



9
rej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL ABASTECIMIENTO DE MERCANCIAS EN UNA
EMPRESA FERRETERA UBICADA EN EL
DISTRITO FEDERAL.
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
CASTAÑEDA PADILLA ELIZABETH
CRUZ SANTAMARIA ROCIO
HERNANDEZ HERNANDEZ
MARIA GUADALUPE MARTHA

ASESOR: L.A. y C.P. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

000
CALIDAD ACADÉMICA



MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

Introducción

Capítulo I. Metodología de la Investigación.....	1
Título.....	2
Tema.....	3
Determinación y ubicación del problema.....	4
Hipótesis: De trabajo.....	5
Nula.....	6
Alternativas.....	7
Objetivos: General.....	8
Específicos.....	9
Capítulo II. Las micro, pequeñas y medianas empresas en México.....	10
Clasificación de las empresas.....	11
Principales características de la micro empresa....	13
Características de la pequeña y mediana empresa....	14
Importancia de las empresas: micro, pequeña y mediana.....	16
La función de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional.....	22
Problemática.....	24

Capítulo III. La función de Compras.....	32
Definición y objetivos.....	34
Importancia de la función de Compras.....	36
Organización de un departamento de Compras.....	38
Funciones del departamento de Compras.....	41
Políticas del departamento de Compras.....	43
El departamento de Compras y su relación con las áreas de la empresa.....	44
El proceso administrativo como base fundamental para una eficiente función de compras.....	53
Métodos de compras y su aplicación.....	63
Técnicas de compras.....	68
Procedimiento de compras.....	73

Capítulo IV. Caso Práctico:

en la empresa "COMEFER S.A. DE C.V.".....	82
Estructura Orgánica.....	87
Compras Nacionales.....	92
Procedimiento propuesto para compras nacionales....	93
Diagrama de flujo. Compras nacionales.....	97
Compras Internacionales.....	98
Procedimiento propuesto para compras de importación.....	100
Diagrama de flujo. Compras de Importación.....	105

Capítulo V. Aspectos Generales para realizar una compra de importación.....	106
Trámites para una importación.....	109
Trámites para permisos de importación definitiva...	113
Despacho aduanal.....	115
Carta de Crédito.....	116
Gastos directos asociados a la importación.....	117
Transporte, Seguros y Almacenaje.....	118
Auxiliares del transporte internacional.....	120
Tipos de transporte.....	122
Contenedores.....	132
Seguros.....	138
Almacenaje.....	141
Conclusiones.....	143
Anexo.....	147
Bibliografía.....	148

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

Las empresas son entes que necesitan de una organización óptima con el fin de mantener su competitividad dentro del mercado nacional e internacional. Por lo tanto, es importante que cuenten con áreas específicas dentro de su estructura interna, para que cada una de las actividades que se realicen estén basadas en procedimientos adecuados, además de poner en práctica fórmulas tecnológicas, distributivas y administrativas aprovechando de esta manera los recursos y capacidades de la organización.

Una de estas áreas es Compras, la cual se puede enfocar como una función trascendental en las empresas modernas, ya que tiene como objetivo principal proveer a la empresa de materiales y provisiones que requiera, cuando y donde sean necesarias, y a precios convenientes para la misma.

Por lo tanto, el papel que desempeña ésta área en las empresas actualmente, constituye una de las razones fundamentales para el desarrollo del presente Seminario de Investigación.

La investigación se basa en el método deductivo, debido a que parte de lo general a lo particular, es decir, que del universo constituido por micro, pequeñas y medianas empresas se escogió a una en particular que es "Comercializadora Ferrretera S.A. de C.V." (*)

(*) El nombre de la empresa es hipotético.

La investigación que se llevo a cabo fue de tipo documental y de campo, en esta última se realizaron algunas entrevistas con jefes de la empresa y visitas a la misma.

El Seminario de Investigación consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente forma:

El primer capítulo sobre Metodología de la Investigación contiene las bases para el desarrollo del mismo.

El segundo, se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, el cual nos da una pauta para conocer la clasificación, características, importancia y en general un panorama sobre las empresas en nuestro país, esto es con el fin de ubicarnos en el ambiente en que se encuentra la empresa referente a nuestro estudio.

En el capítulo tercero, se desarrolla la función de Compras para cualquier empresa, pues se considera en la actualidad como vital para conseguir el éxito de una compañía ya sea en México o en otro país, sin embargo el interés que representa para nosotros es que a menudo esta función es olvidada y relegada a depender de otras áreas que se consideran básicas como Producción, Ventas o Finanzas, sin estimar su importancia real; cabe destacar que la empresa a que nos avocamos no tiene establecida de manera formal dicha función, por lo que deseamos que este capítulo contribuya a ello.

En el cuarto capítulo se desarrolla el caso práctico dentro de la empresa objeto de nuestra investigación, describiendo una semblanza sobre la misma, así como la propuesta para que lleve a cabo sus compras mediante

procedimientos formales que permitan planearlas y controlarlas mejor, y no en forma empírica ésta función se deberá llevar a cabo por una persona capacitada que conozca las técnicas y procedimientos fundamentales para realizar una compra, en el momento adecuado, con el precio y la calidad idónea; así como ser consciente de que su labor tiene gran repercusión en los resultados que obtenga la empresa.

Y por último el quinto capítulo, se refiere a los aspectos generales para realizar una importación, considerando que el procedimiento de compras internacionales es más amplio y contiene más puntos de interés para la empresa: como son los trámites que se requieren para importar un producto, el significado del despacho aduanal de la mercancía, así como el de una carta de crédito; los gastos inherentes a la importación; los tipos de transporte, el seguro y el almacenaje. Otros puntos que por lo regular no son de gran divulgación como el agente aduanal, el agente de carga, y especificaciones sobre los contenedores.

Los capítulos que integran este Seminario de Investigación tienen como propósito dar a conocer la importancia de la función de Compras, así como los procedimientos para llevar a cabo una compra nacional e internacional, y los elementos involucrados en estas, para la empresa "Comercializadora Ferretera S.A. de C.V."

Capítulo I.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

T I T U L O

**El abastecimiento de mercancías en una empresa ferretera
ubicada en el Distrito Federal.
(Procedimiento de compras).**

T E M A

**El abastecimiento de mercancías en la empresa
"Comercializadora Ferretera S.A. de C.V. ubicada en el
Distrito Federal".**

(Procedimiento de compras).

DETERMINACION Y UBICACION DEL PROBLEMA

En la actualidad México está inmerso en una serie de cambios, tanto a nivel interno como externo, entre los cuales se encuentran la política de estabilidad económico-financiera del país, del cambio en el sistema monetario mexicano, del Tratado de Libre Comercio con E.U. y Canadá, así como con otros países de Sudamérica, además de una gran afluencia de inversiones en nuestro país por naciones extranjeras; a estos cambios México debe dar respuestas congruentes que le permitan crecer en el contexto mundial.

En relación con lo anterior, las empresas tendrán como responsabilidad el prepararse día con día para hacerles frente y sobrevivir en el mundo de los negocios.

Es de esperarse que las empresas tomen medidas que las hagan superar los papeles que actualmente desempeñan, con la finalidad de no quedar rezagadas o cerrar definitivamente, esto nos lleva a cuestionar, por dónde se deberá empezar para lograr un mejoramiento clara y real en las empresas mexicanas.

Al enfocarnos a una rama específica como es la Ferretera y en especial a la empresa "Comercializadora Ferretera S.A. de C.V.", se destaca que todo el mecanismo que la rodea para llegar a uno de sus objetivos principales que son las ventas,

comienza por el proceso de compras. Este proceso debe estar basado y regido por una planeación de las compras, y contar con un seguimiento que permita un control sobre las mismas con el fin de conseguir los objetivos planteados en un principio, pero cómo se logrará esto?

