO, CONSISTE EN LA ASIGNACIÓN DE UN NÚMERO A CADA UNO DE LOS ARTÍCULOS QUE SE VAN HA CLASIFICAR. EL SEGUNDO SISTEMA DE SIMBOLIZACIÓN ES EL MNEMOTÉCNICO.

NICO, QUE CONSISTE EN UNA COMBINACIÓN DE LETRAS Y NÚMEROS QUE IDENTIFICAN A CADA ARTÍCULO.

OTRAS FORMAS DE IDENTIFICACIÓN SON EL EMPLEO DE: PINTURAS, ETIQUETAS, RÓTULOS E IMÁGENES, DE FÁCIL IDENTIFICACIÓN PARA PERSONAS ANALFABETAS.

CADA EMPRESA PUEDE CREAR SU PROPIO SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN U OPTAR POR ALGUNO DE LOS MENCIONADOS.

VENTAJAS DE UN SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN:

- LA IDENTIFICACIÓN FÍSICA DE LOS MATERIALES Y PIEZAS QUE FIGURAN EN LAS EXISTENCIAS IMPIDE EL DESPERDICIO.
- EVITA EL MAL USO DE HORAS-HOMBRE AL ASEGURARSE DE LA IDENTIDAD.
- IMPIDE PÉRDIDAS EN QUE SE INCURRE AL TENER QUE SACAR MUESTRAS DE EXISTENCIAS INEDINTIFICABLES Y AL TENER QUE RECHAZAR PRODUCTOS PORQUE SE EMPLEARON MATERIALES INADECUADOS.

ES EVIDENCIA, PARA LA OPERACIÓN EFICIENTE DE UN ALMACÉN, LA EXISTENCIA DE UN SERVICIO EFICAZ Y RÁPIDO QUE EVITE EN LO POSIBLE LAS PÉRDIDAS A ESPERAS DE ENTREGA DEL MATERIAL.

LAS VENTAJAS QUE PRESENTA ESTE SISTEMA SON:

1. NO HAY "SALIDAS NEGATIVAS", ES DECIR, QUE NO PUEDEN SACARSE — MÁS UNIDADES QUE LAS QUE HAY EN DICHAS FICHAS.
2. POR OTRA PARTE, ESTO REPRESENTA UN CONTROL Y REGISTRO RÁPIDO, PARA NO RETRASAR LA ENTREGA DE LOS MATERIALES A LOS SOLICITANTES.
3. ADEMÁS LA ACUMULACIÓN DE LOS VALES DE SALIDA, EN ESPERA DE SER REGISTRADOS NO ESTÁ PERMITIDA.
4. POR ÚLTIMO, EL REABASTECIMIENTO COMO CONSECUENCIA DEL DESCENSO DE LAS EXISTENCIAS PUEDE SER INDICADO CON MÁS RAPIDEZ.

FORMAS DE DISTRIBUCIÓN:

1. DISTRIBUCIÓN PERMANENTE EN EL MOSTRADOR. LOS USUARIOS SON — SERVIDOS EN EL MOMENTO QUE SEA. CUANDO EXISTA GRAN DIVERSI— DAD DE MERCANCÍAS (Vg.: MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS SEMI-ELABO— RADOS, PRODUCTOS TERMINADOS, ETC.) Y EL PERSONAL DEL ALMACÉN, ENCARGADO DEL DESPACHO DE LAS MISMAS, SEA REDUCIDO SE CORRE EL RIESGO DE QUE LOS SOLICITANTES, BLOQUEEN EL FLUJO DE ENTREGA, Y CONSECUENTEMENTE EL DE PRODUCCIÓN.
2. DISTRIBUCIÓN EN EL MOSTRADOR A HORAS FIJAS. EL SOLICITANTE — SE VE OBLIGADO A TOMAR CIERTAS PRECAUCIONES, Y EL PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN O DE ENTREGA PUEDE DEDICAR UN TIEMPO A SURTIR LOS VALES DE SALIDA Y OTRO AL ACOMODO DE LOS MATERIALES DENTRO DEL

— LA DISTRIBUCION.

LA DISTRIBUCIÓN SE REFIERE A QUE DESPUÉS DE RECIBIDA LA MERCANCÍA SE INFORMA AL DEPARTAMENTO PETICIONARIO QUE HA SIDO SURTIDA SU SOLICITUD DE COMPRA; PARA ENTREGARLA EN EL MOMENTO EN QUE ÉSTE LA SOLICITE, YA SEA QUE LO HAGA PERSONAL DEL ALMACÉN Ó QUE EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE LA RECOJA. PARA-LO CUAL SE LLEVA UN CONTROL A TRAVÉS DE "VALES DE SALIDA".

EL VALE DE SALIDA REPRESENTA DINERO EN MATERIALES Y DEBE CONSIDERARSE COMO UN CHEQUE BANCARIO QUE IMPLICA UNA TRANSFERENCIA DE VALORES EN EL SENO DE LA EMPRESA, POR LO CUAL SÓLO PUEDE SER FORMULADO POR RESPONSABLES DEBIDAMENTE ACREDITADOS.

EN EL VALE DE SALIDA⁽¹⁾ SE ANOTAN TODOS LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES CON RELACIÓN AL ARTÍCULO O MERCANCÍA SOLICITADA; REGISTRÁNDOSE, ASÍ, LA SALIDA DEL MATERIAL. A CONTINUACIÓN, EL SEGUNDO EJEMPLAR SE ENTREGARÁ A QUIEN RECIBE LA MERCANCÍA.

EL VALE DE SALIDA SE PRESENTARÁ CON DOS EJEMPLARES:

- EL PRIMERO QUEDA EN EL TALONARIO DEL PETICIONARIO (ALMACÉN).
- EL SEGUNDO SE ENTREGA AL PETICIONARIO JUNTO CON LA MERCANCÍA.

(1) VER FORMA DE VALE DE SALIDA EN LA PÁGINA 137.

ALMACÉN. ESTA FORMA NO EVITA LA COLA DE ESPERA EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA, POR EL HECHO DE SER A HORAS FIJAS.

3. DISTRIBUCIÓN POR TRANSPORTE A HORAS FIJAS. EN ESTE CASO, UN APARATO MÓVIL TOMA UNA RUTA, DENTRO DE LA EMPRESA, Y PASA POR LOS DIFERENTES LUGARES A SURTIR, TOMANDO NOTA DE LAS MERCANCIAS QUE SERÁN REQUERIDAS, PARA DESPUÉS SER DISTRIBUIDAS A LA SIGUIENTE PASADA.

4. DISTRIBUCIÓN EN EL MOSTRADOR POR ARTÍCULOS. ESTA FORMA DE DISTRIBUCIÓN CONSISTE EN SECCIONAR EL ALMACÉN DE ACUERDO A LA CLASE O GRUPO DEL MATERIAL; ASÍ ENCONTRAMOS QUE CADA ALMACÉN SUMINISTRA SÓLO UN CIERTO TIPO DE ARTÍCULOS. LAS VENTAJAS QUE BRINDA ESTA DISTRIBUCIÓN PUEDEN SER:

- EVITA PÉRDIDA DE TIEMPO POR PARTE DEL SOLICITANTE.
- EVITA LA OCIOSIDAD DE LOS PETICIONARIOS.
- FACILITA LA RAPIDEZ EN LA ENTREGA.

ESTAS TRES VENTAJAS SE REFLEJARÁN DE INMEDIATO AL AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN.

ESTAS FORMAS SON VÁLIDAS, DEPENDIENDO DE LA AMPLITUD DE LAS ENTREGAS. PERO NINGUNA DE ELLAS PROHIBE UNA DESVIACIÓN NECESARIA PARA EL CASO DE UNA VERDADERA URGENCIA.

C A P I T U L O I V

OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE VERIFICAR SI LAS ESPECIFICACIONES, QUE SE ENCUENTRAN EN EL PEDIDO DE COMPRA, CON— CUERDAN CON LA SOLICITUD DE COMPRA CORRESPONDIENTE, Y ASÍ PROPOR— CIONAR LA CALIDAD REQUERIDA, EN LA CANTIDAD NECESARIA, A TIEMPO Y CON EL PRECIO JUSTO; DICHS FACTORES SON CONSIDERADOS COMO OBJETI— VOS DEL ABASTECIMIENTO.

EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE ESTABLECE LA CALIDAD, CANTI— DAD Y TIEMPO QUE DEBEN REUNIR LOS ARTÍCULOS REQUERIDOS; SIENDO — OBLIGACIÓN DE ABASTECIMIENTO CONSEGUIR PROVEEDORES QUE SE ATENGAN A LAS DISPOSICIONES PREESTABLECIDAS POR EL MISMO.

EL PRECIO ES ESENCIALMENTE RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN DE COMPRAS, YA QUE ÉSTA MEDIANTE SUS RELACIONES CON LOS MERCADOS — EXTERNOS SE HALLA EN CONDICIONES PARA DETERMINAR QUÉ PRECIO ES EL ADECUADO.

— CALIDAD. EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO EVITARÁ EL ADQUI— RIR UN ARTÍCULO O MERCANCÍA DE CALIDAD SUPERIOR O INFERIOR A LA REQUERIDA, LO QUE PUEDE REDUNDAR EN UNA DIFERENCIA EN EL —

PRECIO DE COMPRA. Vg.: LA COMPRA DE UN ESCRITORIO "TIPO EJECUTIVO", PARA EL ÚLTIMO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

— CANTIDAD. LA CANTIDAD "A COMPRAR" DEBE BASARSE EN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, EN LAS EXISTENCIAS DEL ALMACÉN, EN EL TIPO DE ARTÍCULOS REQUERIDOS Y EN LA SITUACIÓN FINANCIERA. — CUANDO SE TRATA DE ADQUIRIR ARTÍCULOS O MERCANCÍAS SUJETAS A DESCOMPOSICIÓN Y/O PRODUCTOS SUJETOS A FRECUENTES CAMBIOS DE DISEÑO, EL FACTOR CANTIDAD ES DE VITAL IMPORTANCIA. Vg.: PRODUCTOS PERECEDEROS, COMO SON LAS MERCANCÍAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA; PRODUCTOS AFECTADOS POR LOS CAMBIOS EN DISEÑO Y ESTILOS, QUE SE ENCUENTRAN EN FUNCIÓN DE LA MODA (PRENDAS DE VESTIR); PRODUCTOS SUJETOS A CAMBIOS TECNOLÓGICOS, COMO SON LOS ELECTRÓNICOS (TELEVISORES); ETCÉTERA.

— TIEMPO. EL TIEMPO PARA LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA SE HALLA — LIGADO CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, ESTO ES, CON EL TIEMPO QUE SEA NECESARIO PARA PRODUCIR EL PRODUCTO, ASÍ COMO EL TIEMPO DE ENTREGA QUE ESTÉ ESTABLECIDO POR LOS PROVEEDORES.

— PRECIO. EL PRECIO VARÍA EN FUNCIÓN A LA CALIDAD, LA RAPIDEZ EN LA ENTREGA, LA CANTIDAD Y EN LO QUE LA EMPRESA PUEDE PERMITIRSE PAGAR. SE TRATARÁ DE CONSEGUIR EL PRECIO JUSTO, DE ACUERDO A LA CALIDAD, LA CANTIDAD Y EL TIEMPO ESTABLECIDOS.

ASÍ COMO CUALQUIER ACTIVIDAD DE NEGOCIOS SE REALIZA DE LA MANERA MÁS EFECTIVA MEDIANTE LA COOPERACIÓN DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS INTERESADOS, ASÍ TAMBIÉN SE CONSIGUEN LAS MEJORES OFERTAS, EN CUANTO A CALIDAD, CANTIDAD, TIEMPO Y PRECIO, CUANDO LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS INTERESADOS LOS DISCUTEN Y APRUEBAN.

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO MEDIANTE SU SECCIÓN DE COMPRAS, ES EL RESPONSABLE DEL LOGRO DE ESTOS CUATRO FACTORES, PARA LA REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN EFECTIVO.

LOS OBJETIVOS DEBEN SER DEFINIDOS EN FORMA ACCESIBLE PARA LA BUENA COMPRESIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA COMPRA.

A) CALIDAD

LA CALIDAD ES EL PRIMER OBJETIVO A LOGRAR POR EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, PUESTO QUE SU MISIÓN PRIMORDIAL ES PROPORCIONAR A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS LO QUE NECESITEN, EN CUANTO A CUALIDADES TÉCNICAS ESPECIFICADAS. (1)

EL TÉRMINO "CALIDAD" NO TIENE SIGNIFICADO, EN VISTA DE QUE SÓLO EXISTE EN RELACIÓN A LAS ESPECIFICACIONES.

LA FORMALIDAD EN LA CALIDAD VIENE A SER UNA DE LAS TAREAS MÁS IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO; EL CUAL ASUME, GENERALMENTE, LA RESPONSABILIDAD DE PROCEDER CONTRA EL PROVEEDOR CUANDO ÉSTE NO ENTREGA LA CALIDAD ESTABLECIDA. EVIDENTEMENTE QUE LOS REQUISITOS DE CALIDAD RESULTAN MEJOR ATENDIDOS CUANDO EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ESTA EN POSIBILIDAD DE COLABORAR SOBRE UNA BASE AMISTOSA Y OBJETIVA CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, AL IGUAL QUE CON EL PROVEEDOR.

LA CALIDAD ES UN FACTOR IMPORTANTE A CONSIDERAR EN TODAS LAS FASES DE LA COMPRA, PUEDE SER ALTA, BAJA O MEDIANA, POR REGLA GENERAL, EL COMPRADOR PIENSA EN LA CALIDAD BASÁNDOSE EN EL PRECIO QUE ESPERA PAGAR; O SEA, A UNA ALTA CALIDAD CORRESPONDE UN PRECIO ELEVADO, Y A UNA BAJA CALIDAD CORRESPONDE UN MENOR PRECIO.

(1) EN EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES, EL FACTOR CALIDAD ES DE VITAL IMPORTANCIA, POR LO QUE SE HA VENIDO MENCIONANDO EN PUNTOS ANTERIORES.

LA CALIDAD SE DETERMINA POR LA NECESIDAD PARA UN FIN ESPECÍFICO. SI LA CALIDAD ADQUIRIDA ES INNECESARIAMENTE SUPERIOR A LA QUE SE NECESITA, PUEDE SER CAUSA DE QUE EL COMPRADOR DEBA VENDER A PRECIOS QUE LO EXPULSEN DEL MERCADO. SI LA CALIDAD ES INFERIOR, SUS COSTOS PRIMARIOS QUIZÁ SEAN INFERIORES, PERO LOS DESPERDICIOS Y RECHAZOS SIGUIENTES PUEDEN HACER QUE SUS COSTOS FINALES SEAN MÁS ALTOS DE LO QUE LOS HUBIERAN HECHO UNOS MATERIALES MÁS CAROS. LA MERCANCÍA DE ALTA CALIDAD QUIZÁ TENGA QUE VENDERSE SIN BENEFICIO O HASTA CON PÉRDIDA. LA BAJA CALIDAD PUEDE TENER COMO RESULTADO INVADIR OTRO MERCADO VENDIENDO CON PÉRDIDA.

EN LA DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD INTERVIENEN VARIOS CRITERIOS A CONSIDERAR, ENTRE LOS CUALES SE PUEDEN MENCIONAR:

- LOS CLIENTES DEL PRODUCTOR COMO UNO O MÁS DE SUS DEPARTAMENTOS USUARIOS, PUEDEN FIJAR LA CALIDAD DESEADA.
- EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN GOZA EN MUCHOS CASOS DE AUTORIDAD SUFICIENTE PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD.
- EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PUEDE DAR SUGERENCIAS DE CALIDAD, A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, CUANDO LO CONSIDERE PRUDENTE.
- OTRO CRITERIO A SEGUIR, PARA DETERMINAR LA CALIDAD CORRECTA, DEPENDE DE LA NATURALEZA DE LA COMPRA, QUE PUEDE ABARCAR: MATERIAS PRIMAS, SUMINISTROS, EQUIPO Y COMPONENTES O PARTES YA FABRICADAS.

LAS CONDICIONES DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO EXIGEN -
QUE UNA EMPRESA CONOZCA CUANDO SUS PRODUCTOS SON SATISFACTORIOS EN
CUANTO A NIVEL DE CALIDAD.

LAS ESPECIFICACIONES DETERMINAN LA CALIDAD DEL ARTÍCULO
O MERCANCÍA REQUERIDA, ESTA CALIDAD TIENE QUE CONTROLARSE PARA ASE-
GURAR QUE EL PRODUCTO TERMINADO SEA ADECUADO PARA EL USO A QUE SE
LE DESIGNA.

CONTROL DE CALIDAD. SE ENTIENDE POR CONTROL DE CALIDAD,
LA COMPROBACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y DE SUS COMPONENTES —
DESDE SU ESTADO DE MATERIA PRIMA HASTA QUE SE TRANSFORMA EN PRODUC-
TO ACABADO; CUANDO SE APLICAN TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA ASEGURAR
SU EFICACIA, SE DENOMINA CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD.

EL CONTROL DE CALIDAD LO PUEDE REALIZAR:

- EL COMPRADOR, EL CUAL EJERCE EL CONTROL POR MEDIO DE LA INS-
PECCIÓN QUE LLEVA A CABO DESPUÉS DE RECIBIDO EL PEDIDO.
- EL PROVEEDOR, ÉSTE CONTROLA LA CALIDAD DEL PRODUCTO MEDIANTE
INSPECCIONES LLEVADAS A CABO EN EL CURSO DE LA ELABORACIÓN, -
CON UNA CONSTATACIÓN FINAL DESPUÉS QUE SE LE HA TERMINADO.
- O BIEN, AMBOS, SI EL FACTOR DE CALIDAD ES DE MUCHA IMPORTAN-
CIA, EL COMPRADOR PUEDE HACER QUE SU REPRESENTANTE HAGA INS-
PECCIONES PERIÓDICAS EN LA FÁBRICA DEL PROVEEDOR DURANTE LA -
PRODUCCIÓN DEL PEDIDO.

EL PROCEDIMIENTO DE DOBLE CONTROL DE CALIDAD TIENE LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- CONSTITUYE UNA VERDADERA AYUDA PARA CONSEGUIR RESULTADOS MUTUAMENTE SATISFACTORIOS, PROPORCIONA ASIMISMO SEÑALES DE AVISO SI ALGUNO DE LOS PROCESOS SE SALE DE SU LÍNEA.
- AHORRA INSPECCIONES POR PARTE DEL COMPRADOR AL RECIBIR EL PEDIDO.
- EL DOBLE CONTROL DURANTE LA PRODUCCIÓN DEBE HACERSE A BASE DE COLABORACIÓN, PUESTO QUE RESULTA MUTUAMENTE BENEFICIOSA PARA COMPRADOR Y PROVEEDOR.

EL CONTROL DE LA CALIDAD PARA QUE SEA SATISFACTORIO EN UNA EMPRESA, DEPENDE DE LA EFICIENCIA DE LA OPERACIÓN DE INSPECCIÓN ENCARGADA DEL MANTENIMIENTO DE ESTE CONTROL.

EN ALGUNAS INDUSTRIAS EL CONTROL DE CALIDAD HA LLEGADO A TENER TANTA IMPORTANCIA COMO LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

OBJETIVOS PRIMORDIALES DEL CONTROL DE CALIDAD:

1. SEPARAR LOS ARTÍCULOS SATISFACTORIOS DE LOS DEFECTUOSOS. TODAS LAS VARIACIONES PERMISIBLES QUE NO LLEGUEN A OBSTRUIR LA CALIDAD DESEADA SE EXPRESAN EN TOLERANCIAS INDUSTRIALES POR EN CIMA O POR DEBAJO DE ALGUNA MEDIDA O CANTIDAD SEÑALADA COMO RE

GLA. LA INSPECCIÓN DEBE MANTENER LAS VARIACIONES PERMITIDAS DE CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL, TAL COMO VIENEN ESTABLECIDAS EN LAS ESPECIFICACIONES.

2. DETERMINAR CUALES DE LAS PIEZAS DEFECTUOSAS PUEDEN HACERSE ÚTILES O SE PUEDEN APROVECHAR A UN COSTO RAZONABLE, Y CUALES SON LAS QUE TIENEN QUE ELIMINARSE COMO DESECHOS.
3. EVALUAR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN. ESTO SIGNIFICA SENCILLAMENTE QUE, SI SE ESTAN PRODUCIENDO DEMASIADAS PIEZAS DEFECTUOSAS, LA INSPECCIÓN LO ADVIERTE A LA PERSONA CAPAZ DE DESCUBRIR EL POR QUÉ Y PONER REMEDIO A LA SITUACIÓN. SON MUCHAS LAS CAUSAS QUE PUEDEN EXISTIR PARA QUE HALLA UN NÚMERO INNECESARIAMENTE ALTO DE PIEZAS DEFECTUOSAS. GENERALMENTE SON RESULTADO DE UNA TANDA DE MATERIA PRIMA DEFICIENTE, DE UNA MÁQUINA QUE SE HA DESAJUSTADO O DE QUE LAS HIZO UN OPERARIO DESCUIDADO.

OTRO PLAN PARA CLASIFICAR LOS OBJETIVOS DEL CONTROL DE CALIDAD ES A BASE DE LAS COSAS QUE HAN DE INSPECCIONARSE. EN LA INDUSTRIA PUEDEN ABARCAR TODO CUANTO VA DE LAS MATERIAS PRIMAS HASTA MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS, PROCESOS QUÍMICOS Y DE TRATAMIENTO TÉRMICO, ENVOLTURA, MEDIDORES Y CALIBRES DE TODAS CLASES Y OPERACIONES DE RECUPERACIÓN DE DESECHOS.

EN MUCHAS EMPRESAS, LOS TÉRMINOS "CONTROL DE CALIDAD" E "INSPECCIÓN" SE USAN COMO EQUIVALENTES. ESTO ES EL RESULTADO DEL CONCEPTO HISTÓRICO DE LA INSPECCIÓN COMO HERRAMIENTA PRINCIPAL

DEL CONTROL DE CALIDAD. AUNQUE LA INSPECCIÓN ES MUY IMPORTANTE, HAY QUE TENER EN CUENTA QUE UN PROGRAMA DE CONTROL DE LA CALIDAD, AL COLOCAR BAJO CONTROL A LAS VARIABLES, AUMENTA LA PRODUCCIÓN ACEPTABLE; MIENTRAS QUE LA INSPECCIÓN, AL SEPARAR LO BUENO DE LO MALO, SIMPLEMENTE AUMENTA EL VOLUMEN DE LOS DESECHOS.

INSPECCION. LA BASE FUNDAMENTAL DEL CONTROL DE CALIDAD ES LA INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES. INSPECCIÓN ES UNA FUNCIÓN EN CAMINADA A ASEGURAR EL NIVEL DE CALIDAD. EN SU ACEPTACIÓN INDUSTRIAL, SON LAS COMPROBACIONES EFECTUADAS CON LA AYUDA DE DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN PARA DETERMINAR SI CUALQUIER PARTE DE UN PRODUCTO SE AJUSTA A LOS LÍMITES DE VARIACIÓN PREVISTOS.

LA INSPECCIÓN TIENE QUE APLICARSE, A MENUDO, A UNA PIEZA, A UN PROCEDIMIENTO, A UNA TRANSACCIÓN O A UNA OPERACIÓN, PARA DISTINGUIR LA BUENA CALIDAD DE LA MALA, DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

EN UN PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD LA INSPECCIÓN SE UTILIZA PARA:

1. SEPARAR LOS ARTÍCULOS DEFECTUOSOS Y TENER, ASÍ, LA SEGURIDAD DE QUE LOS CLIENTES RECIBIRÁN ÚNICAMENTE MERCANCÍAS DE CALIDAD ADECUADA. ESTE TIPO DE CONTROL ES DE ENORME IMPORTANCIA, POR QUE DE SU OPERACIÓN SATISFACTORIA DEPENDE LA BUENA VOLUNTAD Y

LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS ARTÍCULOS EN CUESTIÓN.

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE TODAS LAS INSPECCIONES DE PRODUCTOS TERMINADOS, ASÍ COMO DE UNA BUENA PARTE DE LA INSPECCIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS Y DE LOS MATERIALES EN PROCESO, ES ASEGURARSE QUE NO SALDRÁN ARTÍCULOS DEFECTUOSOS DE LA PLANTA O DE QUE EL NÚMERO DE ARTÍCULOS DEFECTUOSOS SERÁ MUY REDUCIDO.

2. LOCALIZAR FALLAS EN LA MATERIA PRIMA O EN EL TRATAMIENTO DE LA MISMA, QUE PRODUZCAN DIFICULTADES EN OPERACIONES POSTERIORES.

LA INSPECCIÓN ES UNA HERRAMIENTA DE LA PRODUCCIÓN EN EL SENTIDO DE QUE ESTÁ DESTINADA A ANTICIPAR Y PREVENIR DIFICULTADES EN LA MISMA (DIFICULTADES QUE DE OTRA MANERA PODRÍAN PRESENTARSE CON FACILIDAD). Vg.: MEDIANTE ESTA INSPECCIÓN, LAS PIEZAS DEMASIADO GRANDES O DEMASIADO PEQUEÑAS DE UN MONTAJE SE LOCALIZAN Y SE SEPARAN CON ANTERIORIDAD A LA OPERACIÓN DE MONTAJE, PUES DE NO SER ASÍ ESTAS PIEZAS DARÍAN LUGAR A DIFICULTADES DURANTE LA MISMA.

SE ENCOMIENDA A LA INSPECCIÓN:

1. ACEPTAR O DESCARTAR TODAS LAS MATERIAS PRIMAS, LOS MATERIALES EN PROCESO Y LOS PRODUCTOS TERMINADOS.
2. INSPECCIONAR LOS SUMINISTROS Y LAS HERRAMIENTAS QUE INFLUYAN EN CUALQUIER FORMA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO, TANTO EN EL CASO DE LOS COMPRADOS COMO EN EL DE LOS FABRICADOS POR LA PROPIA EMPRESA.

3. ENTREGAR, CONTROLAR E INSPECCIONAR TODOS LOS CALIBRADORES; INSTRUMENTOS Y OTROS APARATOS DE MEDICIÓN PARA USO DE LOS OPERARIOS DE PRODUCCIÓN Y DE INSPECCIÓN.
4. SUPERVISAR EL TRABAJO RELACIONADO CON LA INSPECCIÓN, TALES COMO LA LIMPIEZA FINAL O LAS OPERACIONES DE PULIDO, EL ACEITADO Y EL ENGRASADO, LA ENVOLTURA Y EL ENVASADO.
5. SUPERVISIÓN DE LA RECUPERACIÓN DEL TRABAJO DESECHADO Y UTILIZACIÓN DE LOS DESPERDICIOS PARA ASEGURARSE DE QUE NO SE DEVUELVEN MATERIALES DEFECTUOSOS AL FLUJO DE LA PRODUCCIÓN.

LA INSPECCIÓN COMPORTA DOS CONSIDERACIONES DE IMPORTANCIA: PLANEAMIENTO Y COLABORACIÓN. SIN QUE IMPORTE CUÁNDO, CÓMO O DÓNDE SE LLEVE A CABO LA INSPECCIÓN, HAY QUE HACER EL PLAN DE LA MISMA, DE MANERA QUE NO OBSTACULICE LA PRODUCCIÓN. DEBE ACTUAR COMO UN MEDIO AUXILIAR PARA LA MÁXIMA PRODUCCIÓN DE MERCANCÍAS ACEPTABLES.

EL PLANEAMIENTO DISPONE LA RÁPIDA TRANSFERENCIA DE LOS ARTÍCULOS INSPECCIONADOS DE UNA OPERACIÓN A LA SIGUIENTE. LOS PROCEDIMIENTOS MODERNOS DE MANEJO DE MATERIALES PUEDEN AYUDAR A QUE SE CUMPLA CON ESTA FINALIDAD. DEBE EXISTIR UNA ESTRECHA COLABORACIÓN ENTRE LA INSPECCIÓN Y LA PRODUCCIÓN.

B) CANTIDAD.

LOS COSTOS EN QUE SE INCURRE CON LA COMPRA DE MATERIALES SON REPRESENTATIVOS, DE AHÍ QUE SE CLASIFIQUE A LA CANTIDAD COMO UNO DE LOS OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO.

DOS CLASES DE COSTOS GRAVAN EL IMPORTE DEL MATERIAL, EN EL MOMENTO DE SU COLOCACIÓN EN EL ALMACÉN:

A) EL COSTE DE POSESIÓN, REPRESENTADO POR:

EL PRECIO DEL ARTÍCULO.

EL INTERÉS SOBRE LA INVERSIÓN.

EL PELIGRO DE LA OBSOLESCENCIA.

LOS SEGUROS, IMPUESTOS Y VARIOS.

B) EL COSTE DE ADQUISICIÓN, QUE CONOCEMOS AL IMPUTAR A CADA PEDIDO:

EL COSTE DEL SERVICIO DE COMPRAS.

EL COSTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAJE.

EL COSTO DE LOS GASTOS QUE SE INFIEREN EN LA CONTABILIDAD GENERAL.

UNA CANTIDAD INADECUADA, YA SEA MUCHO O POCO, IMPLICA COSTOS; Y NO CABE DUDA QUE LA SITUACIÓN MÁS PELIGROSA SERÁ EL TE—

NER MUY POCO, PORQUE APARTE DE LOS COSTOS INCURRIDOS, LAS DEMORAS PUEDEN TENER COMO RESULTADO LA PÉRDIDA DE CLIENTES FIJOS.

CONTROL DE LA CANTIDAD. Así como debe existir un "CONTROL DE CALIDAD", DE LA MISMA MANERA SE REQUIERE DE UN CONTROL DE LA CANTIDAD LLAMADO TAMBIÉN "CONTROL DE EXISTENCIAS". (1)

EXISTEN EMPRESAS DONDE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PODRÁ SER CONTÍNUO O INTERMITENTE; LA ENERGÍA ELÉCTRICA, ES UN EJEMPLO DE ÉSTA. ASIMISMO, OTROS MUCHOS ARTÍCULOS QUE SE PRODUCEN EN GRANDES CANTIDADES SE ELABORAN EN UN FLUJO CONTÍNUO, Y EL COSTO DE INTERRUPTIR TEMPORALMENTE ES PROHIBITIVO. ES DIFÍCIL IMAGINAR QUE LA PRODUCCIÓN DE UNA FÁBRICA DE VIDRIO PUEDA SER RETENIDA. ESTE SISTEMA DE PRODUCCIÓN (BALCH Ó CONTÍNUO) EXIGE Y DELIMITA EL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO.

UNO DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA FÁBRICA DE ZAPATOS, DE MUEBLES, U OTRO ARTÍCULO ELABORADO EN PARCIALIDADES ES QUE ÉSTA CLASE DE INDUSTRIAS DEBEN ESTAR PREPARADAS POR ANTICIPADO PARA ENFRENTARSE AL CAMBIO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DENTRO DE SU RAMO, DONDE LOS MATERIALES A COMPRAR PARA EL REAPROVISIONAMIENTO CORREN EL RIESGO DE OBSOLESCENCIA SI SE COMPRO MÁS DE LO DEBIDO.

(1) EL CONTROL DE EXISTENCIAS ES UNO DE LOS ASPECTOS QUE COMPRENDE EL ALMACENAJE. PARA MAYOR INFORMACIÓN RECURRIR AL PRIMER FACTOR DEL APROVISIONAMIENTO, TRATADO CON ANTERIORIDAD.

ALGUNAS MATERIAS PRIMAS NO SE ENCUENTRAN DISPONIBLES DURANTE TODO EL AÑO. LAS FRUTAS EMPLEADAS EN LA INDUSTRIA DE CONSERVAS AL SER PROCESADAS DURANTE LA ETAPA DE COSECHA, HACE QUE LA EMPRESA SE PROCURE EN ESA ÉPOCA CANTIDADES ABSOLUTAS QUE CUMPLAN CON EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

OTRAS EMPRESAS DEPENDEN DE UNA DEMANDA TEMPORAL. PARA EL INVIERNO SE ADQUIEREN COMBUSTIBLES, ROPAS ABRIGADORAS Y COBERTORES. CUANDO LA DEMANDA SEA FUERTE, EN UNA TEMPORADA DETERMINADA, LA EMPRESA DEBERÁ TENER LA CANTIDAD SUFICIENTE DE MATERIA PRIMA, PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS, Y ASÍ ESTAR LISTOS CUANDO SEA LA TEMPORADA DE VENTAS.

SON MUCHAS LAS VARIABLES QUE PUEDEN INTERVENIR PARA DETERMINAR LA CANTIDAD ADECUADA DE LAS DISTINTAS MERCANCÍAS QUE HAYAN DE COMPRARSE. RESUMIENDO:

- PUEDEN MANIFESTARSE NUMEROSAS VICISITUDES QUE PUEDEN AFECTAR EL CONTROL DE LA CANTIDAD, POR PARTE DEL PROVEEDOR O DE LA MISMA EMPRESA.
- LAS MERCANCÍAS SE GASTAN A DISTINTO RITMO, ADEMÁS DE QUE EN ALGUNOS CASOS SU EMPLEO PUEDE SER REGULAR Y CONTÍNUO, E IRREGULAR EN OTROS.
- HABRÁ MERCANCÍAS QUE RESULTEN FÁCILES DE CONSEGUIR, MIENTRAS QUE OTRAS, POR EL CONTRARIO, HAY OCASIONES EN QUE SON ESCASAS.

— ALGUNAS MERCANCÍAS SON DE PRECIO SENSIBLE, Y AL VARIAR SUS —
COSTOS EN PERÍODOS DE TIEMPO MUY CORTOS, EL PRECIO RESULTA —
SER OTRA CONSIDERACIÓN.

LA CANTIDAD ADECUADA A COMPRAR ES LA RELACIÓN ENTRE EL —
PROMEDIO DE UTILIZACIÓN DE UNA DETERMINADA MERCANCÍA Y LA CANTIDAD
DE LA MISMA QUE SE HA DE TENER A MANO Y/O PEDIDA.

SI DICHA CANTIDAD ESTA SUJETA A VARIABLES, SE HACE NECE-
SARIO QUE, PARA MANTENER UNA PROPORCIÓN EQUILIBRADA, TENGAMOS QUE
MODIFICAR A MENUDO TAL PROPORCIÓN DE ACUERDO CON UNA BASE QUE TEN-
GA AL MÍNIMO LOS COSTOS FINALES.

FACTORES DETERMINANTES DE LA CANTIDAD A COMPRAR.— HAY —
FACTORES DETERMINANTES DE LA CANTIDAD A COMPRAR QUE SON BASTANTE —
COMUNES EN TODA CLASE DE EMPRESAS. NO TODOS LOS FACTORES A CONSI-
DERAR, EN LA SIGUIENTE LISTA, REZAN PARA TODAS LAS EMPRESAS POR —
IGUAL NI PARA TODAS LAS CLASIFICACIONES DE MERCANCÍAS.

LOS FACTORES PUEDEN SER:

— EXISTENCIAS DISPONIBLES. PARA DECIDIR CUANTO HABRÁ DE COM-
PRARSE SE NECESITARÁ SABER CON CUANTAS EXISTENCIAS SE CUENTA
EN EL MOMENTO. ÉSTA CANTIDAD SE RESTARÁ DEL TOTAL DESEADO,
PARA, ASÍ, DETERMINAR LA CANTIDAD QUE HABRÁ DE PEDIRSE.

- FECHA Y MAGNITUD DEL USO PROBABLE. ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA EL TIEMPO DURANTE EL CUAL SE CONSUME UNA DETERMINADA MERCANCÍA; PUESTO QUE LOS ELEMENTOS DE TIEMPO Y DE USO PUEDEN SUGERIR LA POSIBILIDAD DE HACER UN SÓLO PEDIDO PARA APROVECHAR UN DESCUENTO POR CANTIDAD.
- COSTOS DE ALMACENAMIENTO. ESTOS REPRESENTAN UNO DE LOS COMPONENTES DEL GOSTO FINAL ALCANZADO EN EL MOMENTO EN QUE LA MERCANCÍA PASA A LA PRODUCCIÓN. CUANDO SE TOMA EN ARRENDAMIENTO ESPACIO PARA ALMACENAR, FUERA DE LOS LOCALES PROPIOS, LOS GASTOS SON DE MAYOR CONSIDERACIÓN CUANDO LA CANTIDAD AUMENTA.
- CAÍDA EN DESUSO. SE DEBE TOMAR EN CUENTA LA POSIBILIDAD DE QUE SOBREVENGAN CAMBIOS EN LAS ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN, PARA EVITAR QUE LA MERCANCÍA CAIGA EN DESUSO, MIENTRAS ESTÁ AÚN SIN UTILIZAR LA TOTALIDAD O PARTE DE ELLA, DEJÁNDOSE DE APROVECHAR PARA EL FIN QUE SE COMPRO, Y EL DESHACERSE DE ELLA REDUNDARÁ EN UNA PÉRDIDA.
- CARGOS POR TRANSPORTE. SI HAY UNA DIFERENCIA DE IMPORTANCIA EN LA TARIFA DEL TRANSPORTE, POR VARIACIONES EN CANTIDAD A EMBARCAR, LOS CARGOS POR TRANSPORTE PUEDEN SER UN FACTOR DIGNO DE TOMAR EN CUENTA.
- COSTO DE LA INVERSIÓN. INVERTIR DINERO EN MERCANCÍAS QUE NO VAN A SER UTILIZADAS EN EL MOMENTO, ES DINERO INACTIVO, PUESTO QUE ESTO IMPIDE QUE SE LE PUEDA DAR OTRO FIN.

- COSTO DE COMPRA. EL COSTO DE COMPRA SE PONE DE MANIFIESTO — CUANDO SE COLOCA CIERTO NÚMERO DE PEDIDOS PEQUEÑOS AL PROVEEDOR; ESTA CIRCUNSTANCIA PUEDE PROVOCAR QUE LOS COSTOS AUMENTEN, POR LO TANTO, ES ACONSEJABLE COMPRAR EN CANTIDADES GRANDES, CUANDO ASÍ CONVenga.
- DIFERENCIA DE PRECIOS POR CANTIDAD. LAS DIFERENCIAS DE PRECIO POR CANTIDAD SE REFIEREN A LA ESCALA ASCENDENTE DE DESCUENTOS, QUE EL PROVEEDOR CONCEDE POR LA COMPRA DE DISTINTAS CANTIDADES EN CADA PEDIDO, DEBIDO A QUE AL AUMENTAR SU VOLUMEN DE VENTAS AUMENTAN TAMBIÉN SUS GANANCIAS.
- CONDICIONES DEL MERCADO Y TENDENCIAS DEL PRECIO. LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL MERCADO PARA DETERMINAR CUANTO SE HABRÁ DE COMPRAR Y CON QUE PLAZO DE UTILIZACIÓN AL USO, VIENE DESTACADA POR LAS CONDICIONES DEL MERCADO Y LAS TENDENCIAS DEL PRECIO.
- PLAZO NECESARIO PARA LA ENTREGA. HA DE TENERSE MUY EN CUENTA EL TIEMPO DE FABRICACIÓN. CUANDO LAS MERCANCIAS COMPRADAS SE DESTINAN A REPONER EXISTENCIAS A MANO, Y TAMBIÉN CUANDO SE TRATA DE MERCANCIAS NUEVAS. CUANDO EL PEDIDO ES PARA REPONER EXISTENCIAS, HA DE SER SUFICIENTE PARA ASEGURARSE CONTRA INTERRUPCIONES DE FUNCIONAMIENTO DE LA FÁBRICA. EL ELEMENTO TIEMPO COMPRENDE, EN ESTE CASO, EL QUE NECESITA EL PROVEEDOR PARA PRODUCIR EL PEDIDO, Y EL QUE SE REQUIERE PARA LA ENTREGA AL COMPRADOR.

MÉTODOS BÁSICOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD POR POLÍTICA.

SABIENDO LOS EFECTOS QUE LA CANTIDAD PEDIDA SURTE EN LOS COSTOS, ES UN RECURSO DE GRAN UTILIDAD LA DETERMINACIÓN MATEMÁTICA DEL PEDIDO MÁS ECONÓMICO, PARTICULARMENTE SI SE REFIERE A LOS ARTÍCULOS DE INVENTARIO DE EMPLEO REGULAR. EL USO DE FÓRMULAS CONSTI-TUYE UNA GUÍA, EN TODAS LAS DECISIONES CUANTITATIVAS, PERO NO PROPORCIONA AUTOMÁTICAMENTE LA RESPUESTA AL PROBLEMA DE DECIDIR CUÁL ES LA CANTIDAD CORRECTA QUE SE DEBA COMPRAR, ES DECIR, PARA TODAS LAS CLASIFICACIONES DE ARTÍCULOS A COMPRAR Y PARA TODOS LOS TIPOS DE REQUERIMIENTOS NO SE PUEDE SUBSTITUIR EL CRITERIO DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO.

LA DECISIÓN SOBRE LA CANTIDAD, PUEDE SER UNA CUESTIÓN DE POLÍTICA, EN LA QUE LAS DIMENSIONES ECONÓMICAS DEL LOTE SON SOLAMENTE UNO DE LOS DIVERSOS FACTORES QUE ENTRAN EN CONSIDERACIÓN.