HIPOTESIS DE TRABAJO

La empresa Comercializadora Ferretera S.A. de C.V. si no cuenta con una estructura formal, entonces no utiliza un procedimiento formal para la compra de mercancía.

HIPOTESIS NULA

La empresa Comercializadora Ferretera S.A.. de C.V. si cuenta con una estructura y organización formal, entonces utiliza un procedimiento formal para la compra de mercancía.

HIPOTESIS ALTERNATIVAS

- 1) La empresa Comercializadora Ferretera S.A.. de C.V. cuenta con una estructura y organización formal, pero no tiene el procedimiento adecuado para la adquisición de la mercancía
- 2) La empresa Comercializadora Ferretera S.A.. de C.V. no cuenta con una estructura y organización formal, sin embargo tiene el procedimiento adecuado para la adquisición de la mercancía.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un procedimiento de compras formal que le permita a la empresa adquirir la mercancía con la calidad y precios requeridos en el momento adecuado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Proponer la delimitación del departamento de compras dentro de la estructura de la empresa; así como sus funciones, políticas, métodos y técnicas.
- 2) Diseñar un procedimiento formal para la adquisición de la mercancía, sustituyendo el procedimiento empírico, con el fin de llevar un control en las compras.
- 3) Dar a conocer los trámites y aspectos generales para realizar una compra de importación.

Capítulo II.

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EN MEXICO

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con los indicadores económicos idóneos que deben prevalecer para el desarrollo de un país, se han clasificado a las empresas de la siguiente forma:

GRAN EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa más de 250 empleados y cuyo valor de ventas anuales(*) es superior al equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general(**) elevado al año.

MEDIANA EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 250 empleados y cuyo valor de ventas anuales(*) no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general(**) elevado al año.

PEQUEÑA EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas anuales(*) no haya rebasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general(**) elevado al año.

MICRO EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de las ventas anuales netas(*) no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general(**) elevado al año.

La clasificación anterior es un marco de referencia para situar a la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." como una empresa mediana.

(*) Las cifras de personal ocupado y de las ventas netas será las correspondientes al cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior.

Los límites podrán variar en conformidad con la definición que en su documento dicte SECOFI. Ya que el art. 5 del decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 1985, faculta a SECOFI para que ajuste periódicamente el valor de las ventas anuales y el número de trabajadores.

(**) En todos los casos el salario mínimo corresponde a la zona geográfica "A".

Las características principales que distinguen a las micro, pequeñas y medianas empresas son las siguientes:

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA MICRO EMPRESA

- 1) "Requiere de una baja inversión que madura a muy corto plazo.
- 2) Es intensivo el uso de la mano de obra.
- 3) La inversión por plaza, es menor que el resto de la industria.
- 4) Propicia el desarrollo regional y es principal productora de satisfactores básicos.
- 5) Aprovecha materia prima y fuerza de trabajo local.
- 6) Es semillero de empresarios en múltiples localidades.
- 7) Tiene nula dependencia del exterior.
- 8) Contribuye a la capacitación de mano de obra y alienta la competencia.
- 9) Canaliza el ahorro y la inversión familiar y tiene poco acceso al crédito industrial o empresarial.
- 10) Su configuración es de empresas con sistemas administrativos y operativos rudimentarios.
- 11) La gestión suele concentrarse en el propietario.
- 12) En la generalidad de los casos, la productividad es baja y la calidad deficiente." (2)

(2) Antecedentes e Importancia de las Empresas Pequeñas y Medianas en México. Trabajo de Investigación realizado en décimo semestre. Empresas Pequeñas y Medianas.

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Existe una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. Las más generales son:

1. Poca o ninguna especialización en la administración, esencialmente la dirección en la pequeña empresa y en ocasiones en la mediana, se encuentra a cargo de una sola persona que no cuenta con personal que lo auxilie profesionalmente en su trabajo, y en la mayoría de los casos el dirigente no está capacitado para desempeñar correctamente su trabajo.

2. Falta de acceso al capital. Debido a dos causas principales:

- a) La ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento, y la forma en que éstas operan.
- b) Por falta de conocimiento sobre la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

La mediana empresa tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica y posee una mayor organización en comparación con la pequeña empresa.

3. Posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada su magnitud la pequeña y mediana empresa se limita a trabajar un mercado muy reducido por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado. Además de que no cuenta con ningún tipo de planes o programas que permitan conocer la demanda del producto que se ofrece.
4. Intima relación con la Comunidad local. Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que obtiene bienes, personal administrativo, mano de obra calificada, materia prima, y equipo.
5. Contacto personal estrecho del director con quiénes intervienen en la empresa, la facilidad con que el director está en contacto con sus empleados constituye un factor positivo en el ámbito laboral.

La descripción de las características de la micro, pequeña y mediana empresa, es con el fin de señalar la importancia que tienen para el desarrollo del país.

IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS: MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.

En realidad la importancia de la pequeña y mediana empresa no sólo puede medirse por el número establecimientos, sino por:

- El capital invertido que representan, el valor de su producción, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, el valor agregado, los empleos que genera y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Históricamente la micro, pequeña y mediana empresa es la opción básica para contribuir a la expansión económica, ya que representa la oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica pueden iniciarse y consolidarse por méritos propios.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Independientemente del grado de industrialización de cualquier país, éste tipo de empresas tiene además de una importancia económica una de orden social.

La pequeña y mediana empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido

a la capacidad de compra que les proporciona la empresa por medio de sus salarios y por los bienes que adquieren con el. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra, que por la estructura educacional característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.

Asimismo, en una nación en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más completa, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa a niveles con que cuentan los países desarrollados; la pequeña y mediana empresa se conforma en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para una sólida y pujante industria.

Estas empresas también ayudan a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. Esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorro que de otra forma permanecería ocioso.

Por todo lo anterior estas empresas representan un ámbito al que se debe prestar ayuda y estímulos, con el fin de reducir los fracasos innecesarios con las consiguientes pérdidas financieras.

"A continuación se mencionarán algunos datos estadísticos para visualizar la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México." (3)

Las micro, pequeña y mediana empresa, representan un sector trascendental en el aparato productivo nacional, ya que de un universo de 1,316,952(*) empresas; el 97% lo constituyen las micro empresas; el 2.77% lo componen las empresas pequeñas; y las empresas medianas representan el 0.3% (gráfica 1).

Del total de empresas el 57% están dedicadas al comercio; el 31% a los servicios; el 10% al sector manufacturero de bienes de consumo duradero y no duradero, y en menor medida en alguna rama de bienes intermedios y de capital; y el 1% a la industria de la construcción (gráfica 2).

Los datos anteriores revelan que el porcentaje de empresas medianas es el más bajo, sin embargo se debe considerar que éstas son el eslabón para la creación de grandes compañías con bases más sólidas, a diferencia de la micro empresa que a pesar de tener un gran porcentaje no logran consolidarse y terminan por desaparecer, aunque por sus características propias contribuyen en otros aspectos al desarrollo del país.

(3) El Empresario. Publicación semanal para la Mediana y Pequeña Empresa. "Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México" Pág.8-10. 22 al 28 marzo 1993. Año XVIII. CANACINTRA.

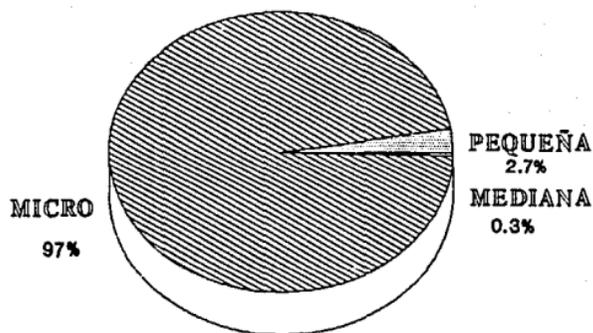
En relación con la actividad a la que se dedican resalta el sector comercial que para efectos de nuestra investigación es el que nos interesa.

Otros datos importantes que podemos mencionar sobre la mediana empresa son: que emplea el 51.1% de la fuerza laboral y aporta el 40.8% del total de los ingresos de la producción.

Estas estadísticas nos revelan en que posición se encuentra la mediana empresa y el porque de nuestro interés sobre una en particular como es "COMEFER S.A. DE C.V."

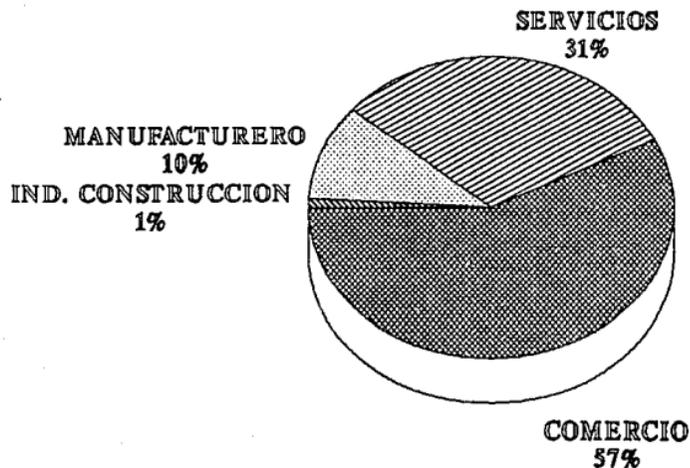
(*) El universo ésta constituido únicamente por las micro, pequeñas y medianas empresas.

TOTAL DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL ESTABLECIMIENTOS



NAFIN-INEGI 1992

ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICAN LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA



NAFIN-INEGI 1992

LA FUNCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A NIVEL NACIONAL.

Para otorgarles un apoyo acorde a la realidad del país, se debe conocer cuál es la función de la micro, pequeña y mediana empresa en México, así como su interrelación con las grandes empresas.

La micro, pequeña y mediana empresa tienen como función:

1. Llenar los huecos de producción, hay un gran número de productos que deben ser elaborados en pequeña escala, es el caso cuando el consumo nacional se reduce. Es decir, donde las grandes empresas no tienen ninguna participación, al mismo tiempo generan fuentes de trabajo para ocupar personal que no necesita estudios profesionales.
2. Crear y fortalecer una clase empresarial, ya que son una escuela práctica de gran valor nacional, para formar empresarios, personal administrativo y técnico, y en donde se generan nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Este tipo de empresas abre el camino para muchas personas incluyendo a la de escasos recursos los cuales llegan a alcanzar una pequeña fortuna. La riqueza que se llega a generar no sólo es para un beneficio personal sino

que llega a proporcionar ingresos a las personas que son miembros de la empresa, ayuda en el pago de impuestos que exige el Estado, además del pago de seguros y derechos, beneficia a otras empresas al comprarles insumos, materias primas, accesorios, bienes, servicios, al mismo tiempo aportan capital a instituciones financieras.

Las micro, pequeñas y medianas empresas realizan como mínimo tres funciones fundamentales para las grandes empresas:

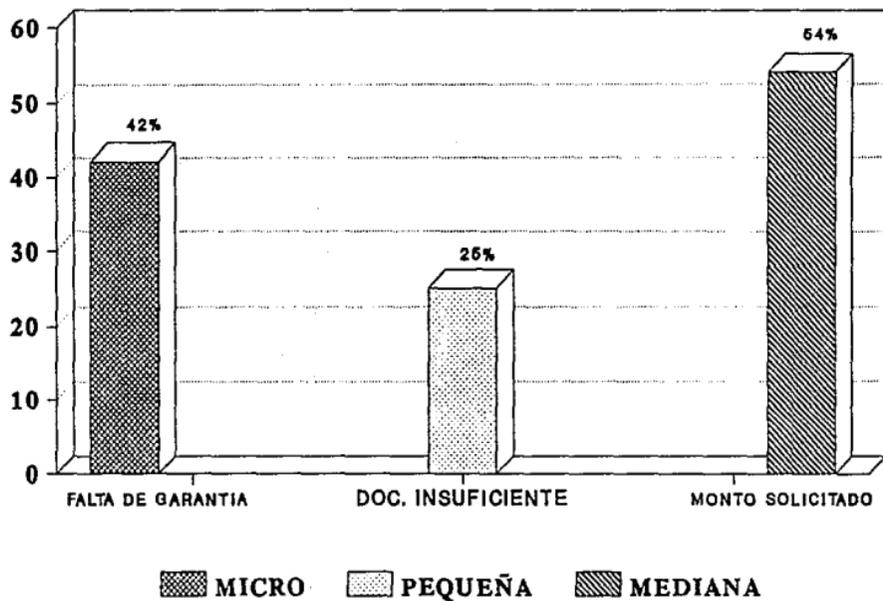
- a) Facilitar la concentración en las zonas de mayor rendimiento.
- b) Facilitar y servir de ensayo y preparación de futuros empresarios.
- c) Compensar las limitaciones inherentes a las grandes empresas.

PROBLEMÁTICA

A continuación veremos en forma general cual es la problemática de estas empresas.

- a) Falta de estudios de pre-inversión, que comprendan u análisis de las principales variables como son: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y excesivos, limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés bajas por falta de garantía y aval (gráfica 3).
- c) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad.
- d) Deficiente supervisión, lo cual repercute en la calidad de los productos, además de no contar con los estándares de calidad para competir tanto en el mercado interno como externo.
- e) Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación del país, en

PRINCIPALES OBSTACULOS PARA LA OBTENCION DE CREDITO



relación a las excepciones fiscales e incentivos que otorga el gobierno para las zonas económicas.

- f) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos, ni tecnología suficiente para generarlos. Esto obliga a realizar importaciones lo que origina, fuga de divisas, dependencia tecnológica, limitación en la producción.
- g) Escasez de recursos económicos, esto provoca una limitación en la expansión dentro del mercado nacional, y un obstáculo para realizar exportaciones.
- h) Dependencia productiva. Este tipo de empresas prefieren dedicarse a maquilar productos de otras empresas, en vez de expandirse y penetrar en el mercado con sus propios productos.
- i) Cuentan con limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- j) Escasa cultura tecnológica, además de la obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo utilizados.
- k) Tendencia a la improvisación.

En relación con las características, su importancia, función, así como la problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas, se localiza su potencial a nivel regional, ya que uno de los problemas estructurales más graves en México es el de la concentración industrial, debido a que la mitad de éste tipo de empresas se encuentran ubicadas en: el Distrito Federal, en el Estado de México, Jalisco y Nuevo León.

La concentración industrial trae consigo varias dificultades, como el desequilibrio ecológico, la deficiencia de transportes públicos, el encarecimiento de los servicios generales, las deseconomías generales, la disminución de oportunidades de crecimiento económico de los Estados de la República de los que sólo se extraen materias primas, impidiendo un desarrollo geográfico equilibrado de la industria nacional; por lo tanto, se debe apoyar a este tipo de empresas para que superen sus deficiencias y solucionen los problemas que las aquejan, ya que son un renglón muy importante para el desarrollo general del país.