PARA DEFINIR EL LOTE ÓPTIMO DE COMPRA, SEGÚN MICHELE CALIMERI, SE CONSIDERAN DOS CATEGORÍAS DE COSTOS:

- A) LOS QUE AUMENTAN AL AUMENTAR EL NIVEL DE STOCK: (1) -
INTERESES, OBSOLESCENCIA, DEPRECIACIONES, PÉRDIDAS,
MERMAS, GASTOS ALMACENAJE, DE VIGILANCIA Y CONTROL.

(1) STOCK: CONJUNTO DE OBJETOS QUE ESPERAN EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA EL MOMENTO DE SER UTILIZADOS.

- B) LOS QUE DISMINUYEN AL SUBIR EL NIVEL DE STOCK: DESCUENTOS LOGRADOS AL SUPERAR CIERTO LÍMITE LAS PARTIDAS, GASTOS DE COMPRA, FLETES DE TRANSPORTE, ETC.

SIENDO EL "LOTE DE COMPRAS MÁS CONVENIENTE" AQUÉL EN CUYA MEDIDA SE ENCUENTRA EL EQUILIBRIO ENTRE LOS DOS CONJUNTOS DE COSTOS MENCIONADOS.

LA EMPRESA EMPLEARÁ TODOS LOS MÉTODOS, UTILIZANDO EL MÁS CONVENIENTE, DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS Y A LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS. LOS MÁS IMPORTANTES DE ÉSTOS MÉTODOS SON:

- I. CONTRATO DE CANTIDADES DEFINIDAS.- SE USA CUANDO SE CONOCEN CON ANTELACIÓN LOS REQUERIMIENTOS CON LA SUFICIENTE PRECISIÓN COMO PARA HACER USO DE ÉL, PUESTO QUE LA CANTIDAD ES FIJA Y CUBRE UN PERÍODO DE TIEMPO DETERMINADO. EN ESTE CASO, LA CANTIDAD QUE SE ESTABLECE EN EL CONTRATO ES EL TOTAL DE LA SUPUESTA NECESIDAD PARA CUBRIR UN PERÍODO CORRESPONDIENTE AL CONTRATO.

PARA EL COMPRADOR, ÉSTE MÉTODO POSEE LA VENTAJA DE UTILIZAR EL PODER TOTAL DE COMPRA, REPRESENTADO POR EL REQUERIMIENTO DE LA CANTIDAD GLOBAL, SOBRE EL CONTRATO PARA EL PERÍODO, SIN INCURRIR EN COSTOSAS INVERSIONES DE INVENTARIO EN UN MOMENTO DADO; DE ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE SUMINISTRO Y UNA PRUDENTE COBERTURA DE REQUERIMIENTOS A UN PRECIO CONOCIDO; SITUANDO LAS ADQUISICIONES SOBRE LAS BASES DEL FLUJO DE LOS MATERIALES CORRESPONDIENTES A LAS TASAS DE COSTUMBRE; Y DE CONCLUIR EN ---

UNA SOLA NEGOCIACIÓN Y UNA SOLA TRANSACCIÓN, LO QUE, DE OTRA MANERA, IMPLICARÍA LA REPETICIÓN Y MULTIPLICACIÓN DE LA LABOR CORRESPONDIENTE A LA COMPRA.

2. **CONTRATO CONTINUADO.**— ES SEMEJANTE AL ANTERIOR. LA DIFERENCIA RADICA EN UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN CUANTO A CANTIDAD Y DURACIÓN, PUESTO QUE LA PRIMERA PUEDE VARIAR SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS Y LA DURACIÓN CUBRE UN PERÍODO DE TIEMPO MÁS BIEN CORTO. SE LE LLAMA CONTINUADO PORQUE SE SECCIONA EL CONTRATO EN VARIOS SUBCONTRATOS EN PARTES IGUALES, QUE AL TÉRMINO DE UNA FASE SE SUCEDE LA SIGUIENTE CON LAS MISMAS CONDICIONES, EN CUANTO A FLEXIBILIDAD DE LA CANTIDAD, ESTO ES, SE ESTABLECE UN COMPROMISO CON EL PROVEEDOR POR VARIOS CONTRATOS, SUCEDIDO UNO DE OTRO.
3. **CONTRATO A TÉRMINO O DE REQUERIMIENTO.**— ESTE SE DEFINE POR UN PERÍODO DE TIEMPO DETERMINADO, CON LA VENTAJA DE QUE LA EMPRESA NO SE COMPROMETE A ADQUIRIR UNA CANTIDAD ESPECÍFICA CON EL PROVEEDOR. CUANDO LOS REQUERIMIENTOS DE UN MATERIAL O PRODUCTO SE ESPERA QUE SEAN IMPORTANTES, PERO NO PUEDE CONOCERSE EXACTAMENTE POR ANTICIPADO LA CANTIDAD TOTAL NI EL PROGRAMA DE UTILIZACIÓN, ÉSTE MÉTODO ES EL ADECUADO.
4. **COMPRAS EN MERCADO ABIERTO.**— LA EMPRESA PUEDE ENCONTRARSE EN VARIAS POSICIONES PARA OPTAR POR ESTA FORMA DE COMPRA, ASÍ TENEMOS QUE SE PUEDE EMPLEAR CUANDO LOS REQUERIMIENTOS DE DETER-

MINADO MATERIAL O PRODUCTO SON TAN PEQUEÑOS COMO VARIABLES; — CUANDO LAS CONDICIONES DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA SUGIEREN — LA CONVENIENCIA DE FLEXIBILIDAD EN LAS CONDICIONES DE COMPRA; CUANDO LOS ARTÍCULOS PUEDEN SER ADQUIRIDOS FÁCILMENTE, A BREVE PLAZO; CUANDO SE ADAPTAN A LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS, O CUANDO LOS REQUERIMIENTOS ESPECIALES SE CONOCEN CON ANTELACIÓN SUFI— CIENTE PARA QUE PERMITAN QUE EL PEDIDO Y EL PLAZO DE ENTREGA — NO PONGAN EN PELIGRO LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES.

5. COMPRAS ESPECIALES.— ESTAS SE APLICAN A AQUELLOS ARTÍCULOS — QUE NO SON REITERATIVOS COMO EN EL CASO DEL PRIMER PROCEDIMIENTO, ASÍ TENEMOS PIEZAS ESPECIALES, MATERIALES Y SUMINISTROS PARA UN DETERMINADO PROYECTO, ETC. ESTA COMPRA AL SER UNA-NECESIDAD ESPECÍFICA, LA CANTIDAD VIENE DETERMINADA POR LA MISMA.

6. COMPRAS ESTRICTAMENTE PARA LOS REQUERIMIENTOS.— SE SUCEDE — CUANDO SE TRABAJA SOBRE PEDIDO, ES DECIR, CUANDO NO EXISTE UNA PLANEACIÓN SOBRE LAS COMPRAS. POR LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE ES LA MENOS FLEXIBLE Y LA MENOS DESEABLE DE LAS COMPRAS, AL NO PODER PROPORCIONAR LAS OPORTUNIDADES DE UN DESARROLLO DE LAS — COMPRAS PLANEADAS. LAS COMPRAS ESPECIALES (TRATADAS EN EL INCISO ANTERIOR) PUEDEN SER INCLUIDAS EN ESTE MÉTODO.

C) TIEMPO.

EN LA COMPRA EL TIEMPO ES UN FACTOR IMPORTANTE, DIGNO DE CONSIDERACIÓN, SIN EL CUAL NO PUEDE LLEVARSE A CABO NINGUNA TRANSACCIÓN SERIA Y RENTABLE.

EL TIEMPO ES UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA. CUALQUIER PÉRDIDA DE TIEMPO AUMENTA EL COSTO DE UN PRODUCTO, MIENTRAS QUE EL TIEMPO GANADO AL ORGANIZAR EFICIENTEMENTE - EL EMPLEO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES SIGNIFICA UN AHORRO EN EL COSTO DE PRODUCCIÓN; POR LO TANTO, NO ES CONVENIENTE QUE LOS NEGOCIOS SE RETRASEN, DEBIDO A QUE ESTOS RETRASOS PERJUDICAN A LA EMPRESA. LA INACTIVIDAD TOTAL O PARCIAL DE LA MAQUINARIA ES UNO DE LOS DESPERDICIOS DE RECURSOS MÁS COSTOSOS.

EL ESTUDIO DE LAS CONDICIONES EXISTENTES NOS AYUDA A HACER UN PLAN PARA LA BUENA COMBINACIÓN DE LOS RECURSOS APROVECHABLES.

AL PRINCIPIO DEL PROCESO PRODUCTIVO, EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE EXAMINAR TODOS LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN PARA DISEÑAR SU PROGRAMA DE ACUERDO CON ÉSTOS; EL CUAL DEBE INCLUIR PRONÓSTICOS DEL TIEMPO NECESARIO PARA LAS SUCESIVAS ETAPAS DE ACCIÓN.

EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA, BASADO EN EL VO

LUMEN ESPERADO DE VENTAS, ES EL QUE FIJA LOS LÍMITES DE TIEMPO QUE NECESITA PARA LLEVARSE A CABO.

UN PARO EN LA PRODUCCIÓN PROVOCA OCIOSIDAD DE OBREROS Y DE MÁQUINAS CAUSANDO RETRASO EN EL TRABAJO, QUE MÁS ADELANTE LO TENDRÁN QUE REALIZAR, Y NO PODRÁN PRODUCIR LA CANTIDAD ESPERADA DENTRO DEL LÍMITE DE TIEMPO FIJADO. ESTO DA LUGAR A QUE SE ANALI GEN LAS HORAS-HOMBRE DISPONIBLES Y LAS NECESARIAS, LAS HORAS-MÁQUINA DISPONIBLES Y LAS NECESARIAS, Y LAS FECHAS DE RECIBO DE LOS ABASTOS DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS. LO CUAL NOS LLEVA A UNA APRE CIACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE OBREROS Y MÁQUINAS, Y DEL HE CHO DE QUE LOS PROVEEDORES PUEDAN CUMPLIR CON LA ENTREGA DEL MATE RIAL Y SERVICIOS DENTRO DEL TIEMPO ESTABLECIDO.

LAS COMPRAS DEBEN REALIZARSE SIN DEMORA, DEBIDO A QUE LOS DEMÁS LO REQUIEREN ASÍ, YA QUE RESULTA BENÉFICO PARA LA PROPIA EMPRESA.

LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ESPERAN QUE EL PRODUCTO SEA DE LA CALIDAD DESEADA, QUE TENGA UN PRECIO JUSTO, Y QUE SE LES SUR TA SIN DEMORA; POR LO TANTO, SE TRATARÁ DE QUE LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA SE AJUSTEN A LOS PLANES DE PRODUCCIÓN DE ÉSTA, LO QUE PERMITIRÁ ENTREGAR LA MERCANCÍA A LOS CLIENTES EN EL MOMENTO DESEA DO.

LAS NECESIDADES Y ESPECIFICACIONES DEL MERCADO PUEDEN DE TERMINAR EL MOMENTO Y TAMAÑO DEL APROVISIONAMIENTO.

D) PRECIO.

EL DIAGNÓSTICO QUE SIRVE DE FUNDAMENTO A LA REACCIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS MATERIALES EN UN FUTURO DADO, SE BASA, COMO ES NATURAL, EN LA OFERTA Y LA DEMANDA RELATIVAS DE AQUEL MOMENTO DETERMINADO, PERO, ENTRE EL MOMENTO DEL ANÁLISIS Y LA FECHA FUTURA CONSIDERADA, PUEDEN INTERVENIR TANTAS INFLUENCIAS CONTRAPUESTAS — UNAS A OTRAS QUE LOS RESULTADOS SE PRESENTAN APOSTERIORI COMO PREDICCIONES CIENTÍFICAS.

LA OFERTA Y LA DEMANDA. ESTOS DOS FACTORES SE AUTORREGULAN, LO QUE HACE QUE SURTA UN EFECTO ESTABILIZADOR EN EL MERCADO GENERAL Y EN LOS PRECIOS. ÉSTA ESTABILIZACIÓN RESULTA CIERTA A DESPECHO DE LOS CAMBIOS QUE LOS PRECIOS PUEDAN EXPERIMENTAR EN PLAZOS CORTOS. CUANDO ALGUNA PRESIÓN EXTERIOR REBAJA LOS PRECIOS, — LOS PRODUCTORES RESTRINGEN LA OFERTA. DEBIDO A LOS PRECIOS BAJOS, LA DEMANDA COMIENZA A AUMENTAR TANTO RELATIVA COMO ABSOLUTAMENTE.

ESTOS DOS EMPUJES DE SIGNO CONTRARIO ACABAN POR ESTABILIZAR EL MERCADO. EL NUEVO PRECIO PUEDE QUEDAR POR ENCIMA, O POR DEBAJO, DEL PRECIO ANTERIOR, O INCLUSO A SU PROPIO NIVEL, PERO QUE DA ESTABILIZADO HASTA EL PUNTO DE QUE SUS CAMBIOS SE REDUCEN AL MÍNIMO.

LOS CONTROLES IMPUESTOS A LOS PRECIOS SON PROCEDIMIENTOS

ARTIFICIALES PARA HACER A UN LADO LOS PROCESOS AUTORREGULADORES DE LA LEY DE LA OFERTA Y LA DEMANDA. OPERANDO TANTO POR DEBAJO COMO POR ENCIMA DEL PRECIO NORMAL, QUE CABE ESPERAR, CUANDO COMPRADORES COMO VENDEDORES SON ELEMENTOS QUE ACTÚAN LIBREMENTE EN EL MERCADO.

LOS GOBIERNOS SON LOS PRINCIPALES REGULADORES DE LOS PRECIOS DE LAS MERCANCÍAS, ASÍ COMO DE LOS SALARIOS, PUESTO QUE A MENUDO ESTABLECEN UN "MÍNIMO Y UN MÁXIMO" PARA LOS MISMOS. HAY - VECES EN QUE LAS REGLAS IMPUESTAS, EN MATERIA DE SALARIOS, AFECTAN LOS PRECIOS DE LAS MERCANCÍAS.

PRESIONES EXISTENTES. CUANDO LA OFERTA DISMINUYE LOS - PRECIOS COMIENZAN A SUBIR, PORQUE LOS COMPRADORES SE PONEN A COMPETIR PARA LLEVARSE EL REDUCIDO VOLUMEN DE MERCANCÍAS; PERO EN UNA - SITUACIÓN CONTRARIA EN DONDE LA OFERTA VA EN AUMENTO EN RELACIÓN A LA DEMANDA, LOS PRECIOS COMIENZAN A DISMINUIR EN TODOS LOS NIVELES, Y MUCHOS AGENTES DE COMPRAS NO CUBIERTOS AÚN CON EXISTENCIAS ADE-
LANTADAS COMIENZAN A COMPRAR SÓLO PARA ATENDER LAS NECESIDADES IN-
MEDIATAS. LOS QUE, EN UN MERCADO A LA BAJA, TIENEN EXISTENCIAS -
DE IMPORTANCIA HAN DE ENCONTRAR ALGUNA MANERA DE AJUSTARLAS AL NU-
VO NIVEL DE PRECIOS.

LOS FABRICANTES CUYA RELATIVA EFICIENCIA DE OPERACIÓN ES TA POR DEBAJO DEL PROMEDIO SON LOS QUE MÁS SUFREN; A MENOS QUE EN-
CUENTREN UNA MANERA DE REBAJAR SUS COSTOS DE OPERACIÓN, QUE SUELEN
COMENZAR CON LA REBAJA DE LOS SUELDOS DE LOS FUNCIONARIOS EJECUTI-

VOS. OTRA MANERA DE AYUDAR A EVITAR LAS GRAVES CONSECUENCIAS DE LAS REDUCCIONES DE PRECIOS ES MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN. HA HABIDO UNA OPINIÓN GENERALIZADA CONTRA EXCESIVOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN, INCLUYENDO PUNTOS TALES COMO: ENVOLTURA, SERVICIO, ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTES, ADEMÁS DE LA FUNCIÓN DE VENTAS.

LA SECCIÓN DE COMPRAS DEBE CONOCER LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS MATERIALES NECESARIOS, Y HA DE ESTAR CAPACITADA PARA CONSEGUIR EL PRECIO "JUSTO".

EN LOS ARTÍCULOS CORRIENTES, EL PRECIO DEL MERCADO SUELE SER DE TODOS CONOCIDO, Y ACEPTADO POR TODOS EN GENERAL. PARA LOS ARTÍCULOS ESPECIALES, LA MAYOR PARTE DE LOS CUALES COMPORTAN LA REDACCIÓN DE ESPECIFICACIONES, SE TIENE QUE NEGOCIAR EL PRECIO. LA NEGOCIACIÓN NO HA DE PRODUCIRSE SINO HASTA DESPUÉS DE HABER CONSEGUIDO VARIAS OFERTAS. INCLUSO ENTONCES LA TENDENCIA DE LA NEGOCIACIÓN VENDRÁ DETERMINADA EN GRAN PARTE, POR EL ESTADO DEL MERCADO EXISTENTE, YA SEA QUE ESTÉ DOMINADO POR LOS COMPRADORES O LOS VENDEDORES. CUANDO EL PROBLEMA DE COMPRAS ESTA ENFOCADO EN EL PRECIO, COMO ES NATURAL, SE TIENDE HACIA EL PROVEEDOR CUYOS PRECIOS SON MÁS BAJOS. PERO ÉSTA ACTITUD NO ES MÁS QUE EL PUNTO DE PARTIDA DE UNAS NEGOCIACIONES QUE PUEDEN HACER GAMBIAIR EL CRITERIO DE LA COMPRA.

CUANDO EL COMPRADOR PIENSA EN EL PRECIO SE REFIERE A UN PRECIO QUE SEA "JUSTO" PARA LA EMPRESA. LA FINALIDAD DE LAS NE

GOCIACIONES MADURAS, EN CONTRASTE CON EL REGATEO FALTO DE REALIDAD, LAS PRÁCTICAS TAJANTES O LA CONFABULACIÓN. ES RECONCILIAR ESTOS — DOS PUNTOS DE VISTA.

ADEMÁS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA, EXISTEN FACTORES CON — RELACIÓN AL PRECIO, TALES COMO LOS MONOPOLIOS O LA PSICOLOGÍA DE — LAS MASAS, QUE CONTRIBUYEN A PRECIPITAR CUALQUIERA DE LAS DOS OSCI — LACIONES DE LA CURVA DE LOS PRECIOS. EL MONOPOLIO NO SUELE AFEC — TAR MÁS QUE A UNA SOLA INDUSTRIA, PERO LA PSICOLOGÍA DE LAS MASAS AFECTA A TODA LA ESTRUCTURA DE LOS NEGOCIOS.

EL PRECIO ECONÓMICO EQUILIBRADO VIENE DETERMINADO POR UN GRUPO DE COMPRADORES SUFICIENTEMENTE AMPLIO QUE NO TENGAN NINGUNA CAUSA QUE LES OBLIGUE A COMPRAR Y QUE TRATEN CON UN GRUPO IGUALMEN — TE GRANDE DE VENDEDORES QUE NO SE VEAN OBLIGADOS A VENDER. EN ES — TAS CIRCUNSTANCIAS SE DICE QUE LOS DOS GRUPOS ESTAN "EN EQUILI — BRIO" Y LLEGARÁN A UN PRECIO QUE, HABITUALMENTE, RESULTARÁ MUTUA — MENTE SATISFACTORIO.

LAS HUELGAS DE COMPRADORES SON LA EXPRESIÓN DE MARCADOS ANTAGONISMOS DE GRUPOS CONTRA LOS PRECIOS. CUANDO ESTAS HUELGAS SE ENFRENTAN A PROVEEDORES QUE ESTÁN ANSIOSOS POR CONSEGUIR PEDI — DOS, LOS PRECIOS CAEN. LOS CAMBIOS DE PRECIO A LARGO PLAZO, DEBI — DO A LA PRESIÓN TRIUNFANTE DE COMPRADORES O VENDEDORES, PRODUCEN — LOS LLAMADOS CICLOS DE PRECIOS. POR EJEMPLO: LAS IMPORTACIONES — DE MINERAL MÁS BARATO PUEDEN LLEVAR A UNA LIGERA HUELGA DE COMPRA —

DORES CONTRA EL MINERAL NACIONAL. LO QUE PODRÍA CAMBIAR EL CICLO DE LOS PRECIOS, QUE DESDE HACE VARIOS AÑOS HAYAN IDO PAULATINAMENTE EN AUMENTO.

LOS ÍNDICES DE EMPLEO Y DE CRÉDITO, EL NÚMERO DE EMPRESAS NUEVAS Y LAS QUEBRAS DE NEGOCIOS, EL VOLUMEN DE VENTAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS AL POR MAYOR Y AL DETALLE SON OTRAS INFLUENCIAS QUE CAMBIAN LOS CICLOS DE LOS PRECIOS.

PRECIOS COMPETIDORES. LOS PRECIOS COTIZADOS POR LA MAYORÍA DE LOS PROVEEDORES SON CAUSA DE UNA MANIFIESTA PRESIÓN EN LOS DEMÁS.

EL PRECIO DE COMPETENCIA SE SUELE BASAR PRIMORDIALMENTE EN EL COSTO Y EN EL ESTADO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

OTRO FACTOR QUE INFLUYE EN LOS PRECIOS DE COMPETENCIA PUEDE SER LA PÉRDIDA DE NEGOCIOS, HECHO QUE PUEDE INDUCIR AL PRODUCTOR A COTIZAR POR DEBAJO DE SU COSTO PARA ASEGURARSE EL PEDIDO.

POR OTRA PARTE, LA COTIZACIÓN BAJA PUEDE SER RESULTADO DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA PRODUCIR MÁS BARATO QUE SUS COMPETIDORES. LA INTEGRACIÓN DE LOS PASOS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN PUEDE TENER COMO RESULTADO ALGUNOS COSTOS POR DEBAJO DE LOS PRECIOS DEL MERCADO.

EL FACTOR EMPLAZAMIENTO PUEDE BRINDAR OTRAS POSIBILIDADES DE AHORRO DE COSTOS, TALES COMO UNA VENTA PROVECHOSA DE LOS

SUBPRODUCTOS O DE LOS MATERIALES DE DESECHO. LA CERCANÍA RESPECTO A LOS VENDEDORES QUE SURTEN DE MATERIAS PRIMAS Y OTRAS MERCANCIAS UTILIZADAS POR EL PRODUCTOR, BRINDAN A VECES OPORTUNIDADES PARA COMPRAR A PRECIOS ESPECIALES.

LA MAYOR DIVISIÓN DEL TRABAJO, LA DISTRIBUCIÓN MÁS AMPLIA DE LOS GASTOS GENERALES Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE FABRICACIÓN A TRAVÉS DE LA PRODUCCIÓN EN GRAN ESCALA SON FACTORES DECISIVOS EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO.

DESCUENTOS. LOS DESCUENTOS OTORGADOS POR LOS PROVEEDORES REPRESENTAN UNA OPORTUNIDAD MÁS PARA MODIFICAR EL PRECIO FINAL DE LOS MATERIALES ADQUIRIDOS.

LA MAYORÍA DE LOS PROVEEDORES SIGUEN LA POLÍTICA DE DAR, CUANDO MENOS, TRES CLASES DE DESCUENTO AL PRECIO PEDIDO:

1. DESCUENTO POR PRONTO PAGO.— LOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO SON HABITUALES, ESTE DESCUENTO SIGNIFICA EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, EFECTUARLO DENTRO DE LOS DIEZ PRIMEROS DÍAS. A MENUDO, ESTE DESCUENTO EN LOS NEGOCIOS ES DEL 2 %, CON EL IMPORTE NETO, PAGADERO ENTRE LOS ONCE Y LOS 30 DÍAS DE LA FECHA DE LA FACTURA. EN ESTE CASO, EL DESCUENTO SE EXPRESA CON LA FÓRMULA "2/10 - NETO 30". CUANDO EL COMPRADOR DEJA PERDER SU DESCUENTO, PERO PAGA EN LA FECHA DE NETO, PIERDE EL 2 % POR HA-

BER RETENIDO EL PAGO POR ESPACIO DE 20 DÍAS. ESTO REPRESENTA EL 3 % MENSUAL, O SEA EL 30 % ANUAL, LO QUE ES DE MUCHA IMPORTANCIA PARA CUALQUIER NEGOCIO.

2. DESCUENTO COMERCIAL.- ESTE DESCUENTO SE DA EN CANTIDADES DISTINTAS PARA LOS DIFERENTES TIPOS DE NEGOCIOS, TALES COMO MAYORISTAS, REVENDADORES O INTERMEDIARIOS. EL PROVEEDOR PUEDE HACER UN DESCUENTO DEL 5 AL 10 % O INCLUSO MÁS A LOS REVENDADORES. SE DA ESTE DESCUENTO POR QUE MANTIENEN EXISTENCIAS ABUNDANTES QUE A VECES SE MUEVEN POCO A POCO, CON LOS CORRESPONDIENTES GASTOS DE MANEJO DE ENTRADA Y SALIDA, ADÉMÁS DE GASTOS DE OFICINA, ALMACÉN Y VENTAS.
3. DESCUENTO ACUMULATIVO.- ES UNA CLASE ESPECIAL DE DESCUENTO EN EL QUE SE CALCULA LA CANTIDAD COMPRADA SOBRE UNA BASE ANUAL O SEMESTRAL. ESTE PLAN SE APLICA A MENUDO CUANDO LA CANTIDAD DE LOS DESCUENTOS SE HA FIJADO DE ACUERDO A UNA ESCALA ASCENDENTE, BASADA EN EL VOLUMEN DE COMPRAS. ALGUNOS PROVEEDORES CONCEDEN A SUS CLIENTES EL DESCUENTO ACORDADO POR CANTIDAD AL TÉRMINO DEL PERÍODO FIJADO.

BER RETENIDO EL PAGO POR ESPACIO DE 20 DÍAS. ESTO REPRESENTA EL 3 % MENSUAL, O SEA EL 30 % ANUAL, LO QUE ES DE MUCHA IMPORTANCIA PARA CUALQUIER NEGOCIO.

2. DESCUENTO COMERCIAL.- ESTE DESCUENTO SE DA EN CANTIDADES DISTINTAS PARA LOS DIFERENTES TIPOS DE NEGOCIOS, TALES COMO MAYORISTAS, REVENDEDORES O INTERMEDIARIOS. EL PROVEEDOR PUEDE HACER UN DESCUENTO DEL 5 AL 10 % O INCLUSO MÁS A LOS REVENDEDORES. SE DA ESTE DESCUENTO POR QUE MANTIENEN EXISTENCIAS ABUNDANTES QUE A VECES SE MUEVEN POCO A POCO, CON LOS CORRESPONDIENTES GASTOS DE MANEJO DE ENTRADA Y SALIDA, ADEMÁS DE GASTOS DE OFICINA, ALMACÉN Y VENTAS.
3. DESCUENTO ACUMULATIVO.- ES UNA CLASE ESPECIAL DE DESCUENTO EN EL QUE SE CALCULA LA CANTIDAD COMPRADA SOBRE UNA BASE ANUAL O SEMESTRAL. ESTE PLAN SE APLICA A MENUDO CUANDO LA CANTIDAD DE LOS DESCUENTOS SE HA FIJADO DE ACUERDO A UNA ESCALA ASCENDENTE, BASADA EN EL VOLUMEN DE COMPRAS. ALGUNOS PROVEEDORES CONCEDEN A SUS CLIENTES EL DESCUENTO ACORDADO POR CANTIDAD AL TÉRMINO DEL PERÍODO FIJADO.

E) DESARROLLO DE PROVEEDORES.

DE NADA SIRVE QUE EL PROVEEDOR CUMPLA CON LOS CUATRO OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO, SI NO TIENE LA CAPACIDAD Y RESPALDO FINANCIERO SUFICIENTE PARA CUBRIR LOS PLANES DE PRODUCCIÓN TRAZADOS POR LA EMPRESA. ASÍ, ALGUNAS VECES, LA EMPRESA AYUDA AL PROVEEDOR CUANDO ÉSTE LO NECESITE PARA SU CONTINUIDAD O BIEN PARA SU DESARROLLO, EN BENEFICIO DE LA PROPIA EMPRESA, EN VISTA DE QUE NO SE PUEDE TENER OTRA FUENTE DE SUMINISTRO O PORQUE SÓLO EXISTA UNA. - ÉSTA ES UNA DE AQUELLAS CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE AMBAS PARTES SE BENEFICIAN.

CUANDO LA EMPRESA SE ENCUENTRE EN LA SITUACIÓN ANTERIOR, ESTE HECHO HA DE TOMARSE EN CUENTA, PARA DARLE LA IMPORTANCIA QUE SE MERECE, PUESTO QUE COMPRADOR Y VENDEDOR DEPENDERAN MUTUAMENTE.

ESTO ES CONOCIDO CON EL NOMBRE DE "DESARROLLO DE PROVEEDORES". LAS EMPRESAS MÁS GRANDES, MUNDIALMENTE, LO CONSIDERAN COMO EL 5º OBJETIVO DEL ABASTECIMIENTO.

F) ANALISIS DEL VALOR.

PARTIÉNDO DE LOS FACTORES CONSIDERADOS ANTERIORMENTE, DI RIGIDOS CADA UNO HACIA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO, NO SIGNIFICA QUE SE ENCUENTREN SEPARADOS, SINO QUE POR LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN SE HAN DESCRITO EN FORMA INDIVIDUAL PARA CONDENSARSE DESPUÉS EN UNA SOLA DECISIÓN. ES DECIR LA CALIDAD, LA CANTIDAD, EL TIEMPO Y EL PRECIO (RESUMIDOS EN LA MEJOR FUENTE DE SUMINISTRO), SON TAN INTERDEPENDIENTES QUE HAN DE CONSIDERARSE SIMULTÁNEAMENTE COMO UN PROBLEMA COMPLEJO DENTRO DEL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS. PARA MUCHAS EMPRESAS LA FUNCIÓN PUEDE TERMINAR AQUÍ, PERO EN OTRAS HA SURGIDO UN NUEVO PAPEL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DENOMINADO "ANÁLISIS DE VALORES" QUE CONSISTE EN: "ADQUIRIR EL MÁXIMO VALOR POR UN GASTO EQUIVALENTE DE ADQUISICIÓN".

AHORA EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO TIENE UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA, PUES BUSCA REDUCIR EL COSTE AL MÍNIMO Y NO HACER ÚNICAMENTE COMPARACIONES Y NEGOCIACIONES SOBRE LA BASE DE LOS COSTOS EXISTENTES, YA QUE LLEGA HASTA LAS CAUSAS DE LOS PRECIOS Y APLICA LA ACCIÓN CORRECTIVA PARA AMINORAR ESTAS CAUSAS AL MÍNIMO Y REDUCIR LOS COSTES.

SI SE ESTUDIA EL PROPÓSITO O FUNCIÓN PARA EL QUE EL ARTÍCULO O MERCANCÍA ES COMPRADO Y SE HACE UNA REVISIÓN DE LA ESPECIFICACIÓN, PUEDE LOGRARSE UNA REDUCCIÓN DEL COSTO. PERO EL OBJETIVO

F) ANALISIS DEL VALOR.

PARTIENDO DE LOS FACTORES CONSIDERADOS ANTERIORMENTE, DI RIGIDOS CADA UNO HACIA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO, NO SIGNIFICA QUE SE ENCUENTREN SEPARADOS, SINO QUE POR LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN SE HAN DESCRITO EN FORMA INDIVIDUAL PARA CONDENSARSE DESPUÉS EN UNA SOLA DECISIÓN. ES DECIR LA CALIDAD, LA CANTIDAD, EL TIEMPO Y EL PRECIO (RESUMIDOS EN LA MEJOR FUENTE DE SUMINISTRO), SON TAN INTERDEPENDIENTES QUE HAN DE CONSIDERARSE SIMULTÁNEAMENTE COMO UN PROBLEMA COMPLEJO DENTRO DEL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS. PARA MUCHAS EMPRESAS LA FUNCIÓN PUEDE TERMINAR AQUÍ, PERO EN OTRAS HA SURGIDO UN NUEVO PAPEL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DENOMINADO "ANÁLISIS DE VALORES" QUE CONSISTE EN: "ADQUIRIR EL MÁXIMO VALOR POR UN GASTO EQUIVALENTE DE ADQUISICIÓN".

AHORA EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO TIENE UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA, PUES BUSCA REDUCIR EL COSTE AL MÍNIMO Y NO HACER ÚNICAMENTE COMPARACIONES Y NEGOCIACIONES SOBRE LA BASE DE LOS COSTOS EXISTENTES, YA QUE LLEGA HASTA LAS CAUSAS DE LOS PRECIOS Y APLICA LA ACCIÓN CORRECTIVA PARA AMINORAR ESTAS CAUSAS AL MÍNIMO Y REDUCIR LOS COSTES.

SI SE ESTUDIA EL PROPÓSITO O FUNCIÓN PARA EL QUE EL ARTÍCULO O MERCANCÍA ES COMPRADO Y SE HACE UNA REVISIÓN DE LA ESPECIFICACIÓN, PUEDE LOGRARSE UNA REDUCCIÓN DEL COSTO. PERO EL OBJETIVO

DEL ANÁLISIS DEL VALOR NO SE LIMITA A LOS FACTORES DE MÉTODO, DE DISEÑO O FABRICACIÓN, DADO QUE EL CONCEPTO DEL VALOR SE COMPONE TANTO DE LA CALIDAD COMO DEL COSTE. PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN SOBRE LO QUE COMPRENDE EL ANÁLISIS DEL VALOR SE DA LA DEFINICIÓN DE STUART F. HEINRITZ: "EL ANÁLISIS DEL VALOR ES EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE DISEÑO, FUNCIÓN Y COSTE, DE CUALQUIER PRODUCTO, MATERIAL O SERVICIO, CON OBJETO DE REDUCIR SU COSTE, A TRAVÉS DE MODIFICACIONES DEL DISEÑO O LA ESPECIFICACIÓN DEL MATERIAL, FABRICACIÓN POR MEDIO DE UN PROCESO MÁS EFICIENTE, CAMBIO EN LA FUENTE DE SUMINISTRO (EXTERNA O INTERNA) O POSIBLE ELIMINACIÓN O INTEGRACIÓN DENTRO DE UN ARTÍCULO RELACIONADO". DE LO ANTERIOR SE DUCE QUE EL ANÁLISIS DEL VALOR SÓLO SE VERÁ LIMITADO POR LA HABILIDAD Y PERSEVERANCIA DEL COMPRADOR.

CABE ACLARAR QUE EL ANÁLISIS DEL VALOR NO ES DE NINGÚN MODO UNA USURPACIÓN O CRÍTICA A LAS FUNCIONES O PRERROGATIVAS DE OTROS DEPARTAMENTOS, AL TOMAR ÉSTOS UNA DECISIÓN SOBRE LOS SUMINISTROS, EN SÍ ES UNA SUGERENCIA QUE CUANDO POSEE MEREcimientos, LOS CAMBIOS SON EFECTIVOS, Y SI ÉSTA NO ES PRACTICABLE, O EXISTEN OTROS FACTORES QUE SUPEREN LA CONSIDERACIÓN DEL COSTE, ÉSTA PUEDE SER RECHAZADA.

LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE VALORES A LAS ESPECIFICACIONES EXISTENTES NO ES, DE NINGÚN MODO, UNA DESESTIMACIÓN DEL CRITERIO Y LA HABILIDAD TÉCNICOS, REPRESENTADOS EN LA DECLARACIÓN ORIGINAL DE LA NECESIDAD. MÁS BIEN AÑADE OTRO JUICIO QUE ESTA FUNDA

MENTADO SOBRE EL PRINCIPIO DE QUE CASI TODO ES SUCEPTIBLE DE MEJORA.

SON MUY DIVERSAS LAS CAUSAS O CIRCUNSTANCIAS POR LAS QUE PUEDA SURGIR EL PROYECTO DEL ANÁLISIS DE VALORES EN UNA EMPRESA, - PUDIÉNDOSE MENCIONAR LAS SIGUIENTES: POR DIFICULTADES SURGIDAS EN LA ADQUISICIÓN; PORQUE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO TENGAN DIFERENCIAS O DISCREPANCIAS; POR OBSERVACIONES REALIZADAS EN LA PLANTA DEL PROVEEDOR; POR SUGERENCIAS FORMULADAS POR EL PROVEEDOR; POR DIFICULTADES SURGIDAS DENTRO DE LA EMPRESA; CUANDO SE DESCONFIA DEL PROVEEDOR EN UNA COMPRA EN CURSO, Y SE TENGA - LA IMPRESIÓN DE QUE EL COSTO ES ELEVADO; POR LA SISTEMÁTICA REVISIÓN DE LOS ARTÍCULOS COMPRADOS; O CUANDO LA EMPRESA TENGA LA META DE REDUCIR COSTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.

EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS LA RESPONSABILIDAD - DE ESTA FUNCIÓN ESTA RECONOCIDA DIRECTAMENTE A LOS COMPRADORES. - SE PUEDE TENER UN ANALISTA DE VALORES COMO AYUDANTE DEL JEFE DE - COMPRAS, CUANDO LAS FUNCIONES DE LA COMPRA ASÍ LO SOLICITEN, HASTA LLEGAR A TENER UN ANALISTA PARA CADA GRUPO COMPRADOR DE GÉNEROS DE IMPORTANCIA, CUANDO LA EMPRESA ALCANZA GRANDES DIMENSIONES.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL ANALISTA SE TRADUCEN EN FORMA DE INFORMES Y RECOMENDACIONES DIRIGIDOS AL JEFE DE COMPRAS - O AL DE ABASTECIMIENTO, Y SÓLO A TRAVÉS DE ELLOS PODRÁN PASAR A - OTRO PERSONAL O DEPARTAMENTO QUE PUEDAN VERSE AFECTADOS.

ESTA EXPERIENCIA DEL ANÁLISIS DE VALORES ES UN ELEMENTO ÍNTEGRO, SANO Y CONTINUADO DE LA COMPRA, QUE EN MAYOR GRADO QUE — NINGÚN OTRO FACTOR, HA CONDUCIDO A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA COMPRA, ES EN REALIDAD, UNA FUNCIÓN QUE PRODUCE BENEFICIOS AL APOYARSE EN COMPARACIONES DE COSTES Y EN LA PROYECCIÓN DE ECONOMÍAS ANTICIPADAS.

C A P I T U L O V

ORGANIZACION DEL ABASTECIMIENTO

LAS EMPRESAS COMIENZAN SUS OPERACIONES EN PEQUEÑA ESCALA Y POCO A POCO SE AMPLÍAN. AL PRINCIPIO UNO O DOS HOMBRES TIENEN AUTORIDAD Y SOBRE ELLOS RECAEN TODAS LAS RESPONSABILIDADES; POR LA FUERZA DE LAS CIRCUNSTANCIAS, EL FUNCIONAMIENTO SE CENTRA ALREDEDOR DE ELLOS. AL CONTINUAR EL CRECIMIENTO, ESTE MÉTODO DE TRABAJO Y DE CONTROL SE HACE INEFICAZ Y ES EVIDENTE QUE SE NECESITA UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PLANEADA. PARA SATISFACER ÉSTA NECESIDAD, ES PRECISO DELIMITAR CON CLARIDAD LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LA EMPRESA, ESPECIFICARLAS POR ESCRITO Y ESQUEMATIZARLAS EN FORMA DE UN CUADRO O UNA GRÁFICA, SELECCIONANDO LOS INDIVIDUOS QUE HAN DE OCUPAR LOS DIVERSOS CARGOS.

LAS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL ABASTECIMIENTO SE SUCEDEN COMO RESULTADO DE LA PROYECCIÓN DE LA EMPRESA.

ANTE LA MASA DE OPERACIONES TRATADAS Y LAS EXIGENCIAS DE PRECISIÓN QUE ENTRAÑAN, LA PALABRA YA NO BASTA Y HACE FALTA QUE EL PAPEL VENGA A AYUDARNOS Y SERVIRNOS DE HERRAMIENTA. EL ÉXITO Y LA EFICIENCIA DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA SENCILLEZ CON QUE ÉSTA SE CONDENSA Y EXPRESA.

LA ORGANIZACIÓN AL ENCONTRARSE DENTRO DE LA EMPRESA, ESTÁ IMPLÍCITA EN CADA UNA DE LAS DIVISIONES QUE CONTIENE. ABASTECIMIENTO AL CONSTITUIRSE COMO UN DEPARTAMENTO INDIVIDUAL HACE QUE SURJA LA NECESIDAD DE UN ESTUDIO DE SU ORGANIZACIÓN, ANALIZÁNDOLO:

A) COMO PARTE DE UN TODO, QUE ES LA EMPRESA; Y

B) COMO UNA FUNCIÓN INDIVIDUAL DENTRO DE LA MISMA.

A) DENTRO DE LA EMPRESA.

LA COMPRESIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PARTE Y EL TODO - EXIGE UN CONOCIMIENTO DE ESTE ÚLTIMO.