De acuerdo a la clasificación, características, importancia, problemática, la relación con el desarrollo del país, y su contribución con las grandes empresas; la micro, pequeña y mediana empresa constituyen una gran fuente potencial para que el país logre un desarrollo, sin embargo esto se conseguirá fomentando algunas medidas que contribuyan a su crecimiento, además de considerar que una gran parte de ellas están asentadas en grandes ciudades como son: Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal.

"Para lograr tal propósito, es necesario que se induzcan cambios en materia de financiamiento, tecnología, organizaciones interempresariales, y su relación con el sector gobierno." (4)

FINANCIAMIENTO

En este renglón, se cree conveniente: Una modernización al sistema de garantía para que un gran número de empresas con recursos limitados, se incorpore al financiamiento institucional con base en la viabilidad del proyecto, al reconocimiento de la solvencia moral de los solicitantes y a su arraigo en la localidad.

(4) Revista publicada por CANACINTRA.
Pág.41,42. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No.3, 1991.

La unificación de los criterios para canalizar el crédito al establecimiento o ampliación de empresas micro, pequeñas y medianas de acuerdo al plan de desarrollo urbano de cada región.

El fortalecimiento de sistemas de crédito masivo para las empresas de menor tamaño, en especial la micro empresa.

La organización de una campaña de concientización entre el personal bancario, para lograr cambios de actitud que originen mejoras en el servicio al público.

TECNOLOGIA

Para apoyar a estas empresas se debe de tratar de:

- Promover entre las empresas las teorías del control de calidad apoyándose en la normatividad vigente y en la infraestructura de centro especializados que tiene la Secretaría de Educación Pública y las Universidades del país.

- Buscar la capacitación de la mano de obra con base a los requerimientos propios de estas empresas con el fin de lograr la calidad de los productos finales. Además de facilitar maquinaria y equipo a empresas con necesidad de adaptación y asimilación de nuevas tecnologías.

- Aumentar la canalización de recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico, "pues en la actualidad su participación en el Producto Interno Bruto es muy débil, en contraste con la inversión que existe en otros países como por ejemplo Taiwan o Brasil." (4)

ORGANIZACIONES INTEREMPRESARIALES

En este aspecto, se considera prioritario inducir lo siguiente:

- La agrupación de microempresas bajo la forma de sociedades de responsabilidad limitada de interés público. Esta forma de organización permite apoyar a los asociados en la adquisición de materias primas, tecnología, activos fijos, servicios, financiamiento, así como la comercialización conjunta de sus productos.
- La formación de centros de adquisición de materias primas a nivel regional y por rama de actividad. Esta agrupación evita el intermediarismo y mejora las condiciones de compra de materias primas e insumos.
- La formación de uniones de crédito principalmente para la industria pequeña y mediana. Dichas uniones facilitan el acceso al crédito y contribuyen a la realización de actividades comunes en beneficio de sus integrantes.

(4) Revista publicada por CANACINTRA.
Pág.41,42. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No.3, 1991.

- La formación de bolsas de subcontratación en actividades y regiones en las que sean más viables éstas.

RELACION DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA CON EL SECTOR PUBLICO.

En este punto se cree conveniente:

- La búsqueda de mecanismos para que las empresas micro, pequeña y mediana participen de manera competitiva y solidaria en las licitaciones que convocan los organismos y empresas del sector público.
- La revisión de los sistemas de pagos de las empresas del gobierno para que no se incurra en retrasos que desalienten al empresario nacional.
- La revisión del sistema Tributario a que están sujetas las empresas, con el fin de facilitar trámites de pago, y entrega de documentación.
- La autonomía de las delegaciones estatales de las distintas Secretarías de Estado, con el fin de que sean resueltas a nivel regional las solicitudes del empresario nacional.

Capítulo III.

LA FUNCION DE COMPRAS

Hace poco tiempo que el abastecimiento de materiales pasó a ser una de las funciones más importantes de la administración moderna.

Antes de la Primera Guerra Mundial era común que la función de compras fuera clasificada como una unidad independiente dentro de la estructura de organización de las empresas de los países desarrollados.

Fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que se dio impulso a la tarea de las compras, hasta llegar a convertirla en lo que es hoy en día; una función indispensable para el sano desarrollo de la empresa moderna, surgiendo lo que hoy se conoce como Logística.

El profesor HOWARD T. LEWIS, de Harvard, fue uno de los primeros en reconocer el potencial de un enfoque coordinado de la Logística. Constituyendo ésta una área dividida en tres partes:

La primera parte, que es el movimiento físico de las fuentes de las materias primas a las fábricas, está contemplada dentro de la función llamada compras.

La segunda parte, que es el movimiento físico de las fábricas a los almacenes, está contemplada dentro de la función de producción.

La tercera parte, el movimiento físico de los almacenes a los clientes, está contemplada dentro de la función llamada distribución.

DEFINICION DE OBJETIVOS

Es importante hacer notar que Logística, Compras y Abastecimientos se utilizan para significar actos y hechos distintos. De tal modo, que es importante establecer una distinción entre estos términos.

Las siguientes definiciones podrán ayudar a comprender mejor sus diferencias.

LOGISTICA

"La Logística comprende una serie de actividades sobre el control de entradas y salidas de materiales, incluyendo actividades independientes entre sí, a saber, transporte interno y externo, almacenaje, manejo de los materiales, elaboración de los pedidos, control de existencias, programación de la distribución". (5)

COMPRAS

"Tiene como función principal el proveer a la empresa de los materiales y demás provisiones requeridas cuando y donde sean necesarias, a un precio acorde con las condiciones prevaletientes". (5)

(5) Contaduría y Administración. Boletín Julio-Agosto 1989.
UNAM. Pág. 42,43,49.

ABASTECIMIENTOS

Es un concepto más amplio y de hecho define el objetivo principal de la función de Compras; esto es: "Adquirir los materiales de la calidad adecuada, en las cantidades requeridas, en la fecha oportuna, de los proveedores idóneos, al mejor precio y con el financiamiento adecuado". (6)

(6) Gary J. Zenz. Compras y Administración de Materiales.
Ed. Limusa. México 1984.

A continuación se dará un panorama general de la función de Compras.

IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE COMPRAS

A medida que las empresas crecen y se vuelven más complejas sus operaciones, la función de Compras cobra una mayor importancia en el éxito o fracaso de ellas.

Este resultado se debe a que todas las funciones actúan de manera integrada por lo cual Compras será de igual importancia que Ventas, Producción o Finanzas, y dada su trascendencia tendrá que ser estructurada al mismo nivel.

En tal sentido la función de Compras juega un papel determinante, por lo cual no debe ser considerada como una actividad solamente de servicio, sino que es en sí GENERADORA DE GRANDES UTILIDADES. Esta noción debería formar parte de los objetivos principales que se resumen en dos puntos básicos:

- a) Por una parte, dar servicio a todos los departamentos de la empresa en forma eficaz y oportuna.
- b) Contribuir al logro de los objetivos generales de la compañía respecto a la obtención de utilidades y no simplemente al de ahorrar dinero.

Compras al ser considerada como una función relevante dentro de las empresas modernas, requiere de individuos con intereses y conocimientos especializados para llevar a cabo la labor de compras en forma eficaz, es por esta razón que cada vez se desarrollan más profesionales capaces para llevarla a cabo y enfrentar las condiciones cambiantes que experimentan las empresas.

ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En México, en la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas, todavía se observa que esta función no se constituye formalmente y en forma independiente, por lo que se encuentra formando parte de las funciones del dueño o la gerencia general y, en algunos otros casos, como responsabilidad de producción o en última instancia, del área administrativa o de contabilidad.