ES DE CONSIDERARSE QUE MIENTRAS MÁS COMPLETA SEA LA ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DEL TRABAJO MÁS PROBABILIDADES HABRÁ DE OBTENER LAS METAS FIJADAS.

LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE ES PREFERIBLE UNA BUENA ORGANIZACIÓN EN UNA PLANTA MAL INSTALADA, QUE UNA ORGANIZACIÓN POBRE EN LA MEJOR EQUIPADA Y DISEÑADA DE LAS PLANTAS. LA DIFERENCIA ENTRE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO Y UN SISTEMA DE DIRECCIÓN INADECUADO ES QUE EL PRIMERO PUEDE TENER ÉXITO AÚN CUANDO EL EQUIPO SEA INFERIOR, MIENTRAS QUE EL ÚLTIMO FRACASARÁ AÚN CON EL MEJOR EQUIPO.

LA EMPRESA PARA DAR ESTRUCTURA AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO TIENE QUE TOMAR EN CUENTA ELEMENTOS FUNDAMENTALES, COMO SON:

1. **ÁMBITO Y FIN DEL DEPARTAMENTO.**- EN BASE A LA NATURALEZA DE LA EMPRESA, SE DETERMINA LA EXTENSIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO. EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN DEBE HABER UNA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD. EN PRIMER LUGAR, EXISTE LA **IM**

POSIBILIDAD FÍSICA DE QUE UNA PERSONA VIGILE EFICIENTEMENTE TO
DO EL TRABAJO, MEDIANTE SU CONTACTO PERSONAL CON LA MISMA. -
POR ESTA RAZÓN SE VALE DE OTROS INDIVIDUOS QUE SEAN RESPONSA--
BLES DE FASES DETERMINADAS DEL TRABAJO. EN SEGUNDO LUGAR, NO
TIENE TODAS LAS HABILIDADES DE DIRIGIR PERSONALMENTE ACTIVIDA-
DES ALTAMENTE ESPECIALIZADAS. Y ASÍ SE PROCURA UN ESPECIALIS-
TA DELEGÁNDOLE LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE, EN ESTE CA-
SO DEL ABASTECIMIENTO, AL RESUMIR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDA-
DES NECESARIAS, A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN.

2. LAS FUNCIONES QUE SE ENCUENTREN ESTRECHAMENTE RELACIONADAS DE-
BEN PONERSE BAJO UN MISMO EPÍGRAFE.- AL TRAZAR EL ESQUEMA DE
LA ORGANIZACIÓN, LAS ACTIVIDADES ESTRECHAMENTE RELACIONADAS EN-
TRE SÍ TIENEN QUE AGRUPARSE, Y, POR EL CONTRARIO, LAS ACTIVIDA-
DES DISÍMILES HAN DE MANTENERSE SEPARADAS.

3. NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- LA AUTORIDAD ES LA -
FAULTAD QUE ENTRAÑA, EL DERECHO DE TOMAR DECISIONES, EJECUTAR
LAS Y MANDAR. ALLÍ DONDE SE EJERCE UNA AUTORIDAD, NACE UNA -
RESPONSABILIDAD. SIENDO LA RESPONSABILIDAD LA OBLIGACIÓN DE
CUMPLIR CON LOS DEBERES IMPUESTOS POR UN SUPERIOR. LOS DETA-
LLES DE LAS DISTINTAS RESPONSABILIDADES PUEDEN QUEDAR CLARAMEN-
TE INDICADOS EN EL MANUAL DEL DEPARTAMENTO, PERO LOS NIVELES -
DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD HAN DE APARECER EN EL ORGANI-
GRAMA DE LA EMPRESA.

4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN.- LA COMUNICACIÓN ES UN MEDIO, NO UN FIN. LA COMUNICACIÓN AYUDA QUE LA ORGANIZACIÓN SEA EJECUTADA EN FORMA EFICAZ. ES ESENCIAL ESTABLECER DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO LOS MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN, PARA PODER LIGAR, ASÍ, UNAS CON OTRAS LAS ACTIVIDADES QUE SE HAN DESMENUZADO, CON EL FIN DE ASIGNAR LAS RESPECTIVAS RESPONSABILIDADES.

5. ADAPTACIÓN Y DESARROLLO.- LA ESTRUCTURA HA DE SER LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA PERMITIR CAMBIOS Y CRECIMIENTO. EN CUANTO SE VUELVE DINÁMICA, SE ENCUENTRA EN UN ESTADO DE MOVIMIENTO Y CAMBIOS CONTINUOS. ASÍ ES QUE, EL DISEÑO ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO HA DE REVISARSE PERIÓDICAMENTE, PARA HACER EN ÉL LOS AJUSTES IMPUESTOS POR LOS CAMBIOS QUE VAN SUCEDIÉNDOSE, DE LO CONTRARIO SE IRÍA HACIA UNA RIGIDEZ, DESEMBOCANO EN UNA ANORMALIDAD.

LA RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON LA EMPRESA EN GENERAL INDICA A QUE NIVEL O ESTRATO HA DE RENDIR CUENTAS, O SEA, ANTE QUIEN ES RESPONSABLE.

ABASTECIMIENTO DEBE RENDIR CUENTAS, DENTRO DE LA EMPRESA,

A:

- EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS SOMETIDAS A UNA LIMITADA ESTRUCTURA, ES LÓGICO QUE SE RINDA CUENTAS AL PRESIDENTE O PROPIETARIO.
- A MEDIDA QUE LAS EMPRESAS SE HACEN MÁS GRANDES, HAY VARIOS FACTORES QUE ENTRAN EN JUEGO. UNO DE ELLOS ES LA IMPORTANCIA DEL VOLUMEN DE COMPRAS. A JUICIO DE LA DIRECCIÓN SE ASIGNARÁ A LA O LAS PERSONAS MÁS INDICADAS, A LAS CUALES ABASTECIMIENTO TENORÁ QUE RENDIR CUENTA DE SUS ACTIVIDADES.
- EL NÚMERO DE ACTIVIDADES, ASIGNADAS AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO, ES OTRA DETERMINANTE DE IMPORTANCIA DEL LUGAR QUE LE CORRESPONDE DENTRO DEL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN. UNA ALTERNATIVA EN LAS EMPRESAS GRANDES PUEDE SER, QUE HALLA, UN VICEPRESIDENTE ENCARGADO DEL ABASTECIMIENTO, EL QUE RENDIRÁ CUENTAS AL PRESIDENTE.

B) DENTRO DEL DEPARTAMENTO.

AL FRENTE DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO SE HALLA —
UNA PERSONA RESPONSABLE QUE POSEE AUTORIDAD PARA LA SUPERINTENDEN-
CIA Y EL CONTROL. ABASTECIMIENTO COMO CUALQUIER OTRO DEPARTAMEN-
TO PUEDE ORGANIZARSE PARTIENDO DE UN ESQUELETO DEPARTAMENTAL.

INDEPENDIEMENTE DE SU POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA
ORGANIZACIÓN, DENTRO DE LA EMPRESA, CADA UNA DE LAS FASES DEL ABAS-
TECIMIENTO DEBE ORGANIZARSE COMO UNA FUNCIÓN DE PLANA MAYOR CON JU-
RISDICCIÓN FUNCIONAL SOBRE TODAS LAS CUESTIONES QUE PERTENEZCAN A
SU ÁREA DE OPERACIÓN DEFINIDA. ASÍ, TODAS LAS ACTIVIDADES DE COM-
PRA DEBEN REALIZARSE A TRAVÉS DE LA SECCIÓN DE COMPRAS, DE IGUAL -
MANERA LA RESPONSABILIDAD DE LOS PEDIDOS Y TODO LO TOCANTE A ELLOS
A LA PERSONA ENCARGADA DE ESTA TAREA, LO RELATIVO A TRANSPORTES DE-
BE REFERIRSE A QUIEN LE CORRESPONDA EL TRÁFICO, Y EL ALMACENAMIENT-
O Y LA DISTRIBUCIÓN DE LOS MATERIALES, EN EL INTERIOR DE LA PLAN-
TA, LE CONCERNEN AL ALMACÉN.

LOS DETALLES DE LA ESTRUCTURA DE SU ORGANIZACIÓN PUEDE -
VARIAR DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA Y A LA COMPLEJI-
DAD DE LA TAREA COMPRADORA.

SI LA EMPRESA ES PEQUEÑA LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMEN-
TO DE ABASTECIMIENTO ES DE LO MÁS SIMPLE, COMO ES NATURAL, POR EL
NÚMERO DE ACTIVIDADES ASIGNADAS, EN ESTE CASO, LA "FUNCIÓN" EXIS-

TE ÚNICAMENTE EN ESTADO LARVAO. PUEDE HABER UNA PERSONA ENCARGADA DE EFECTUAR LAS COMPRAS Y TODO LO REFERENTE A ELLAS, QUE ADEMÁS, DESEMPEÑE OTRO CARGO EN LA EMPRESA.

EN UNA PEQUEÑA SECCIÓN COMO ÉSTA A QUE NOS REFERIMOS, NO EXISTE, EVIDENTEMENTE, NINGÚN PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN, POR LA RAZÓN DE ESTAR CONCENTRADA LA ACTIVIDAD EN UNA SOLA PERSONA.

CUANDO EL VOLUMEN DE LAS COMPRAS Y LA DIVERSIDAD DE LAS MISMAS A EFECTUAR HA REBASADO LA CAPACIDAD DE UNA EMPRESA, TAN SENCILLA COMO LA ANTERIOR, ES PRECISO PROCEDER A OTRA ORGANIZACIÓN — MÁS COMPLEJA PARA QUE EL DEPARTAMENTO FUNCIONE CON EFICIENCIA, — AUMENTANDO EL PERSONAL EMPLEADO.

LAS DISTINTAS FUNCIONES DE ACTIVIDADES SE REPARTEN Y — ASIGNAN A LOS DIFERENTES INDIVIDUOS, ASÍ QUE LA TAREA DE CADA UNO SE HACE MÁS ESPECIALIZADA, DE ESTE MODO LOS SERVICIOS INCIDENTALES Y EL VOLUMEN DEL PAPELEO CORRESPONDIENTE AUMENTAN PROPORCIONALMENTE.

LA ÚLTIMA CLASIFICACIÓN, EN QUANTO A ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL DEL ABASTECIMIENTO, CORRESPONDE A UNA EMPRESA DE GRAN MAGNITUD, DONDE LAS ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO ENTRAÑAN UN PATRÓN — TAN AMPLIO COMO LA EMPRESA MISMA.

LA FUNCIÓN DE ABASTECER SE PRESENTA NETAMENTE IDENTIFICADA Y AUTÓNOMA AL CREARSE UN "SERVICIO DE ABASTECIMIENTO", AUTÓNOMO

MO CON PERSONAL ESPECIALIZADO, OCUPADO TODA LA JORNADA EN LOS APROVISIONAMIENTOS. DONDE EL JEFE DEL ABASTECIMIENTO TIENE A SU CARGO ESPECIALMENTE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS Y EJECUTIVAS, Y EL DEMÁS PERSONAL ASIGNADO AL DEPARTAMENTO REALIZA LOS TRABAJOS DE RUTINA. LA ORGANIZACIÓN ADQUIERE MAYOR IMPORTANCIA TANTO EN LO QUE SE REFIERE A LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO COMO A SU RELACIÓN CON EL PLAN GENERAL DE LA EMPRESA.

PARA LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO SE PUEDEN TOMAR EN CUENTA ASPECTOS TALES COMO:

1. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO MISMO, EN RELACIÓN CON LAS NECESIDADES QUE DEBE SATISFACER.
2. EL GRADO DE CENTRALIZACIÓN PREVISTO.
3. LA HETEROGENEIDAD DE LAS COMPRAS.
4. EL VOLUMEN DE COMPRAS QUE SE EFECTÚA DURANTE EL AÑO.
5. LAS DIFICULTADES QUE PRESENTEN LOS APROVISIONAMIENTOS.
6. LA SITUACIÓN DE LOS MERCADOS.
7. LA ESTRUCTURA DEL "CONTROL DE EXISTENCIAS" Y DE LA "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN".
8. LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA.
9. LA OPORTUNIDAD DE ESPECIALIZAR AL PERSONAL.
10. EL NIVEL DE ORGANIZACIÓN ALCANZADO POR LA EMPRESA.

POR LAS RAZONES ANTES CITADAS, EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PUEDE TENER UNA IMPORTANCIA JERÁRQUICA DIFERENTE, SEGÚN LA EMPRESA.

— POLITICAS.

PARA ENTRAR AL TEMA, EN CUESTIÓN, CONVIENE DAR EL SIGNIFICADO DE LA PALABRA "POLÍTICA", PUESTO QUE MÁS ADELANTE SE HABLARÁ DE POLÍTICAS GENERALES Y ESPECÍFICAS DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO. ASÍ TENEMOS QUE:

- UNA POLÍTICA ES UNA NORMA DE CARÁCTER GENERAL QUE GUÍA LA ACTUACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SOBRE UNA FUNCIÓN DETERMINADA, PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA MISMA.
- UNA POLÍTICA ES UNA GUÍA BÁSICA PARA LA ACCIÓN; PRESCRIBE LOS LÍMITES GENERALES DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES.

DE ACUERDO CON LA AMPLITUD DE SU ACCIÓN Y EN RELACIÓN CON EL NIVEL DE ADMINISTRACIÓN A QUE SON EXPEDIDAS, LAS POLÍTICAS TIENEN UNA JERARQUÍA O SIGNIFICACIÓN DIFERENTE. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, HABRÁ POLÍTICAS QUE ABARQUEN A TODA LA EMPRESA Y QUE SEÑALEN EL RUMBO QUE ÉSTA SEGUIRÁ.

HABRÁ OTRO TIPO DE POLÍTICAS QUE SEAN EXCLUSIVAS DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, LAS CUALES SIRVEN DE GUÍA EN LA CONDUCCIÓN INMEDIATA DE LAS OPERACIONES DE SU DEPARTAMENTO. PARTIENDO DE LA

BASE DE QUE LAS POLÍTICAS DEPARTAMENTALES REFLEJAN Y FORMAN PARTE DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, ESTAS DEBEN SER APROBADAS POR LA GERENCIA GENERAL. LAS POLÍTICAS QUE SE ESTABLEZCAN HAN DE ESTAR DESARROLLADAS Y DECIDIDAS DE ACUERDO CON QUIENES SE HALLEN ENCARGADOS DE OTRAS FASES DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, QUE SE VEAN AFECTADAS POR LAS REGULACIONES EN CUESTIÓN.

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO POSEE POLÍTICAS PROPIAS, TANTO SI ÉSTAS ESTAN ESCRITAS COMO SI NO LO ESTAN. LAS POLÍTICAS SON UNA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO. LAS VENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO ESPECÍFICO Y EL REGISTRO DE LAS POLÍTICAS SON:

1. UNA POLÍTICA ESTABLECIDA ELIMINA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA NUEVA DECISIÓN CADA VEZ QUE SURGE UNA CUESTIÓN SUSCEPTIBLE DE COMPARACIÓN.
2. UNA POLÍTICA REGISTRADA GARANTIZA SU COMPRESIÓN Y PROPORCIONA LA SEGURIDAD DE QUE LAS DECISIONES Y ACCIONES SERÁN CONSECUENTES Y DE ACUERDO CON EL CRITERIO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO RESPONSABLE.
3. UNA POLÍTICA APROBADA CONCEDE AUTORIDAD AL TRANSCURSO DE LA ACCIÓN INDICADA.

ALGUNAS POLÍTICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECI

MIENTO PUEDEN SER:

- EL PROCURAR CUMPLIR CON LOS CUATRO OBJETIVOS DEL ABASTECIMIENTO (CALIDAD, CANTIDAD, TIEMPO Y PRECIO) DANDO ASÍ UN BUEN SERVICIO A LOS DEPARTAMENTOS SOLICITANTES.
- EL ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS BUENAS RELACIONES PÚBLICAS PARA MANTENER LA POSICIÓN COMPETIDORA DE LA EMPRESA.
- QUE CADA DEPARTAMENTO CUENTE CON LA FORMA GENERAL DE "SOLICITUD DE COMPRA", LA CUAL UTILIZARÁ CUANDO SE REQUIERA ALGÚN SU MINISTRO.
- QUE COORDINE CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA OBTENCIÓN DEL MATERIAL.
- QUE CUANDO SE FORMULE UNA REQUISICIÓN SEA NECESARIO LA FIRMA DEL SOLICITANTE Y LA AUTORIZACIÓN DE UNA O MÁS PERSONAS (NORMALMENTE SERÁ EL JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE).
- EL MANTENER ACTUALIZADOS LOS ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO.
- EL EVITAR CUALQUIER ACCESO A LOS KARDEX O REGISTROS A PERSONAS AJENAS AL DEPARTAMENTO, EXCEPTO A LAS AUTORIZADAS PARA ELLO.
- EL NO DAR CONOCIMIENTO DEL PRECIO DEL MATERIAL A PERSONAS QUE TENGAN CONTACTO CON EL MISMO, PARA PREVENIR ROBOS.
- LA EXISTENCIA DE UN PLAN PERIÓDICO PARA DESHACERSE DE LOS DISTINTOS DOCUMENTOS EN DESUSO.
- TODOS LOS CONTACTOS CON EL PROVEEDOR DEBEN REALIZARSE A TRAVÉS DE LA SECCIÓN DE COMPRAS.

- SI EL COSTO DEL MATERIAL A COMPRAR ES MAYOR QUE EL ESTABLECIDO POR LA POLÍTICA EFECTIVA DE DINERO, EL PEDIDO SÓLO PODRÁ HACERSE CON AUTORIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.
- ETCÉTERA.

EL COMPRAR ES LA FUNCIÓN MÁS IMPORTANTE QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO; POR TAL RAZÓN LA COMPRA CUENTA CON POLÍTICAS QUE RIGEN SU CAMPO DE ACCIÓN. A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS SOBRE LA COMPRA:

- PROGRAMAR LAS COMPRAS QUE SE REPITEN EN EL PROGRAMA DE PROVISIONAMIENTOS.
- TENER CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO, PARA ANALIZAR LOS PRECIOS DE LOS SUMINISTROS Y NO SER SORPRENDIDOS POR LOS PROVEEDORES.
- CONTROLAR SIEMPRE LA CORRECCIÓN DE LOS PROPIOS EMPLEADOS QUE ACTÚAN EN LA SECCIÓN DE COMPRAS.
- TODOS LOS VENEDORES DEBEN SER RECIBIDOS EN SU PRIMERA VISITA; DESPUÉS DE ÉSTA, ES CUESTIÓN DEL COMPRADOR EL DECIDIR SI LA PROPOSICIÓN ES PERTINENTE Y OPORTUNA.
- EN EL FICHERO DE PROVEEDORES, POR NORMA GENERAL, SE DEBE CONTAR CON TRES SUMINISTRADORES POR CADA ARTÍCULO REQUERIDO; APROBADOS POR LA SECCIÓN DE COMPRAS, SEGÚN CONVenga A LA EMPRESA.

- ANEXAR LA TARJETA DE PRESENTACIÓN DE CADA PROVEEDOR, EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE, SEGÚN EL SISTEMA ADOPTADO PARA CLASIFICAR EL ARCHIVO.
- TENER EN CUENTA LA CONDUCTA DE LOS PROVEEDORES EN LA EJECUCIÓN DE LOS SUMINISTROS AL HACER PEDIDOS POSTERIORES.
- VERIFICAR EL ESTADO DE LAS MATERIAS ANTES DE QUE TERMINEN LOS PLAZOS DE GARANTÍA Y HACER LAS OBSERVACIONES DEL CASO A LOS PROVEEDORES.
- ETCÉTERA.

— PROGRAMAS.

LOS PROGRAMAS PUEDEN CONSIDERARSE COMO UNA TÉCNICA DE — PLANEAMIENTO, Y CONSISTEN, PRIMERO EN OBTENER UNA INFORMACIÓN TAN COMPLETA COMO SEA POSIBLE SOBRE TODOS LOS FACTORES QUE INTERVENGAN, INTEGRADOS EN UNA UNIDAD Y DISEÑADOS PARA LOGRAR UN OBJETIVO DETERMINADO. INCLUYEN EL USO FUTURO DE DIFERENTES RECURSOS EN UN PATRÓN INTEGRADO, QUE ESTABLECE UNA SECUENCIA DE ACCIONES, REQUERIDAS CRONOLÓGICAMENTE, SEÑALANDO VALORES DE TIEMPO PARA CADA UNO DE LOS COMPONENTES, DE MANERA QUE EL TRABAJO SE LOGRE CUANDO SE NECESITE. SÓLO DESPUÉS QUE SE HAYA REALIZADO EL TRABAJO ANTES CITADO, PUEDE ESTABLECERSE EL PROGRAMA, PARA LA INICIACIÓN Y LA TERMINACIÓN DE CADA ACTIVIDAD.