Las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura de la función de Compras. Si bien es cierto que el director de la compañía debe decidir sobre la política general de Compras, debe también delegar su aplicación en uno de sus más cercanos colaboradores. Las erogaciones que es necesario efectuar para estructurar un departamento de Compras generalmente son rentables, sobre todo cuando el director o gerente no puede dedicar a esta actividad ni el tiempo ni la atención necesaria.

Es importante mencionar que desde el punto de vista de la seguridad y el control, la persona encargada de hacer los pagos a proveedores debe ser distinta a la que lleva a cabo las compras, pues de otra manera podría provocarse una situación conflictiva.

Existen dos formas de organizar el departamento de Compras:

- a) Centralizado.
- b) Descentralizado.

a) CENTRALIZADA.

Se refiere a proceso por el cual los jefes de departamento envían todas sus requisiciones de compra a un organismo o departamento central, cuyo jefe tiene autoridad de elegir proveedor y comprar la mercancía solicitada, o alguna otra similar que considere que habrá de servir mejor a los fines de la empresa en cuanto a calidad, servicio, precio y financiamiento.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE COMPRAS CENTRALIZADO.

- Contribuye a aumentar el conocimiento del mercado y permite anticipar las compras a mejores precios.
- Disminuye los gastos generales al concentrar esfuerzos y tiempo.
- Se obtiene un mejor control financiero y contable.
- Se obtienen mayores descuentos y plazos de pago.
- Se obtienen mejores precios y descuentos por volumen.
- Permite la adquisición estandarizada de equipos, lo cual reduce los costos de servicio.
- Se obtiene mejor precio de rescate en la venta de artículos y materiales obsoletos.
- Se reducen las posibilidades de soborno.

- Existen otras ventajas de carácter administrativo que serán señaladas en las funciones de compras.

b) DESCENTRALIZADO.

Este consiste en que los jefes de departamento proceden a hacer sus propias compras.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE COMPRAS DESCENTRALIZADO.

- El departamento de compras descentralizado puede reaccionar más rápidamente en situaciones urgentes que el grupo centralizado.
- Forma más gerentes al brindar una experiencia que sólo podrían tener unos cuantos hombres si la compañía estuviera centralizada.
- Es posible mantener la responsabilidad y la autoridad más cerca del departamento que lo requiere, lo que permite mayor flexibilidad, ya que las decisiones no tienen que referirse a una oficina central.

Sin embargo, a pesar de que la actividad de abastecimientos se está convirtiendo cada día en una función más especializada, muchos jefes de departamento no le reconocen la importancia al hecho de que una función centralizada de compras pueda hacerlo tan bien como ellos o mejor. En algunos casos, esta falta de confianza se debe a que los compradores descentralizados suelen obtener ciertos beneficios personales en algunas transacciones.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

A continuación se mencionarán las principales funciones de un departamento de Compras:

- a) **ES UNA FUNCION PRIMARIA.-** No es posible realizar ventas a precios competitivos a menos que los materiales empleados en la elaboración sean adquiridos a un costo final proporcionado al que obtienen los competidores.
- b) **LA OPERACION DEFICIENTE DE CUALQUIER EMPRESA DEPENDE DE LA ROTACION ADECUADA DE SU INVERSION.-** Compras tiene que disponer las inversiones de modo que asegure la adquisición de los materiales en la calidad y cantidad adecuadas y que pueda hacer las entregas oportunamente.
- c) **CUIDARSE DE NO AUMENTAR LAS INVERSIONES** más allá de lo necesario para cubrir los requerimientos y mantener una reserva de seguridad de mínimo costo.
- d) **ASESORAR A LA EMPRESA EN GENERAL PARA REDUCIR COSTOS Y MEJORAR LAS OPERACIONES.-** Por su contacto permanente con los proveedores y el mercado en general, Compras tendrá la capacidad de asesorar a la empresa sobre:
 - 1. Nuevos materiales con mayores ventajas.
 - 2. Nuevas líneas de artículos que puedan agregarse a la producción para mejorar el producto.

3. Informar sobre variaciones y tendencias, ya sea en precios y restricciones del mercado en determinados productos o en otros aspectos que puedan afectar la producción y las ventas.

4. Recomendar a la empresa la fijación de políticas de pago y negociar aumentos de créditos o mayores plazos.

Sus contactos con el mercado en general, con los vendedores, con las normas de fabricación y los comerciantes de la industria de que forman parte, hacen posible que Compras aporte una ayuda muy valiosa para la elaboración de planes sobre producción y lanzamiento de nuevos productos, así como para el establecimiento de normas y especificaciones.

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En cuanto al desarrollo de las políticas, éstas deben ser acordes con la personalidad de la empresa, y por lo menos deben establecerse en cuanto a los siguientes puntos específicos.

- a) Organización de compras, indicando claramente cuáles son las responsabilidades y la autoridad de las personas que la integran.
- b) Presupuestos de compras y la comprobación de los mismos.
- c) Métodos de compra.
- d) Calidad de los materiales a comprar, así como de los requisitos de inspección.
- e) Contratos de compras y garantías mínimas requeridas por los mismos.
- f) Procedimientos y sistemas para la tramitación y ejecución de las compras.
- g) Los diferentes registros que debe llevar Compras, adecuados a las necesidades de la empresa.
- h) Reportes y presupuestos que debe elaborar Compras.

**EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SU RELACION CON LAS
AREAS DE LA EMPRESA**

Dentro de las empresas existe un gran número de personas que ejecutan una labor en particular, estos elementos están ubicados dentro de las distintas áreas como: Producción, Ventas, Contabilidad, Personal, Compras entre otras, éstas difieren ampliamente de una empresa a otra en el tamaño y en el alcance e importancia de acuerdo con los requerimientos particulares de cada entidad.

Las áreas deben ser independientes entre sí, pero siempre existirá una interrelación muy estrecha entre ellas, ya que los esfuerzos coordinados de las mismas son necesarios para lograr el objetivo final que pretenda la empresa.

Por lo tanto la eficiencia de una área depende, en gran parte, de coordinar la información con las demás, así como las fuentes externas, esa coordinación se debe realizar en forma ordenada y lógica, por eso es importante como se relaciona Compras con cada una de las áreas de la empresa.

El departamento de Compras debe trabajar en armonía con los demás, para lograr esto se debe buscar la participación activa y la cooperación de todos, "el sistema de compras dependerá completamente para su operación del flujo de información que se origina en otras funciones de la compañía y en el ambiente externo".(7)

(7) Floyd D. Hedrick. Administración de Compras.
Ed. Técnica S.A. México, 1971. 1a. edición. Pág 139.

Analizando las relaciones que establece Compras dentro de la empresa tenemos:

- La relación con la Dirección General.

Se da a través de reportes oportunos, claros y constantes de las actividades que realiza Compras, dichos reportes pueden ser quincenales, mensuales, o por cualquier otro período según se requiera.

Se deberán elaborar reportes estadísticos que permitan evaluar a los proveedores en cuanto a calidad del servicio y dependencia con los mismos.

Proporcionar informes de la situación de los mercados de insumos y la posición de la empresa ante éstos. Así como del nivel de servicio del Área de Compras hacia el resto de la organización, y la situación interna del propio departamento. Además, deberá "estar constantemente al tanto de la orientación que dé la alta gerencia; es decir, la meta general de la empresa en lo que se distingue de la meta departamental." (7)

Por su parte la Dirección General deberá delegar en el departamento de Compras las facultades necesarias para que desempeñen bien su labor.

- La relación con Producción.

Compras debe "suministrar los materiales requeridos en el tiempo correcto, en la calidad correcta y al precio correcto". (7)

(7) Floyd D. Hedrick. Administración de Compras.
Ed. Técnica S.A. México, 1971. 1a. edición. Pág 139.

Esta función es muy importante ya que en la mayoría de los negocios producción es la función principal que debe ser atendida por Compras.

Para lograr lo anterior, Producción debe entregar las requisiciones a Compras con bastante anticipación para evitar los pedidos urgentes, ya que ambos deben buscar los resultados más económicos para la empresa como consecuencia de una buena comunicación y coordinación.

El área de Producción debe tener una medida confiable de inteligencia de el área de Compras para poder anticipar las condiciones futuras de los abastecimientos y recomendar con suficiente anticipación y con mayor prontitud los hechos que puedan influir en programas futuros de producción y operaciones.

Ambos departamentos son responsables de los costos. La actuación de Producción respecto a costos dependerá de la habilidad del gerente de compras para obtener el máximo valor por la cantidad gastada. "A la inversa la habilidad del gerente de compras para adquirir los insumos con la mayor ventaja, depende de la supervisión de producción para proponer y aceptar las especificaciones más económicas." (8)

(8) George W. Alijan. Manual de Compras.
Ed. Diana, México 1981. pág. 24.

- La relación con Ventas.

La función de Ventas es la de distribuir el producto final a los consumidores; el éxito del esfuerzo de Ventas depende del producto, el precio, cantidad, y confiabilidad de entrega,

por lo cual las ventas están en función a la eficiencia del departamento de Compras entre otros.

El precio al cual se vende el producto está determinado por el precio al cual lo adquiere Compras, esto es un factor determinante al cotizar los precios de venta.

A su vez Compras debe estar al corriente de los nuevos desarrollos de las fuentes de abastecimientos y reconocer su valor, con el fin de poder obtener los materiales más recientes para que Ventas pueda ofrecer los mejores y más novedosos artículos.

Además debe obtener los materiales con la mayor anticipación posible para que Ventas pueda cumplir con las entregas prometidas dentro de su calendario correspondiente.

La calidad del producto que entrega Ventas a los consumidores, está en relación directa con la calidad de materiales y componentes comprados para la elaboración del mismo, por parte de Compras.

- La relación con Contabilidad.

El departamento de Compras compromete a la empresa en gastos, mientras que el de Contabilidad los cubre.

"Compras requiere de un bolsillo muy profundo para mantener los materiales y abastecimientos fluyendo al negocio;

Contabilidad debe ver que existan fondos disponibles en la cantidad adecuada". (8)

Es fundamental que el departamento de Contabilidad disponga de fondos cuando cermine el plazo para la liquidación de las facturas. Debido a que las condiciones de pago forman parte del proceso de negociación y del acuerdo final logrado. Contabilidad deberá ser enterado cuanto antes de este hecho para poder efectuarlo en la fecha oportuna.

El personal de Compras está encargado de una parte del ingreso de la empresa, por lo tanto, en algunos casos, es oportuno realizar una auditoría por parte de Contabilidad. "Esto tiene como finalidad que la administración pueda conocer si el departamento de Compras está obrando de acuerdo con buenas prácticas de negocios y políticas estables". (9)

Compras debe notificar a Contabilidad los cambios de precios en los materiales adquiridos que puedan cambiar "el costo estandar". [Son aquellos que representan metas por alcanzar en condiciones normales de producción sobre las bases de eficiencia.] (10) de una operación de producción; tener al tanto a Contabilidad cuando los inventarios se han depreciado en su valor, o cuando se preve un desembolso fuerte que no sea común. Consultar a su vez antes de diseñar alguna nueva forma que se relacione con aspectos contables.

(8) George W. Alijan. Manual de Compras.

Ed. Diana, México 1981. pág 28.

(9) William A. Messner. La Gerencia de Compras.

Ed. Norma. Impreso en Colombia, 1986. pág. 76.

(10) Cristóbal Del Rio González. Costo para Administradores y Dirigentes.

Ed. Ecasa. México, 1985. Cap.II pág. 47.

Contabilidad deberá colaborar con Compras en la evaluación financiera de los proveedores. También deberá informar sobre números de cuentas y otros datos que se requiera.

- La relación con Almacén.

Básicamente es responsabilidad de Almacén solicitar los materiales especificando la cantidad necesaria, los requisitos y programas de entrega. El hecho de no solicitar la cantidad adecuada de los materiales, puede causar pérdidas debido a desperdicios u obsolescencia, al mismo tiempo se debe mantener a las existencias con el menor costo posible para la empresa. Almacén deberá cumplir con esta responsabilidad para lograr mantener relaciones efectivas con los proveedores y lograr determinado valor en las compras.

"La responsabilidad de Compras es el de procurar los materiales necesarios como se especifiquen y ver que sean entregados a tiempo. Para ayudar al procesamiento adecuado de los datos, Compras deberá informar a Almacén con anticipación respecto a las cantidades óptimas de compra y a los programas de entrega que sean factibles".(8)

El Almacén bien puede ser parte de otra área, como la de Producción o incluso la de Compras, debido a esto se debe advertir, que el departamento de Compras nunca deberá permitir que Almacén le reste autoridad ya que esta es una situación a la que se llega con gran facilidad; esto se debe

(8) George W. Alijan. Manual de Compras.
Ed. Diana. México 1981. pág. 26.

a que Almacén es el encargado de manejar físicamente los materiales y de elaborar las requisiciones para reposición, por lo que puede ser tentado para asumir una autoridad mayor en sus relaciones con Compras que lo que su responsabilidad requiere.

- La relación con Personal.

La función de contratar, entrenar y desarrollar personal es un servicio disponible para la empresa en general, incluyendo al departamento de Compras.

Personal le presta ayuda a Compras en administración salarial, adiestramiento preliminar, pruebas de aptitud, rotación del trabajo y empleados problemáticos.

La administración salarial, puede obtener de la Administración facultades para catalogar la nómina de las distintas áreas en diversas escalas y fijar niveles salariales mínimos y máximos para cada una. El departamento de Compras debe apegarse a estos criterios y administrar su presupuesto.

La rotación del trabajo implica el desplazamiento periódico de los compradores de un campo a otro en las compras. Las ventajas de esto, son que cada comprador reciba una educación mucho más amplia y por ende se capacita para ascender a posiciones administrativas; además contribuye a disminuir la posibilidad de arreglos entre compradores y proveedores debido a que en un tiempo relativamente breve habrá un nuevo comprador. Una desventaja que se puede advertir, es que los compradores se encuentran en un

permanente estado de aprendizaje y no cuentan con los conocimientos adecuados para enfrentar a un vendedor experimentado. Por lo tanto, Compras encontrará necesario desarrollar y entrenar a su personal para la ejecución de la función según sus requerimientos.

- La relación con la Asesoría Legal.

" La función de la Asesoría Legal es proporcionar a todos los segmentos del negocio una interpretación experta de las leyes, de las obligaciones contractuales, de los acuerdos de compromisos y de las políticas proteccionistas. El agente de compras opera en un medio de restricciones legales. La relación es de servicio legal al agente de compras cuando y en el grado en que éste lo requiere".(8)

Una buena política empresarial insistiría en la aprobación legal de todo contrato que celebre la empresa, esto es de gran ayuda al departamento de Compras, para protegerse de posibles dificultades en el futuro en el caso de presentarse un conflicto grave con algún proveedor.

Por lo general los departamentos legales y los abogados tienden a actuar solamente cuando se ven enfrentados a un plazo legal, y con frecuencia no se percatan de los plazos reales, como los que se originan por el tiempo que se necesita para hacer nuevos pedidos; en estos casos se recomienda concederle al departamento de Compras la libertad

(8) George W. Alijan. Manual de Compras.
Ed. Diana. México 1981. pág. 29.

de decisión en cuanto a si consulta o no al asesor legal sobre diversos contratos.