LOS PROGRAMAS VARÍAN MUCHO EN CUANTO A SU CONTENIDO, PROPÓSITO Y PERÍODO QUE CUBREN. LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA PUEDE INCLUIR OBJETIVOS, ESTANDARES, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS, PERO NO NECESARIAMENTE TIENE QUE INCLUIR TODAS ESTAS CATEGORÍAS DE PLANES.

LOS PROGRAMAS YA SEAN A CORTO O A LARGO PLAZO INCLUYEN ACCIONES FUTURAS DISEÑADAS PARA HACER QUE SUCEDAN EVENTOS QUE DE OTRA MANERA ES PROBABLE QUE NO OCURRAN.

COMO ES LÓGICO SUPONER, EL PROGRAMA DEBE ESTAR DISEÑADO ESPECÍFICAMENTE PARA CADA EMPRESA, DE ACUERDO A LAS CONDICIONES —

PARTICULARES DEL NEGOCIO. EL PROGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA COMPRENDE LOS PROGRAMAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE LA CONFORMAN.

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE ESTABLECER CALENDARIOS DE ACTIVIDADES. AL CALCULARSE POR ANTICIPADO LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN, ABASTECIMIENTO PODRÁ PROGRAMAR LAS PROPIAS; DE ESTA MANERA EL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO TENDRÁ MAYOR FUNDAMENTO.

ABASTECIMIENTO REQUIERE DE LA FORMULACIÓN PREVIA DE UN PROGRAMA DE TRABAJO QUE DETERMINE EL CURSO ESPECÍFICO DE ACCIÓN QUE SE HABRÁ DE SEGUIR. LA FINALIDAD DE ÉSTE PROGRAMA ES GUIAR AL JEFE DE ABASTECIMIENTO EN SU TRABAJO, YA QUE LE PROPORCIONA UN ORDENAMIENTO ADECUADO Y UN MEDIO QUE LE DA LA SEGURIDAD SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PUNTOS CONTENIDOS EN SU PLAN, PARA SALVAGUARDARLOS DE QUE NO SE OMITIRÁ NINGUNA ACTIVIDAD.

EL JEFE DE ABASTECIMIENTO SIEMPRE DEBE TENER UNA VISIÓN GENERAL DEL TRABAJO A DESARROLLAR, POR TAL RAZÓN DEBE CONTAR CON UN PROGRAMA QUE LE SIRVA DE GUÍA PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO CON LA MÁXIMA EFICIENCIA.

EL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO NO DEBE SER RÍGIDO E INFLEXIBLE, SINO LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA HACER FRENTE A CIRCUNSTANCIAS NO PREVISTAS O A ELEMENTOS NO CONOCIDOS QUE EXIJAN HACER VARIACIONES O AMPLIACIONES A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO ESTABLECIDOS.

BLECIDOS INICIALMENTE.

LA NUMERACIÓN SIGUIENTE INDICA LA INFORMACIÓN BÁSICA NECESARIA, PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO:

- 1. CLASE DE MATERIAL, CALIDAD Y CANTIDAD DEL MISMO.**
- 2. EXISTENCIAS AÚN NO CONSIGNADAS O DISTRIBUIDAS A DETERMINADOS TRABAJOS. TIEMPO NECESARIO PARA RECIBIR EL MATERIAL, POR PARTE DEL PROVEEDOR.**
- 3. DATOS DEDUCIDOS DE LOS REGISTROS NECESARIOS.**
- 4. MÉTODO DE TRABAJO. ES DECIR, TOMAR EL PROCEDIMIENTO MÁS EFICAZ PARA REALIZAR CADA ACTIVIDAD.**
- 5. ORDEN DE SUCESIÓN DE LAS ACTIVIDADES.**
- 6. FIJACIÓN DE LAS FECHAS DE EJECUCIÓN PARA EL COMIENZO Y TERMINACIÓN DE CADA ACTIVIDAD.**
- 7. ESTABLECIMIENTO DE UN COEFICIENTE DE SEGURIDAD QUE MEDIE LAS ACTIVIDADES, PARA QUE EN CASO DE DEMORA, LA HOLGURA PERMITA CUBRIR UN ACONTECIMIENTO EN EL TIEMPO ESTIPULADO.**

— PROCEDIMIENTOS.

DEFINIDO FORMALMENTE, UN PROCEDIMIENTO ES UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTIENE UNA SERIE DE TAREAS CONCATENADAS, QUE FORMAN EL ORDEN CRONOLÓGICO Y LA FORMA ESTABLECIDA DE EJECUTAR EL TRABAJO — QUE DEBA HACERSE. EN TODAS LAS EMPRESAS SE REALIZAN LABORES REPETITIVAS; UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA ÉSTA CLASE DE LABORES, ES EL PROCEDIMIENTO QUE ES APLICABLE A ESTE TIPO DE TRABAJOS.

AL EXAMINAR CUALQUIER PROBLEMA ES NECESARIO SEGUIR UN ORDEN BIEN DETERMINADO, QUE PUEDE RESUMIRSE COMO SIGUE:

1. DEFINIR EL PROBLEMA.
2. RECOGER TODOS LOS DATOS CON ÉL RELACIONADOS.
3. EXAMINAR LOS HECHOS CON ESPÍRITU CRÍTICO, PERO IMPARCIAL.
4. CONSIDERAR LAS SOLUCIONES POSIBLES Y RESOLVER CUÁL HA DE SEGUIRSE.
5. ACTUAR CONFORME A LA RESOLUCIÓN ADOPTADA.
6. SEGUIR DE CERCA LA APLICACIÓN DE LA DECISIÓN.

UNA VEZ ESTABLECIDO EL PROCEDIMIENTO SE EMPLEARÁ UNA Y — OTRA VEZ PARA REALIZAR EL MISMO TRABAJO; EVITANDO ASÍ PROBLEMAS — QUE PUDIERAN PRESENTARSE, EN CUANTO A EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

— PROCEDIMIENTOS.

DEFINIDO FORMALMENTE, UN PROCEDIMIENTO ES UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTIENE UNA SERIE DE TAREAS CONCATENADAS, QUE FORMAN EL ORDEN CRONOLÓGICO Y LA FORMA ESTABLECIDA DE EJECUTAR EL TRABAJO — QUE DEBA HACERSE. EN TODAS LAS EMPRESAS SE REALIZAN LABORES REPETITIVAS; UNA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA ÉSTA CLASE DE LABORES, ES EL PROCEDIMIENTO QUE ES APLICABLE A ESTE TIPO DE TRABAJOS.

AL EXAMINAR CUALQUIER PROBLEMA ES NECESARIO SEGUIR UN ORDEN BIEN DETERMINADO, QUE PUEDE RESUMIRSE COMO SIGUE:

1. DEFINIR EL PROBLEMA.
2. RECOGER TODOS LOS DATOS CON ÉL RELACIONADOS.
3. EXAMINAR LOS HECHOS CON ESPÍRITU CRÍTICO, PERO IMPARCIAL.
4. CONSIDERAR LAS SOLUCIONES POSIBLES Y RESOLVER CUÁL HA DE SEGUIRSE.
5. ACTUAR CONFORME A LA RESOLUCIÓN ADOPTADA.
6. SEGUIR DE CERCA LA APLICACIÓN DE LA DECISIÓN.

UNA VEZ ESTABLECIDO EL PROCEDIMIENTO SE EMPLEARÁ UNA Y — OTRA VEZ PARA REALIZAR EL MISMO TRABAJO; EVITANDO ASÍ PROBLEMAS — QUE PUDIERAN PRESENTARSE, EN CUANTO A EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

LOS PROCEDIMIENTOS, AL FORMAR PARTE DE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA, DEBEN BASARSE EN HECHOS CONCRETOS SOBRE UNA SITUACIÓN EN PARTICULAR. ASÍ, EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PLANEARÁ DETERMINADOS PROCEDIMIENTOS, HACIÉNDOLOS EN LA MEDIDA EN QUE LO REQUIERAN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA EL ELEMENTO MATERIAL, EL PERSONAL, EL TIPO DE TRABAJO Y EL OBJETIVO A LOGRAR. SIEMPRE QUE OCURRAN DETERMINADOS ACONTECIMIENTOS, Y CON TRÁMITES SIEMPRE IDÉNTICOS O SEMEJANTES, EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE AJUSTARSE A NORMAS ORGANIZADORAS Y FUNCIONALES, PRECISAS, TRATÁNDO DE ESTABLECER PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS.

PARA DETERMINAR ESTOS PROCEDIMIENTOS ES NECESARIO ESTUDIAR BIEN CADA ACTIVIDAD, ANALIZARLA EN TODOS SUS ASPECTOS, ESTABLECER LA SECUENCIA MÁS CONVENIENTE DE SUS FASES Y ENCONTRAR LA SOLUCIÓN MÁS SENCILLA Y MEJOR ADAPTADA; CADA PASO DEBE ESTAR JUSTIFICADO, DEBE LLENAR UNA NECESIDAD PRECISA Y GUARDAR LA DEBIDA RELACIÓN CON LOS DEMÁS PASOS DEL PROCEDIMIENTO.

UN PROCEDIMIENTO BIEN TRAZADO ACELERA Y CONTROLA LOS ASPECTOS RUTINARIOS DE LA FUNCIÓN, DEJANDO AL JEFE DEL ABASTECIMIENTO TIEMPO LIBRE PARA LAS FASES CONSTRUCTIVAS DE SU TAREA.

A LO LARGO DE ÉSTE ESTUDIO, EL PROCEDIMIENTO DEL ABASTECIMIENTO SE HA TOCADO SOLAMENTE COMO UN MEDIO DIRIGIDO A UN PROPÓSITO, SIN DARLO A CONOCER CON LA CONGRUENCIA NECESARIA PARA UNA ME

JOR COMPRESIÓN DEL MISMO. ESTA RAZÓN NOS MUEVE A EXPONER LOS PA
SOS QUE CONFORMAN EL ABASTECIMIENTO.

EL PROCEDIMIENTO OPERATIVO DEL ABASTECIMIENTO QUEDA DIS-
TRIBUIDO EN LAS SIGUIENTES FASES:

1. PLANEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO.
2. DETERMINACIÓN DE LA COMPRA.
3. GESTIONES PRELIMINARES A LA COMPRA.
4. REALIZACIÓN DE LA COMPRA.
5. CONTROL EVENTUAL DEL PROGRESO EN EL APRONTAMIENTO DE
LAS MATERIAS COMPRADAS.
6. RECEPCIÓN, ACEPTACIÓN Y CONTROL DEL MATERIAL.
7. INFORMACIÓN DE LA LLEGADA AL DEPARTAMENTO SOLICITAN-
TE PARA SU DISTRIBUCIÓN INMEDIATA O PARA SU ALMACENA
MIENTO TEMPORAL.
8. CONFRONTACIÓN DE LA FACTURA, EXPEDIDA POR EL PROVEE-
DOR, CON LA CANTIDAD Y PRECIO REALMENTE RECIBIDOS.
9. ENVÍO DE LA FACTURA A LA CONTABILIDAD.
10. PAGO AL PROVEEDOR.

1. PLANEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO.- CONFORME A LAS FECHAS DE FABRICACIÓN Y ENTREGA, SE PLANEAN LAS ORDENES DE COMPRA Y SE LIBERAN DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, EL CUAL SE SUSTENTA EN EL PRONÓSTICO DE VENTAS.
2. DETERMINACIÓN DE LA COMPRA.- CUANDO ALGÚN DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA MUESTRA UNA NECESIDAD DE MATERIAL, DEFINE LA MISMA POR MEDIO DE UN DOCUMENTO DENOMINADO "REQUERIMIENTO O SOLICITUD DE COMPRA", LA CUAL COMPRENDE, COMO DATOS FUNDAMENTALES, UNA DESCRIPCIÓN O IDENTIFICACIÓN POR CÓDIGO DEL MATERIAL DESEADO, CALIDAD Y CANTIDAD QUE SE PRECISA, Y LA FECHA EN QUE SERÁ NECESARIO.
3. GESTIONES PRELIMINARES A LA COMPRA.- PARA ARTÍCULOS DE NATURALEZA REITERATIVA Y PARA AQUÉLLOS CUYAS COMPRAS NORMALMENTE SE HACEN PARA REPONER EXISTENCIAS, EL SISTEMA PUEDE SIMPLIFICARSE EN SUMO GRADO, PUESTO QUE SÓLO SE TIENE QUE RECURRIR A LOS REGISTROS CON QUE SE CUENTA (DE COMPRAS Y DE ALMACÉN). PARA EL CASO DE ARTÍCULOS ESPECIALES O DIVERSOS, QUE NO SON MANTENIDOS EN ALMACÉN, LO MISMO QUE PARA DEMANDAS INICIALES DE NUEVOS ARTÍCULOS, EL PRIMER PASO A SEGUIR ES INDAGAR SOBRE LAS FUENTES DE SUMINISTRO; SELECCIONANDO DE LAS MISMAS A LAS EMPRESAS IDÓNEAS QUE PUEDAN SATISFACER NUESTRA NECESIDAD. PARA CADA PROVEEDOR SATISFACTORIO SE LLENARÁ UNA TARJETA EN LA QUE SE CONSIGNARÁN TANTO LOS DATOS CONSEGUIDOS COMO LOS QUE PUEDAN RECOLECTARSE ULTERIORMENTE.

INDUSTRIA MEXICANA, S. A.

I M S A
PONIENTE 45 # 1430
INDUSTRIAL VALLEJO
TEL. 5 74 16 82

SOLICITUD DE COMPRA N° _____

FECHA: _____ 19__

REQUERIDO POR: _____

PARA USO: _____ ENTREGAR ANTES DEL: _____

PARTIDA	CLAVE	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN COMPLETA

OTRAS INSTRUCCIONES:

SOLICITADO POR AUTORIZADO POR JEFE DE COMPRAS

EL FICHERO GENERAL DE PROVEEDORES DEBE CONTENER COMO DATOS FUNDAMENTALES:

1. RAZÓN SOCIAL Y GIRO DE LA EMPRESA.
2. DOMICILIO.
3. TELÉFONO.
4. MATERIAL QUE FABRICA O DISTRIBUYE.
5. PRECIO.
6. GRADO DE ACEPTACIÓN (CALIDAD).
7. CONDICIONES DE PAGO.
8. CONDICIONES DEL SISTEMA DE EMBARQUE.

DEL FICHERO SE SACARÁN LAS LISTAS DE PROVEEDORES QUE SERIRÁN AL PERSONAL DE LA SECCIÓN DE COMPRAS PARA SOLICITAR LAS OFERTAS Y ESTUDIARLAS. LA CONFECCIÓN DE ÉSTE REGISTRO SE DEBE A LA EXIGENCIA DE DISPONER DE GRUPOS DE PROVEEDORES DE CONFIANZA ABSOLUTA, ADEMÁS DE CONTAR CON AQUÉLLOS QUE TENGAN MATERIAL SUBSTITUTO.

4. REALIZACIÓN DE LA COMPRA.— CONSISTE EN LA REDACCIÓN Y ENVÍO DEL "PEDIDO DE COMPRA" AL PROVEEDOR ELEGIDO. EL PEDIDO ES EL INSTRUMENTO POR MEDIO DEL CUAL SE ADQUIEREN LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA CUBRIR LA DEMANDA DE LA EMPRESA; EN LENGUAJE ESPECÍFICO, VIENE A EXPRESAR EL ACUERDO ENTRE EL COMPRADOR Y EL PROVEEDOR. POR LA FUERZA LEGAL QUE POSEE EL PEDIDO, COMO CONTRATO, RESULTA DE SUMA IMPORTANCIA QUE LA INTENCIÓN DE ÉSTE SE COMUNIQUE DE UN MODO CLARO Y COMPLETO EN EL DOCUMENTO, Y —

REGISTRO DE PROVEEDORES

RAZÓN SOCIAL: _____

DOMICILIO: _____ TEL.: _____

MATERIAL	PRECIO	GRADO DE ACEPTACIÓN (CALIDAD)	CONDICIONES DE PAGO

EMBARQUE: _____

INDUSTRIA MEXICANA, S. A.

I M S A
PONIENTE 45 # 1430
INDUSTRIAL VALLEJO
TEL. 5 74 16 82

PEDIDO DE COMPRA N° _____

SOLICITUD N° _____

PROVEEDOR

FECHA DEL PEDIDO: _____

FECHA DE ENTREGA: _____

DEPARTAMENTO: _____

CONDICIONES DE PAGO: _____

CONDUCTO: _____

REMITIR A: _____

PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE

OBSERVACIONES:

RECIBO DE MERCANCÍAS DE LUNES A VIERNES DE 8.00 A 13.00 HRS.

SOLICITADO POR DEPTO. DE COMPRAS PROVEEDOR

QUE SE FORMULE EN FORMA CORRECTA.

5. CONTROL EVENTUAL EN EL APRONTAMIENTO DE LAS MATERIAS COMPRA—
DAS.— LA SECCIÓN DE COMPRAS TENDRÁ LA RESPONSABILIDAD DE LLE—
VAR UN CONTROL EVENTUAL EN EL APRONTAMIENTO DEL MATERIAL QUE —
SERÁ SUMINISTRADO, POR MEDIO DE UNA PERSONA ENCARGADA DE SUPER—
VISAR LA LLEGADA DE LOS PEDIDOS, PROCEDIENDO DE LA SIGUIENTE —
MANERA: CHEGARÁ LA LISTA DEL DÍA, LA CUAL CONTIENE LOS PEDI—
DOS A RECIBIR, CONTRA LO REALMENTE RECIBIDO; EN CASO DE QUE NO
SE SURTA EL PEDIDO SE TRATARÁ CON EL PROVEEDOR CORRESPONDIENTE,
PARA EVITAR MÁS RETRASO EN LA ENTREGA; ACTIVANDOSE ASÍ, EL PRQ
CEDIMIENTO DEL ABASTO. ESTE REGISTRO DE PEDIDOS DE COMPRA ⁽¹⁾
SE CONSERVARÁ EN LOS ARCHIVOS DE LA SECCIÓN DE COMPRAS.
6. RECEPCIÓN, ACEPTACIÓN Y CONTROL DEL MATERIAL.— LA RECEPCIÓN —
COMPRENDE LA APROBACIÓN DE LOS MATERIALES ESTIPULADOS EN EL PE—
DIDO. EL CRITERIO A SEGUIR CONSISTE EN QUE EL RECEPCIONISTA
RECIBE UNA COPIA DEL PEDIDO, POR PARTE DE LA SECCIÓN DE COM—
PRAS, PARA COMPROBAR SI LA MERCANCÍA ESTA DE ACUERDO CON EL —
MISMO, PARA MÁS TARDE DEVOLVER LA COPIA CON LAS INDICACIONES —
CORRESPONDIENTES. LO ANTERIOR SE HACE DESPUÉS DE HABER FORMU—
LADO LA NOTA DE ENTRADA AL ALMACÉN. EL RECIBO NO IMPLICA LA
ACEPTACIÓN DEL PEDIDO COMO SATISFACTORIO CUMPLIMIENTO DE SU —
CONTENIDO; PARA SU ACEPTACIÓN SE REQUIERE DE UNA INSPECCIÓN —

(1) VER FORMA DE REGISTRO DE PEDIDOS DE COMPRA EN LA PAG. 133

REGISTRO DE PEDIDOS DE COMPRA

PEDIDO Nº	PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	IMPORTE TOTAL DE LA COMPRA	FECHA DE ENTREGA	SE ENTREGO	OBSERVACIONES

INDUSTRIA MEXICANA, S. A.

I M S A
 PONIENTE 45 # 1430
 INDUSTRIAL VALLEJO
 TEL. 5 74 18 82

NOTA DE ENTRADA N° _____

FECHA: _____ 19 _____

PROVEEDOR:					
SOLICITUD N°		PEDIDO N°	SOLICITADO POR:	REMISIÓN N°	FACTURA N°
PAR N°	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL

FACTURAS A REVISIÓN JUEVES Y VIERNES DE 10.00 A 16.00 HRS.	IMPORTANTE: PARA EL COBRO DE SUS FACTURAS ES INDISPENSABLE PRESENTAR ESTA NOTA.	TOTAL: ₪ _____ A CUENTA: ₪ _____ SALDO: ₪ _____
--	--	---

 REPORTE FORMULADO POR

 COTEJÓ Y REVISÓ

 JEFE DE ALMACÉN

POR PARTE DE LA EMPRESA, EN CUANTO A CANTIDAD Y CALIDAD SOLICITADA.