Cuando el contrato es rutinario y especialmente cuando incluye a un proveedor conocido, el departamento de Compras puede tener la autorización de hacerlo sin previa aprobación legal; pero cuando el contrato es decisivo para la empresa, y cuando se trate de un proveedor nuevo o contengan plazos y condiciones de pago excepcionales, debe buscarse asesoría legal.

El departamento de Compras deberá indicarle al abogado la restricciones de tiempo que estén comprendidas y en que fecha es necesario que el contrato este finalizado.

El departamento de Compras está relacionado con todas las áreas de la empresa, debido a que es responsable de conseguir fuera todos los artículos que se requieren. Es su obligación adquirirlos en las condiciones más económicas. Las demás áreas tienen la obligación de informarle a Compras cuáles son las necesidades particulares de cada una.

Es importante señalar que la empresa "COMEFER S.A. DE C.V.", se dedica sólo a comercializar el producto, pero no lleva a cabo la función de producción, sin embargo, esta se incluye debido a que un gran número de empresas la tienen, constituyendo la base de su funcionamiento, y por lo cual es necesario conocer y comprender la relación con el departamento de Compras.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO BASE FUNDAMENTAL
PARA UNA EFICIENTE FUNCION DE COMPRAS**

Para llevar a cabo la función de compras en una forma adecuada, podemos contar con una herramienta muy útil como es el proceso administrativo, ya que es la base para lograr los objetivos de cada área, así como los de la organización en su conjunto.

Para explicar como cada uno de las fases del proceso administrativo se aplica a la función de compras, se llevará a cabo a través de la descripción del proceso administrativo del Lic. Agustín Reyes Ponce; debido a que este proceso es explicado más detalladamente por el autor, en comparación con los demás autores que han descrito otros procesos.

El Proceso Administrativo según el Lic. Agustín Reyes Ponce, consta de las siguientes etapas:

- PREVISION
- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

Estas etapas aplicadas a la función de compras nos ayudará a dar los resultados óptimos para el bien de la empresa.

LA PREVISION

Al comenzar la acción de comprar, primeramente se fijarán los objetivos que se persigan entre los cuales se encuentran:

- a) Comprar los materiales en la cantidad adecuada sin llegar a saturar los almacenes o por el contrario comprar sin tener un colchón de seguridad, corriendo el riesgo de detener el proceso productivo.
- b) Adquirir los materiales a un precio justo, esto se debe llevar a cabo sin afectar la calidad de los productos que se pretenda adquirir, por tratar de abatir costos o por otra parte comprarlos a precios excesivos sin llevar a cabo una buena evaluación de proveedores.
- c) Proporcionar los materiales al usuario en el lugar y tiempo solicitados.
- d) Adquirir los materiales con la calidad requerida según las normas de control de calidad, que la empresa tenga establecidas de acuerdo a los productos que requiera.

Es indispensable en este primer paso analizar los factores que nos pueden impulsar o limitar según sea el caso, para lograr los objetivos preestablecidos y coordinar los medios con que se cuentan en distintos cursos de acción, tomando como base alguno de estos para fijar los objetivos.

En este paso siempre se correrá un riesgo, ya que al fijar los objetivos si están mal planteados todo lo que se pretenda conseguir a través de ellos no se conseguirá adecuadamente, o por el contrario, si son fijados en la forma más precisa posible conseguiremos gran parte de lo planeado, para esto serán de gran utilidad las experiencias del encargado de la función de compras y de su habilidad para manejar datos estadísticos, con lo que se elimina gran parte de incertidumbre y se logrará un mayor grado de certeza en los objetivos a corto y largo plazo.

LA PLANEACION

En esta etapa se fija el curso de acción, se establecen las políticas, los procedimientos, los presupuestos y programas.

La aplicación al área de Compras, de los puntos anteriores serán de la siguiente forma:

a) Las Políticas.

El área de Compras debe elaborar un manual de políticas de compra y darlo a conocer a todos los niveles del departamento, como a las principales áreas de la organización para que la actividad de comprar se lleve a cabo adecuadamente y por otra parte no se afecte negativamente a otras áreas.

b) Los Procedimientos.

Conjuntamente al manual de políticas, se debe presentar un manual de procedimientos de compra y dar a conocer los pasos por los que atraviesa una solicitud de compra.

c) Los Presupuestos.

De acuerdo con las experiencias de años anteriores, así como la información obtenida por el profesional de compras, es en esta etapa donde se elabora un presupuesto de gastos por los principales renglones de compra, debiendo presentarlo a la Gerencia para su consideración.

d) Los Programas.

Para complementar la etapa de planeación, se elaboran programas de compras, entregas, así como análisis de proveedores.

LA ORGANIZACION

En esta etapa, se define cada uno de los puestos en cuanto a autoridad-responsabilidad se refiere. Además debe construirse, ordenarse y resaltar que cada actividad es complementaria de otra.

El departamento de Compras como parte de la empresa, debe cumplir con este principio, para llevar a cabo su actividad satisfactoriamente.

Los principios de organización, según el Lic. Agustín Reyes Ponce y aplicados al área de Compras son:

a) Principio de la especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".(11)

En el área de Compras y según el tamaño de la empresa se tiene personal especializado para determinado tipo de compras, como por ejemplo compras nacionales, compras de importación, etc, logrando de esta forma mayor eficiencia, precisión y destreza.

Se debe hacer notar que la especialización es conveniente cuando el personal acepta y/o esta en disposición, en caso contrario se caería en la monotonía y los resultados serían distintos a lo esperado.

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.
Tomo II. Cap. I.

b) Principio de Unidad de Mando.

"Para cada función debe existir un sólo jefe".(11)

En relación con el punto anterior existe una área encargada de comprar determinado grupo de productos, reportando a un Gerente de área, siendo el responsable de dirigir al grupo de personas, encargadas de llevar a cabo las adquisiciones, y este a su vez reportará al Director de Compras y sólo éste podrá tener autoridad directa sobre el subordinado inmediato inferior, ya que de lo contrario surgirán conflictos graves, no llevando a cabo las funciones asignadas por dos jefes.

c) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".(11)

Este principio aplicado al área de Compras, es vital para llevar a cabo la actividad de adquirir bienes, puesto que la persona que compra debe tener la autoridad para tomar decisiones en el momento de asignar la compra a los proveedores, ya que tiene la responsabilidad de dotar de materiales al solicitante y no suspender la producción y/o venta.

Esta actividad también está dada, por el profesionalismo y experiencia que demuestra el comprador para desempeñar sus funciones.

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.
Tomo II. Cap. I.

d) Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".(11)

Para esta fase, en el área de Compras el Director debe delegar las funciones operativas a los subordinados y estos a su vez delegar las que consideren a los puestos inferiores, pero compartiendo la responsabilidad inherente a cada actividad.

La manera de delegar es conociendo la capacidad del personal con que se cuenta, supervisandolos y estableciendo controles para ajustar las desviaciones, y obtener los mejores resultados por medio de los subordinados.

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.
Tomo II. Cap. I.

LA INTEGRACION

Esta fase es la parte DINAMICA del Proceso Administrativo, como lo menciona el Lic. Agustín Reyes Ponce, ya que une los elementos, "de lo que debe ser, con lo, que realmente es".(11), es decir, lo que se previo, planeo y estructuro, de la empresa con la realidad.

La integración es la etapa donde se coordinan los recursos necesarios para llevar a cabo los planes. Y es precisamente lo que se desarrolla en el área de Compras, integrar los elementos que intervienen en el proceso de compra y que va desde la requisición de compra, la cotización del proveedor, el análisis y la orden de compra para obtener un bien y dar un servicio.

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.
Tomo II. Cap. I.