INSPECCIÓN DE LA CANTIDAD.- CUANDO LA CUENTA DEL MATERIAL SE HA REALIZADO Y COMPROBADO, SE REGISTRA EN EL DOCUMENTO CORRESPONDIENTE LA CANTIDAD RECIBIDA, PARA REMITIRSE, POSTERIORMENTE, A LA SECCIÓN DE COMPRAS COMO PRUEBA DE SU RECEPCIÓN.

INSPECCIÓN DE LA CALIDAD.- SI LA INSPECCIÓN NECESITA HACERSE DE UNA MANERA MÁS DETALLADA DEBEN TOMARSE LAS MEDIDAS NECESARIAS DENTRO DEL PROCEDIMIENTO RUTINARIO Y UNA VEZ HECHA ÉSTA, LA NOTIFICACIÓN SE EFECTÚA POR MEDIO DE UN INFORME DE INSPECCIÓN, PARA QUE COMPRAS MANTENGA UN REGISTRO SOBRE LA INSPECCIÓN DE CALIDAD.

CUANDO COMPRAS CUENTA CON LOS DOS INFORMES PRESCRITOS -- (DE CANTIDAD Y CALIDAD ACEPTADAS) SE COMPARAN CON LA COPIA DEL PEDIDO PARA UNA VERIFICACIÓN MÁS COMPLETA, Y CUANDO NO EXISTA MOTIVO DE RECHAZO, SE AGREGAN A ÉSTA COMO PRUEBA DE SU ENTREGA CORRECTA.

7. INFORMACIÓN DE LA LLEGADA AL DEPARTAMENTO.- SE RECOMIENDA QUE DESPUÉS DE REALIZADA LA INSPECCIÓN DE CANTIDAD Y LA DE CALIDAD (CUANDO SE REQUIERA) SE DEBE COMUNICAR AL DEPARTAMENTO SOLICITANTE QUE LA MERCANCÍA SE ENCUENTRA EN EXISTENCIA, PARA SU UTILIZACIÓN, YA SEA INMEDIATA O PARA SU TEMPORAL ALMACENAJE.

8. CONFRONTACIÓN DE LA FACTURA CON LA CANTIDAD Y PRECIO REALMENTE RECIBIDOS.- UNA VEZ QUE EL PROVEEDOR HA ENTREGADO EL PEDIDO - MANDA LA FACTURA A LA EMPRESA PARA EL COBRO DE LOS MATERIALES; EN EL MOMENTO DE SU LLEGADA SE FECHARÁ Y SELLARÁ. AL RECIBIR SE ÉSTA, PASA PRIMERO A COMPRAS PARA CONFRONTARLA CON LA COPIA DEL PEDIDO; SI RESULTA CONFORME, SE TURNA A CONTABILIDAD.
9. ENVÍO DE LA FACTURA A LA CONTABILIDAD.- SI ESTAN DE ACUERDO - LOS DOCUMENTOS QUE SE HALLAN EN PODER DE CONTABILIDAD CON LA - FACTURA, QUE MANDA LA SECCIÓN DE COMPRAS, SE ELABORA EL TRATAMIENTO CONTABLE A SEGUIR. LA COPIA DEL PEDIDO DE COMPRA PASA ENTONCES AL ARCHIVO DE PEDIDOS COMPLETADOS, CON LOS DOCUMENTOS ACREDITATIVOS AGREGADOS. LA FACTURA EN SÍ SE GUARDA EN LOS - ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
10. PAGO AL PROVEEDOR.- CONSISTE EN EL PAGO DE LA FACTURA, EFEC-- TUÁNDOLO CON LA MÁXIMA DEMORA RESPECTO AL MOMENTO DE LA ENTREGA DEL MATERIAL, SIN QUE, NO OBSTANTE, DICHA DEMORA SE TRADUZCA EN UN AUMENTO DEL PRECIO. AÚN CUANDO ESTA FASE CORRESPONDE A CONTABILIDAD, NO QUIERE DECIR QUE LA RESPONSABILIDAD DE - ABASTECIMIENTO, ANTE EL PROVEEDOR, HAYA TERMINADO, PUESTO QUE ESTO OCURRE HASTA EL MOMENTO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA FACTURA.

UN PROCEDIMIENTO QUE SEA ÓPTIMO PARA UNA EMPRESA PUEDE - NO SERLO PARA OTRA, SIMPLEMENTE POR EXISTIR DIFERENCIAS NOTABLES - ENTRE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

VALE DE SALIDA

Nº _____

FECHA: _____ 19____

PAR Nº	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL				
PAR Nº	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	IMPORTE	TURNO

SUPERVISOR

TRABAJADOR

DEPARTAMENTO

— REGISTROS, ARCHIVOS E INFORMES.

LOS REGISTROS E INFORMES SON PARTE INTEGRANTE DE LOS PRO
CEDIMIENTOS QUE EN ELLOS SE ANOTAN.

LOS REGISTROS SON UNA ACUMULACIÓN DE DETALLES TOMADOS DE
DIVERSOS IMPRESOS, Y A SU VEZ, SON BASE PARA LOS INFORMES QUE LA -
DIRECCIÓN UTILIZA. SON RESÚMENES DE IMPORTANCIA DE LAS ANOTACIO-
NES ORIGINALES QUE SE ENCUENTRAN EN DIVERSOS IMPRESOS. SI NO FUE
SE POR LOS REGISTROS, LA BÚSQUEDA DE DETALLES SERÍA INACABABLE Y -
COMPORTARÍA MUCHOS ERRORES POR OMISIÓN; ADEMÁS, LAS COMPARACIONES
Y EVALUACIONES SERÍAN UNA TAREA DESESPERANTE, CON MUY POCO VALOR -
REAL.

EL INFORME ES UN PUNTO DE GRAN IMPORTANCIA, DENTRO DE LA
EMPRESA, EL CUAL HACE POSIBLE QUE LO ACONTECIDO LLEGUE OPORTUNAMEN-
TE AL CONOCIMIENTO DE LOS QUE DEBEN SABER DE LA MARCHA DE LA EMPRE-
SA.

LA INFORMACIÓN EN GENERAL ES MUY IMPORTANTE E INDISPENSA-
BLE EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA. LOS INFORMES AYUDAN POSITIVA-
MENTE PARA SALIR ADELANTE EN LAS LABORES BÁSICAS DE LA ADMINISTRA-
CIÓN (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL). SIN INFOR-
MACIÓN LOS DIRECTIVOS DE UNA EMPRESA NO PODRÍAN ESTAR AL TANTO ---
OPORTUNAMENTE DEL DESARROLLO INTERDEPARTAMENTAL, NI DIRIGIR Y ---
ORIENTAR EN EL MOMENTO DEBIDO EL TRABAJO POR HACERSE CON LA VIGI---

LANCIA Y POR CONDUCTO DE LOS RESPECTIVOS JEFES DEL DEPARTAMENTO, - SECCIÓN U OTROS EMPLEADOS DE DETERMINADA CATEGORÍA.

LOS INFORMES PUEDEN REFERIRSE A HECHOS PASADOS —LO QUE SUCEDE PRINCIPALMENTE—, A ACONTECIMIENTOS ACTUALES, O A PROBABLES DESARROLLOS Y FUTUROS DESENVOLVIMIENTOS DE UNA EMPRESA.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE DEBEN REUNIR LOS INFORMES EXPEDIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO:

- SER DIGNOS DE FIAR.
- ESTAR DISPONIBLES RÁPIDAMENTE.
- ESTAR EN FORMA RESUMIDA, HASTA DONDE SEA POSIBLE.
- EVITAR SU DUPLICIDAD.

LAS ACTIVIDADES DE OFICINA DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO SON MUY EXTENSAS E IMPORTANTES. A PESAR DE LOS NOTABLES - PROGRESOS REALIZADOS HACIA LOS PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICADOS Y LA - CREACIÓN DE IMPRESOS PARA DIVERSOS USOS, HAY UNA GRAN CANTIDAD DE PAPELEO QUE RESULTA INEVITABLE, Y POR LO TANTO ES NECESARIO RESUMIR LA INFORMACIÓN EN ARCHIVOS PARA FACILITAR SU MANEJO.

LOS ARCHIVOS DE LA SECCIÓN DE COMPRAS DEBEN CONTENER UN SURTIDO FRUCTÍFERO DE INFORMACIÓN ÚTIL, Y FÁCILMENTE ASEQUIBLE PARA CUANDO SE LE NECESITE. SU DISPOSICIÓN HA DE SER LO MÁS CONDEN

SADA POSIBLE Y EL COSTO DE SU OPERACIÓN HA DE SER RAZONABLE.

LAS REGLAS FUNDAMENTALES PARA LA FORMACIÓN DE ARCHIVOS -
ADECUADOS DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO SON:

1. HAY QUE HACERLOS SENCILLOS, HASTA DONDE SEA POSIBLE, PARA LOGRAR ASÍ RESULTADOS RÁPIDOS.
2. LOS LIBROS, REGISTROS Y FICHEROS HAN DE ARCHIVARSE DE ACUERDO A PRODUCTOS, PROVEEDORES, TEMAS, ETC., ESCOGIENDO EL SISTEMA MÁS FAVORABLE A LA EMPRESA.
3. TODOS LOS PRESTAMOS DE MATERIAL DE LOS ARCHIVOS HAN DE PROTEGERSE CON "FICHAS DE SALIDA" QUE SE DESTRUIRÁN CUANDO AQUÉL SEA DEVUELTO.
4. LOS FICHEROS--ÍNDICE AHORRAN TIEMPO PARA LA LOCALIZACIÓN DE MATERIALES; SEA CUAL FUERE EL SISTEMA QUE SE UTILICE. HACIENDO USO DE FICHAS VISIBLES CUANDO SE NECESITE MANEJARLOS CON RAPIDEZ.
5. HA DE EXISTIR UN PLAN PERIÓDICO PARA DESHACERSE DE LAS DISTINTAS CLASES DE MATERIAL ARCHIVADO FUERA DE USO; ESTABLECIÉNDOSE MEDIANTE UN PROGRAMA, EN EL QUE SE INDIQUEN EL TIPO DE MATERIAL Y EL TIEMPO LÍMITE POR EL QUE SE LE HA DE CONSERVAR.

LOS DATOS A REGISTRAR Y LA AFLUENCIA DE IMPRESOS A RELLENAR NO DEBEN CONSTITUIR UNA CARGA DE TRABAJO PARA EL JEFE DE COM--

PRAS. MÁS BIEN TIENEN QUE SERLE AYUDAS AUTOMÁTICAS, UN MEDIO PARA PONER EN SUS MANOS LA INFORMACIÓN CORRIENTE QUE NECESITA PARA REALIZAR, DEL MEJOR MODO POSIBLE, LA TAREA DE COMPRAR. PERO EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ES RESPONSABLE DE MANTENER REGISTROS Y ARCHIVOS, COMPLETOS Y FÁCILES DE CONSULTAR, DE TODA LA INFORMACIÓN QUE PUEDA SER ÚTIL EN EL FUTURO; HACIENDO LOS INFORMES Y LAS ESTADÍSTICAS QUE SEAN NECESARIOS A CONSECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO, COMPULSANDO ÉSTOS INFORMES CON LAS PERSONAS A QUIENES INTERESEN, ANTES DE PONERLOS EN CIRCULACIÓN.

C A P I T U L O V I

LOS PRESUPUESTOS

EL PRESUPUESTO "CONSISTE EN LA DETERMINACIÓN PRECISA DE UN PLAN DE ACCIÓN, PERFECTAMENTE COORDINADO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DURANTE UN PERÍODO ESTABLECIDO ANTICIPADAMENTE". LAS RESPECTIVAS CIFRAS SON CALCULADAS MEDIANTE DETENIDOS ESTUDIOS QUE TIENEN POR REFERENCIA LOS RESULTADOS ANTERIORES DE LA EMPRESA, ESTIMADAS EN FUNCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS ECONÓMICAS GENERALES DE LOS NEGOCIOS, QUE SE ESPERAN HABRÁN DE PRESENTARSE DURANTE EL LAPSO CONSIDERADO.

LA FORMA DEL PRESUPUESTO ESTARÁ DETERMINADA POR LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES Y LA REALIDAD ECONÓMICA DE CADA EMPRESA, PERO LO FUNDAMENTAL, ES QUE ABARQUE TODOS SUS ASPECTOS.

EVIDENTEMENTE QUE EL CONTROL ES UNA FUNDACIÓN ADMINISTRATIVA QUE ESTÁ ESTRECHAMENTE LIGADA A TODO GERENTE; DE ESA FUNCIÓN DEPENDE QUE SE CUMPLAN LOS PROPÓSITOS ESTABLECIDOS, QUE NO HALLA MALOS MANEJOS, Y EN FIN QUE SE ACTÚE CON EFICACIA.

AHORA BIEN, PARA CUMPLIR CON ESE COMETIDO, LA ADMINISTRACIÓN CUENTA CON UNA SERIE DE INSTRUMENTOS DE CONTROL, QUE VAN DESDE LA SIMPLE APRECIACIÓN SUBJETIVA BASADA EN LA EXPERIENCIA DE —

QUIEN EJERCE ESA FUNCIÓN, HASTA TÉCNICAS MÁS SOFISTICADAS Y PRECISAS. UNA DE ESTAS ES PRECISAMENTE LA TÉCNICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL O PRESUPUESTOS.

EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AL MANEJAR UNA PARTE CONSIDERABLE DEL ACTIVO DE LA EMPRESA, PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE TODOS LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, REQUIERE DE UN CONTROL PRESUPUESTAL, POR LA INVERSIÓN QUE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD.

A) VENTAJAS DE CONTAR CON UN PRESUPUESTO.

EN PRIMER TÉRMINO LOS GERENTES DEBEN ESTAR PLENAMENTE —
CONSCIENTES DE LAS GRANDES VENTAJAS Y BENEFICIOS QUE ORIGINAN LOS
PRESUPUESTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS. ENTRE LAS —
PRINCIPALES VENTAJAS TENEMOS LAS SIGUIENTES:

- BASAN SU ACCIÓN EN CUIDADOSAS INVESTIGACIONES, ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS; NO SE TRATA DE LA INTUICIÓN DE UNA PERSONA, NI DE SU HABILIDAD PARA GUIAR EL NEGOCIO, SINO DE APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE TODOS LOS QUE HAN SEGUIDO EL MISMO CAMINO, DE — APROVECHAR SUS ÉXITOS Y EVITAR SUS FRACASOS.
- PERMITEN IR COMPROBANDO EL CURSO DE LAS OPERACIONES DE ACUERDO CON LO PLANEADO DETERMINANDO QUE DEPARTAMENTOS HAN CUMPLIDO Y CUALES NO, AL FIJAR RESPONSABILIDADES DE LOS ENCARGADOS DE EJECUTAR LAS OPERACIONES.
- ASEGURAN LA COORDINACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, AL IDENTIFICAR LA RELACIÓN DE CADA UNA DE ELLAS CON LAS — DEMÁS, CON LO CUAL SE PODRÁ LOGRAR EL EQUILIBRIO, LA ASOCIACIÓN Y LA UNIDAD NECESARIAS PARA UNA ACCIÓN DE CONJUNTO.
- HACEN QUE LOS JEFES O ENCARGADOS DE LOS PRESUPUESTOS LLEVEN — EN FORMA MÁS RACIONAL SUS COMPRAS O NECESIDADES FINANCIERAS, MÁXIME CUANDO SABEN QUE SU EFICIENCIA SERÁ MEDIDA EN FUNCIÓN

DE SU HABILIDAD PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ENCERRADOS EN DICHO PLANES, FOMENTANDO EL ANÁLISIS VALORATIVO DE CADA OPERACIÓN.

- AYUDAN A QUE CADA JEFE O ENCARGADO DE LOS PRESUPUESTOS APROVECHE LOS COSTOS COMO UN MEDIO DE CONTROL Y NO SIMPLEMENTE COMO UNA INFORMACIÓN HISTÓRICA.
- FACILITAN LA FUNCIÓN FINANCIERA, PUESTO QUE DIRIGEN EL USO DE LOS RECURSOS Y LOS ESFUERZOS POR LOS CANALES DE MAYOR UTILIDAD. EL SABER CUÁNDO Y CUÁNTO DINERO SE NECESITARÁ, PERMITE RECURRIR A LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO MÁS CONVENIENTES Y ECONÓMICAS.
- COORDINAN TODAS LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA EN UN ESFUERZO COMÚN, DENTRO DE UN PROGRAMA BALANCEADO Y UNIFICADO.

B) LIMITACIONES DE CONTAR CON UN PRESUPUESTO.

NO OBSTANTE LAS VENTAJAS ANTES CITADAS, LOS PRESUPUESTOS TAMBIÉN TIENEN SUS LIMITACIONES QUE EL GERENTE DEBE CONOCER PARA NO PENSAR QUE ELLOS SON UNA PANACEA DE TODAS LAS FUNCIONES DEFI—
CIENTES Y PARA TODAS LAS SITUACIONES EMPRESARIALES. ALGUNAS LIMITACIONES SON LAS SIGUIENTES:

- LOS PRESUPUESTOS ESTÁN BASADOS EN MERAS ESTIMACIONES Y, COMO TALES, NO SON EXACTOS, POR LO QUE EL GERENTE DEBE CONJUGAR SU INTELIGENCIA, EXPERIENCIA Y BUEN JUICIO CON LOS DATOS CONTABLES Y ESTADÍSTICOS DE QUE DISPONGA.
- LOS PRESUPUESTOS EN NINGÚN MOMENTO PODRÁN SUBSTITUIR A LOS GERENTES NI PRIVARLOS DE SU LIBERTAD DE ACCIÓN Y DECISIÓN.
- LOS PRESUPUESTOS NO PUEDEN PERFECCIONARSE EN FORMA INMEDIATA, SINO QUE REQUIEREN DE UN ASENTAMIENTO. TAMBIÉN ES NECESARIO HABITUAR A LOS GERENTES A QUE LOS UTILICEN Y PARTICIPEN EN SU FORMULACIÓN.

C) PERIODO DEL PRESUPUESTO.

LA DURACIÓN DEL PERÍODO QUE CUBRE UN PRESUPUESTO VARÍA - DE ACUERDO CON LA NATURALEZA PROPIA DE CADA NEGOCIO Y EL CICLO DE PRODUCCIÓN. SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO QUE ABARQUE EL PRESUPUESTO SE CLASIFICA EN: PRESUPUESTO A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.

A CORTO PLAZO.- AQUÉL QUE COMPRENDE LOS PRÓXIMOS DOCE MESES.

A MEDIO PLAZO.- CUANDO ABARCA UN PERÍODO HASTA DE TRES AÑOS.

A LARGO PLAZO.- CUANDO LAS CIFRAS PRESUPUESTAS, COMPRENDEN UN PERÍODO DE CINCO AÑOS O MÁS.

DADA LA COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES, ES DIFÍCIL PREDECIR TODOS LOS ELEMENTOS Y FACTORES QUE AFECTARÁN SU MARCHA EN UN PERÍODO DEMASIADO LARGO, LLEGANDO A LA CONCLUSIÓN DE QUE, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, EL PERÍODO DEL PRESUPUESTO DEBE SER MÁS BIEN CORTO, Y PARA SU MÁS SIGNIFICATIVA UTILIZACIÓN DEBE CUBRIR EL MISMO EJERCICIO CONTABLE. NO OBSTANTE, UN PRESUPUESTO DE UN AÑO TAMBIÉN DEBE ESTAR FRAGMENTADO EN PRESUPUESTOS PARA PERÍODOS MENORES, COMO POR EJEMPLO, CUATRO PRESUPUESTOS TRIMESTRALES, Y QUE A SU VEZ, CADA TRIMESTRE SE ANALICE EN TRES PRESUPUESTOS MENSUALES, YA QUE DE ESTA MANERA SE FACILITA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES. -

ESTO MISMO PERMITIRÁ UN CONTINUO REFINAMIENTO EN LOS PERÍODOS SIGUIENTES.

MUCHAS EMPRESAS DEBIDO A LA NATURALEZA DE SUS PRODUCTOS, QUE DEBEN SER PLANEADOS CON MUCHA ANTICIPACIÓN, ACOSTUMBRAN PREPARAR PLANES PARA CINCO, DIEZ O MÁS AÑOS, TOMANDO EN CUENTA QUE LOS MOVIMIENTOS ECONÓMICOS Y DEMOGRÁFICOS, SE REALIZAN EN CICLOS QUE ABARCAN VARIOS AÑOS Y QUE LAS EXPANSIONES DE LAS EMPRESAS Y DE LOS MERCADOS DEBEN SER PREVISTAS CON BASTANTE ANTICIPACIÓN. LAS DOS CONCLUSIONES CONTRADICTORIAS, SEÑALAN QUE EXISTEN DOS TIPOS DE PLANEACIONES, UNA A CORTO PLAZO Y OTRA A LARGO PLAZO.

LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO CONTENDRÁ EL DETALLE DE TODAS LAS OPERACIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN UN PLAZO REDUCIDO.

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO CONTENDRÁ EN FORMA GENERAL LA PROYECCIÓN DE LA EMPRESA.

D) FINALIDAD DEL PRESUPUESTO.

EL MOTIVO PRINCIPAL DE LA EXISTENCIA DE UN PRESUPUESTO -- ES UNA CUESTIÓN DE PLANEAMIENTO. EL PRESUPUESTO SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO QUE PROPORCIONA UNA SERIE DE REVISIONES EN TORNO A LAS VENTAS QUE SE ESPERAN REALIZAR (INGRESOS) Y A LAS EROGACIONES Y RESULTADOS POR EFECTUAR, YA QUE EXPRESA EN DINERO LOS PLANES FUTUROS DE LA EMPRESA. TODO ESTO DENTRO DE UN MARCO DE TIEMPO ESTABLECIDO POR LA PROPIA GERENCIA EN BASE AL CUAL EVALÚA SU PROPIA ACTUACIÓN. EL PLAN TIENE QUE SER ANTERIOR A LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO, PUESTO QUE ÉSTE SE BASA EN LOS DETALLES DEL PLAN.

LOS PLANES PARA EL PRESUPUESTO HACEN NECESARIO QUE SE ESTABLEZCAN CÁLCULOS ESTIMATIVOS QUE SEAN DE FIAR, REFERENTES A LAS VENTAS DEL PERÍODO QUE SE TIENE EN ESTUDIO. BASÁNDOSE EN LOS CÁLCULOS ESTIMATIVOS DE LAS VENTAS, DE LAS DISTINTAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS, SE PASA A ESTABLECER PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN QUE FIJEN LA CANTIDAD DE MANO DE OBRA Y DE MATERIALES. ESTOS PLANES DE PRODUCCIÓN HAN DE COORDINARSE SI SE QUIERE CONSEGUIR EL MÁXIMO RESULTADO EN LOS MISMOS.

ADVIÉRTASE QUE EL PRESUPUESTO SE HA ENTENDIDO COMO UN INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN, SIN EMBARGO, POR SU MISMA NATURALEZA SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO DE CONTROL, PUESTO QUE ES BASE PARA MEDIR Y EVALUAR LAS REALIZACIONES CONFORME EN EL TIEMPO SE LLEVEN A CABO.

UN CONTROL ADECUADO MAXIMIZA LAS POSIBILIDADES DE QUE EL PRESUPUESTO SE LLEVE A CABO DE ACUERDO CON EL PLAN.

A CONTINUACIÓN SE DAN ALGUNAS RAZONES PARA LA EXISTENCIA DEL PRESUPUESTO:

- EL MANTENIMIENTO DE UN EQUILIBRIO DE MATERIALES, NO SÓLO CON RESPECTO A LOS RÉQUERIMIENTOS, SINO ENTRE SÍ. EL EQUILIBRIO TIENDE A MANTENER LOS GASTOS DE COMPRAS CONSTANTEMENTE EN FUNCIÓN DE APLICACIONES PROVECHOSAS; REDUCE AL MÍNIMO LOS GASTOS EN MATERIALES DE MOVIMIENTO LENTO Y EL PELIGRO DE PÉRDIDAS — PORQUE ÉSTOS CAIGAN EN DESUSO, EVITANDO LOS RETRASOS MOTIVADOS POR CARENCIA DE UNO DE SUS ELEMENTOS ESENCIALES.
- ESTABLECER NORMAS DE ACTUACIÓN. LA ESTIMACIÓN DETALLADA DE LOS MATERIALES Y SUMINISTROS QUE HAN DE SER COMPRADOS PARA UN PROYECTO O PROGRAMA DADOS, ESTABLECE UNAS NORMAS QUE ESTIMULAN Y REQUIEREN SU UTILIZACIÓN EFICAZ Y QUE, PARALELAMENTE, — DESANIMAN EL DESCUIDO Y EL DESPILFARRO EN LA UTILIZACIÓN DE — LOS MISMOS.
- PERMITE UN PLANEAMIENTO ADECUADO Y ORDENADO DE LAS FINANZAS — QUE COINCIDA CON LOS CARGOS. EL PRESUPUESTAR ES, ESENCIALMENTE, UNA OPERACIÓN FINANCIERA Y DEBE ESTAR EN CONEXIÓN CON LA FASE FINANCIERA DEL PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO.

— HACE NECESARIO EL CRITERIO Y LA RECOMENDACIÓN DE DIVERSOS FUNCIONARIOS O JEFES DE DEPARTAMENTO, QUE TIENEN PARTICIPACIÓN EN LA COMPILACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS CANTIDADES PRESUPUESTADAS. EN CONSECUENCIA, ÉSTE ES UN MEDIO DE LOCALIZAR LA RESPONSABILIDAD PARA SABER DÓNDE Y CÓMO SE HAN ORIGINADO INEXACTITUDES, QUE SURJAN, CON OBJETO DE PREVENIR SU REPETICIÓN Y LOS CORRESPONDIENTES GASTOS, MEDIANTE MEDIDAS CORRECTIVAS.

EN SÍNTESIS, LA FINALIDAD DEL PRESUPUESTO CONSISTE EN PROPORCIONAR INFORMACIÓN AL EJECUTIVO O DIRIGENTE DE UNA EMPRESA, PARA QUE TOMÉ DECISIONES MÁS CERTERAS DENTRO DE UN PROGRAMA ESTABLECIDO, Y ASÍ PODER LLEGAR A LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

E) CLASES DE PRESUPUESTOS.

LOS PRESUPUESTOS, COMO PARTE INTEGRANTE DE LA PLANEACIÓN, NOS SEÑALAN EN FORMA ANALÍTICA EL CAMINO QUE DEBEMOS RECORRER, O SEA QUE DEFINEN LAS OPERACIONES QUE DEBEN EFECTUARSE PARA CUMPLIR CON LAS METAS FIJADAS. ESTO HACE QUE EL PUNTO DE PARTIDA EN LA FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SEA LA ESTIMACIÓN DE UN PRONÓSTICO DE INGRESOS O VENTAS, PARA DE AHÍ DERIVAR INMEDIATAMENTE EL PRESUPUESTO DE VENTAS QUE SE CONVERTIRÁ EN EL EJE DE TODO EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL. EN EFECTO, A PARTIR DEL PRESUPUESTO DE VENTAS SE DERIVARÁN LOS PRESUPUESTOS OPERACIONALES QUE CUBRIRÁN TODAS LAS ACTIVIDADES ENCAMINADAS A HACER QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS QUE LA PLANEACIÓN HA DEFINIDO. ESTOS PRESUPUESTOS OPERACIONALES COMPRENDEN PRINCIPALMENTE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS, PRODUCCIÓN, FINANZAS, INVENTARIOS Y COMPRAS. ELLOS SON LA COLUMNA VERTICAL DE TODO EL SISTEMA Y A PARTIR DE LOS MISMOS SE PUEDEN DERIVAR OTROS PRESUPUESTOS ANALÍTICOS Y SUPLEMENTARIOS, SEGÚN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y CONTROL QUE SE QUIERAN ESTABLECER, ES DECIR, SE PUEDEN OBTENER PRESUPUESTOS MÁS DETALLADOS, ASÍ, EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN SE SUBDIVIDE EN PRESUPUESTOS DE MATERIAS PRIMAS, DE MANO DE OBRA DIRECTA, DE GASTOS DE FABRICACIÓN; Y ASÍ SUCESIVAMENTE SE PODRÍA SUBDIVIDIR CADA UNO DE LOS PRESUPUESTOS PRIMARIOS.

LA ESTRUCTURA DE TODO EL SISTEMA PRESUPUESTAL SERVIRÁ DE BASE PARA FORMULAR LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, QUE SON LOS -

QUE SEÑALAN LOS RESULTADOS ESTIMADOS QUE SE DESEAN ALCANZAR.

A CONTINUACIÓN SE ENUMERAN, BREVEMENTE, LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS, PRODUCCIÓN Y COMPRAS, DEBIDO A QUE SON LOS MÁS LIGADOS AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO.

PRESUPUESTO DE VENTAS

LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL COMIENZA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS. EL VOLUMEN PRELIMINAR DE VENTAS ES, DESDE LUEGO, EL DATO MÁS IMPORTANTE PARA LA PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS, YA QUE DE ÉL SE DERIVA UNA SERIE DE EFECTOS Y CONSECUENCIAS QUE AFECTAN A LA MAYOR PARTE, SI NO ES QUE A LA TOTALIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

SE DEBE PROCURAR QUE LA ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS SE HAGA LO MÁS CUIDADOSA Y EFICAZMENTE POSIBLE, A FIN DE OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS, PUES DE NO SER ASÍ LOS DEMÁS PRESUPUESTOS QUE SE FORMULEN CARECERÁN DE UNA BASE SÓLIDA, Y PERDERÁN EFICACIA COMO UN INSTRUMENTO VITAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

DEL VOLUMEN DE VENTAS DEPENDEN LOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN, INVENTARIOS Y COMPRAS DE MATERIA PRIMA.

PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS DEBEN CONSIDERARSE TODOS LOS FACTORES QUE PUEDAN ALTERAR LAS VENTAS EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS, LOS CUALES SON:

1. FACTORES INTERNOS. SON AQUÉLLOS QUE DEPENDEN Y PUEDEN SER CONTROLADOS POR LA PROPIA EMPRESA, Y QUE SOLAMENTE AFECTAN A ELLA.
2. FACTORES EXTERNOS. SON AQUÉLLOS QUE NO SÓLO AFECTAN A LA EMPRESA EN ESPECIAL, SINO A EMPRESAS SIMILARES, O A LA ECONOMÍA EN GENERAL.

ES CARACTERÍSTICO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS EL SER FLEXIBLE Y COSTEABLE, DADA SU NATURALEZA, EN VISTA DE QUE ES EN SÍ UNA ESTIMACIÓN.

LAS FUNCIONES DE VENTAS, PRODUCCIÓN, ABASTECIMIENTO Y FINANZAS ESTAN, COMO ES NATURAL, ESTRECHAMENTE LIGADAS ENTRE SÍ; Y EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO PUEDE FORMARSE UNA MEJOR PERSPECTIVA DE LA LABOR QUE LE ESPERA SI EL PRESUPUESTO DE VENTAS SE ESTABLECE TANTO EN UNIDADES DE MERCANCÍA COMO EN UNIDADES MONETARIAS.

POR OTRA PARTE, EL PRESUPUESTO DE VENTAS TAMBIÉN ESTÁ INTEGRADO POR LA ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS, O SEA, SOBRE CUANTO COSTARÁ LA ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ESTÁ BASADA EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS, PUES PRÁCTICAMENTE ES EL PROPIO PRESUPUESTO DE VENTAS MÁS EL INVENTARIO FINAL, MENOS EL INVENTARIO INICIAL.

LA ELABORACIÓN DE ÉSTE PRESUPUESTO SE HACE CON EL FIN DE PREVER LAS CANTIDADES SUFICIENTES DE PRODUCTOS TERMINADOS PARA SUSTENTAR LA DEMANDA DURANTE EL PERÍODO PRESUPUESTO. EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN SE SUBORDINA A LOS VOLÚMENES EXIGIDOS POR EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

EXISTE ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO DE ABASTECIMIENTO Y EL DE PRODUCCIÓN, PUESTO QUE EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ESTA OBLIGADO AL SUMINISTRO DE TODOS AQUÉLLOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO.

LA ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ESTA INTEGRADO POR LOS PRESUPUESTOS DE: MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN. EL PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA SIRVE DE ANTECEDENTE Y ESTABLECE LA BASE PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS.

PRESUPUESTO DE ABASTECIMIENTO

EL PRESUPUESTO DE ABASTECIMIENTO ESTÁ CONSTITUIDO POR DOS PRESUPUESTOS: EL PRESUPUESTO DE GASTOS EN QUE SE INCURRA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO, DURANTE EL PLAN PRESUPUESTAL, Y EL PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES, QUE SE OCUPA DE LAS MATERIAS PRIMAS, COMPONENTES Y HERRAMIENTAS.

ESTE ÚLTIMO ES EL DE MAYOR IMPORTANCIA, POR SU PROPIA NATURALEZA, PUESTO QUE REPRESENTA LA CUANTIFICACIÓN ANTICIPADA DEL IMPORTE DE LOS MATERIALES REQUERIDOS POR LA EMPRESA PARA ATENDER SUS OPERACIONES.

LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS LA REALIZARÁ EL JEFE DE COMPRAS Y EL JEFE DE PRODUCCIÓN, PUESTO QUE DICHO PRESUPUESTO DEPENDE DE LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE LOS INVENTARIOS, QUE, EN OPINIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, DEBEN MANTENERSE EN EXISTENCIA PARA FABRICAR LOS FUTUROS PEDIDOS, DENTRO DEL PERÍODO PRESUPUESTARIO.

DEBIDO A QUE EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO TIENE UN CONOCIMIENTO CLARO DE LOS PRECIOS CORRIENTES Y DE LOS PROBABLES PRECIOS FUTUROS, PUEDE EXPRESAR EL PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES EN TÉRMINOS MONETARIOS.

PARA PODER CONTAR CON UN CALENDARIO DE COMPRAS, EL DEPAR

TAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE CONOCER LAS CIFRAS CORRESPONDIENTES AL RITMO DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LOS ARTÍCULOS PRINCIPALES. CUANDO EL PRESUPUESTO DE MATERIALES SE HACE A BASE DE UN CALENDARIO, CON FECHAS DE ENTREGA, EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO EJERCE UN MEJOR CONTROL. EL CONVERTIR EL PRESUPUESTO DE COMPRAS EN PROGRAMAS ESPECÍFICOS SE HACE CON EL FIN DE LA ADQUISICIÓN OPORTUNA.

DE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO SE LLEGA A LAS SIGUIENTES -
DEDUCCIONES:

- EL PRESUPUESTO DE VENTAS REPRESENTA EL VOLUMEN DE VENTAS PLANNEADAS O ESPERADAS DURANTE EL PERIODO PRESUPUESTADO.
- EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN MUESTRA EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO EL COSTO DE LA MISMA.
- EL PRESUPUESTO DE COMPRAS REPRESENTA LA ESTIMACIÓN DEL COSTO DE ADQUISICIÓN DE LOS MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN EN LA PRODUCCIÓN.

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

1. EN LA ACTUALIDAD, POCAS SON LAS EMPRESAS QUE LE HAN SABIDO DAR A LA COMPRA LA IMPORTANCIA QUE SE MERECE, PUESTO QUE A TRAVÉS DE ELLA SE REALIZA EL MAYOR NÚMERO DE EROGACIONES, YA QUE AL EFECTUARSE UNA BUENA COMPRA SE VERÁ REFLEJADA ÉSTA EN LAS UTILIDADES.

2. AL TOCAR EL TEMA DEL ABASTECIMIENTO MÁS A FONDO, SE OBSERVA LA NECESIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA FUNCIONAL PARA CUMPLIR CON EL ABASTO. SEGÚN NUESTRO CONCEPTO, ESTE SISTEMA DEBE COMPRENDER LAS FUNCIONES DE:

A. ADQUISICIÓN: A) COMPRA, B) PEDIDO Y C) TRÁFICO.

B. APROVISIONAMIENTO: A) ALMACENAMIENTO Y B) DISTRIBUCIÓN.

AUNQUE EN EL EJERCICIO DE LAS EMPRESAS ESTAS FUNCIONES SON AGRUPADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES PROPIAS DE CADA UNA.

3. DEDUCIMOS QUE EL CRITERIO IDEAL, PARA FIJAR LA COMPRA, ES TOMAR EN CUENTA LOS CUATRO ELEMENTOS BÁSICOS: CALIDAD, CANTIDAD, TIEMPO Y PRECIO, CONVENIENTES (CUANDO ÉSTA SE REALICE EN CONDICIONES NORMALES), PUES SE ADVIERTE QUE EN LA PRÁCTICA DE LAS EMPRESAS SE TOMA EN CUENTA UNO SÓLO O SE LES DA JERARQUÍA DIFERENTE.

4. DESPUÉS DE HABER REALIZADO EL PRESENTE TRABAJO, SITUAREMOS AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO (AL SURGIR COMO TAL) EN EL LUGAR QUE LE DEBE CORRESPONDER, DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL, EL CUAL SERÁ A NIVEL DE STAFF POR SER UN DEPARTAMENTO CUYA FUNCIÓN PRIMORDIAL ES LA DE PRESTAR SERVICIO A TODA LA EMPRESA.

5. CONCLUÍMOS QUE LA ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ES DE TAL IMPORTANCIA QUE SIN UNA BUENA ORGANIZACIÓN AFECTARÍA EN FORMA INMEDIATA A LA PRODUCCIÓN, TRAYENDO CONSECUENCIAS A TODA LA EMPRESA; POR TAL MOTIVO CONSIDERAMOS QUE DICHO DEPARTAMENTO, PARA LLEGAR A LA EFICIENCIA DESEADA, DEBE CONTAR CON POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS, Y QUE EN REALIDAD SE PONGAN EN PRÁCTICA. TENIENDO PRESENTE QUE: LAS POLÍTICAS SON LAS NORMAS QUE GUÍAN SU ACTUACIÓN; LOS PROGRAMAS MUESTRAN LAS DISTINTAS FORMAS DE LLEGAR AL OBJETIVO DESEADO, EN EL TIEMPO ESTABLECIDO; Y LOS PROCEDIMIENTOS INDICAN EL CAMINO A SEGUIR, AHORRANDO TIEMPO EN LAS TAREAS REPETITIVAS.

6. EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DEBE CONTAR CON HERRAMIENTAS DE CONTROL Y VIGILANCIA, LAS CUALES DIRIJAN SU ACTUACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA. COMO HERRAMIENTA DE CONTROL SE PUEDE MENCIONAR AL SISTEMA PRESUPUESTAL, QUE AÚN CUANDO EN NUESTRO MEDIO NO SE HA SABIDO EXPLOTAR POR COMPLETO, NI A TODOS LOS NIVELES EMPRESARIALES, DEBE APLICARSE TANTO AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO COMO A TODOS LOS DEMÁS QUE CONFORMAN LA EMPRESA.

A NUESTRO JUICIO, LA RAZÓN DE APLICARLO AL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO ES POR EL FUERTE INGRESO QUE PERCIBE PARA LA ADQUISICIÓN DE LOS MATERIALES.

7. AUNQUE TODO LO EXPUESTO EN ESTE TRABAJO PUEDE SERVIR EN FORMA MODESTA A CUALQUIER EMPRESA, ACLARAMOS QUE EN UNA DE PEQUEÑA - MAGNITUD LA CREACIÓN DE ESTE NUEVO DEPARTAMENTO SERÍA DESATINADA, PUES LAS FUNCIONES SE HALLAN EN UN ESTADO EMBRIONARIO TAL QUE RESULTARÍA INCOSTEABLE SU FUNCIONAMIENTO; ADVERTIMOS PUES, QUE ESTE DEPARTAMENTO DEBE SER CONSECUENCIA DEL CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN.

B I B L I O G R A F I A

1. ABASTECIMIENTO. LA CIENCIA MODERNA DE LAS COMPRAS.
DE HENRY G. HODGES.
2. LAS COMPRAS. PRINCIPIOS Y APLICACIONES.
DE STUART F. HEINRITZ.
3. LAS COMPRAS.
DE MICHELE CALIMERI.
4. APROVISIONAMIENTO Y EXISTENCIAS.
DE KARL E. ETTINGER.
5. ORGANIZACIÓN MODERNA DEL APROVISIONAMIENTO.
DE PIERRE M. MÜLLER.
6. DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN.
DE KARL E. ETTINGER.
7. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN INDUSTRIAL.
DE L. L. BETHEL.
8. PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS.
DE ALFREDO A. MASCIA.
9. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.
DE GEORGE ROBERT TERRY.

10. CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA.
DE KOONTZ Y O'DONNELL.
11. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: TEORÍA Y PRÁCTICA.
DE AGUSTÍN REYES PONCE.
12. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.
DE WILBURG JIMÉNEZ CASTRO.
13. CONTROL PRESUPUESTAL EN LOS NEGOCIOS.
DE HÉCTOR SALAS GONZÁLEZ.

**ESTA TESIS FUE IMPRESA EN
VEGA IMPRESORES S. de R. L.
OFICINAS EN AV. UNIVERSIDAD No
1855 TEL. 548-73-48 TALLERES EN
CALZ. I. ZARAGOZA No. 147
COL. JARDIN BALBUENA
SERVICIO A DOMICILIO
T E L . 7 6 2 - 0 6 - 7 0**