LA DIRECCION

Es el elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones tomadas directamente.

FASES DE LA DIRECCION:

- Hacer una actividad y lograr resultados a través de otros.
- Establecer canales de comunicación con los cuales se ejerza control y se obtengan buenos resultados.
- Supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

En relación con la función de Compras, podemos decir que un buen jefe de compras, no es aquel que analiza cotizaciones, ni coloca pedidos, es el que vigila que las cosas se realicen de acuerdo a los planes que estructuró y a los objetivos que estableció, por medio de la delegación de actividades.

EL CONTROL

Esta etapa es la reguladora de los planes y actividades, ya que de acuerdo con los parámetros establecidos, se hacen las correcciones necesarias para reingresar a la ruta inicial o cambiar el curso de acción.

En el área de Compras el control se lleva a cabo por medio de reportes periódicos, como es el caso de los reportes que se elaboran para conocer los ahorros mensuales que se han obtenido por concepto de determinadas compras.

Este tipo de controles son elementos que sirven de retroalimentación con el fin de prever los resultados finales y compararlos con los objetivos establecidos.

MÉTODOS DE COMPRA Y SU APLICACION

CLASIFICACION DE LOS METODOS DE COMPRA

A continuación se dará una breve explicación de los diferentes métodos de compra; cabe mencionar que por lo general, las empresas no usan exclusivamente un sólo método de compra, sino una combinación de varios.

COMPRAS SEGUN NECESIDADES

"Cuando se actúa en base a este método, se realiza la compra del material, cuando exista una necesidad definitiva y precisa del mismo". (12)

Generalmente este sistema se utiliza sólo en caso de urgencia; o bien, para compra de artículos menores o que casi no se utilizan, por lo que no es conveniente conservarlos en existencia.

Este método es utilizado con frecuencia en las fábricas que produce "sobre pedido", una vez que éstos han sido confirmados por los clientes.

(12) Matuk Esper Carlos. Como asegurar una alta eficiencia en sus Compras.
Cap. 21 pág. 172. Material proporcionado por el asesor.

COMPRAS SEGUN PREVISIONES

"Al utilizar este método de compra, se hacen pedidos por un periodo determinado basándose en el análisis y proyección de pedidos anteriores". (12)

Generalmente este método se utiliza para la compra de materiales que se emplean con regularidad, aunque por lo común en cantidades pequeñas y en forma relativamente estable.

De esta manera se puede lograr una reducción el precio según las cantidades pedidas. Se debe buscar, que no sea un método demasiado rígido, y si se trata de cantidades importantes es preferible tratar de utilizar un método de COMPRAS POR CONTRATO, como se indica más adelante.

COMPRAS QUE SIGUEN LA EVOLUCION DEL MERCADO

Estas se definen como "las compras efectuadas según la situación del mercado, para aprovechar las fluctuaciones de los precios.

Estas adquisiciones se llevan a cabo siguiendo la tendencia de los precios, que un programa riguroso previo, o para un precio específico". (12)

Las empresas pequeñas y medianas que efectúan sus compras bajo éste sistema puede beneficiarse con las

(12) Matuk Esper Carlos. Como asegurar una alta eficiencia en sus Compras.
Cap. 21 pág. 172. Material proporcionado por el asesor.

variaciones de los precios, abasteciéndose con las cantidades necesarias para su programa.

Este tipo de compras requiere de un estudio permanente del mercado, así como del conocimiento de los factores de altas y bajas de los precios; lograndose así importantes ahorros.

COMPRAS ESPECULATIVAS

Este método puede considerarse como una extensión del anterior, solamente que en este caso el comprador, además de abastecer en las cantidades suficientes y a los precios más bajos, compra los materiales en cantidades excesivas en el momento en que los precios están más bajos.

La decisión a cerca de esta clase de adquisiciones no puede dejarse en manos del agente de compras, sino que la Dirección General tendrá que aceptar esta responsabilidad, y algunas veces habrá de contar hasta con la aprobación del Consejo de Administración.

COMPRAS POR CONTRATO

Para este tipo de compras, generalmente se establece un contrato con el proveedor en el que se especifica una cantidad determinada de material, que será entregado parcialmente durante un período de tiempo preestablecido.

De esta manera se pueden obtener reducciones de precio sin tener que estar colocando constantemente ordenes importantes de compra; también se evita el exceso de

existencias. Su aplicación requiere asegurar durante el periodo cubierto por el contrato y con toda certeza las cantidades de materiales que se van a utilizar en forma normal.

Este método permite asegurar las entradas en fechas determinadas y también garantizar un abastecimiento normal. Tiene mayor aplicación en los casos de producción en serie.

Este método es similar al método de compras programadas que será tratado a continuación, con la diferencia básica de la existencia del contrato, que de todas formas es una garantía para ambas partes: comprador y proveedor.

COMPRAS PROGRAMADAS

Este método se inicio en las grandes organizaciones, pero poco a poco se ha ido adaptándose en las empresas pequeñas y medianas.

El método consiste en dar a los proveedores un estimado de los materiales que se requieren en un periodo determinado. Se establece que los proveedores pueden abastecer con anticipación los pedidos que van a recibir y, por su parte, la empresa mantiene un mínimo de existencias, pero cuenta con cierta seguridad en la entrega de materiales.

Es conveniente, sin embargo, limitar este tipo de compras a los productos cuya estabilidad esté asegurada por un cierto tiempo, ya que se corre el riesgo de que el proveedor programe una producción y existencia tales que en un momento dado, puedan volverse obsoletas al cambiar el

diseño o las especificaciones del producto lo que pueda provocar un conflicto entre las partes.

COMPRAS SEGUN LISTA

"Generalmente las empresas están obligadas a efectuar compras de determinados artículos en cantidades pequeñas, comunmente de poco valor, y los gastos mayores para las compras, recepción, contabilidad, etc". (12)

En este caso, se recomienda elaborar una lista de dichos productos por tipo de material y proveedor, efectuando arreglos con este tipo de productos sobre el precio, tiempo, sin que se vea afectado por las cantidades pedidas.

Este método es aplicable a la compra de productos de ferretería, electricidad, papelería, etc. Es importante, señalar que en una situación de inflación y variaciones constantes de precios, es difícil aplicar este método de compra.

Por otra parte, es de mayor aplicación en empresas grandes, ya que las pequeñas pueden encontrar más conveniente surtirse en comercios cercanos a sus instalaciones.

(12) Matuk Esper Carlos. Como asegurar una alta eficiencia en sus Compras.
Cap. 21 pág. 173. Material proporcionado por el asesor.

TECNICAS DE COMPRAS

Existen algunas técnicas para llevar a cabo eficientemente la función de compras, entre las que podemos mencionar:

- a) Sistema A B C .
- b) Lote Económico de Compras.
- c) Inventario de Seguridad y Punto de Reorden.

Estas técnicas se han creado con el fin de abatir costos y dar un buen servicio al entregar puntualmente la mercancía para mantener un nivel de inventarios tal que; ni sea un exceso, ni dejar en cero los niveles.

a) Sistema A B C

En las empresas que se lleva este sistema es con el fin de clasificar los artículos que se compran en:

- A artículos de alto valor.
- B artículos de mediano valor.
- C artículos de bajo valor.

Esta clasificación es una apreciación subjetiva, propia de cada empresa. El objeto de esta división, es para mantener un control eficaz del inventario, ya que los artículos A, de alto valor, su compra será en cantidades mínimas. De los

artículos B se comprarán partidas mayores que A pero menores que C, y de los artículos C de poco valor aunque se compren en grandes cantidades tendrán poco efecto en el valor del inventario.

b) Lote Económico de Compras.

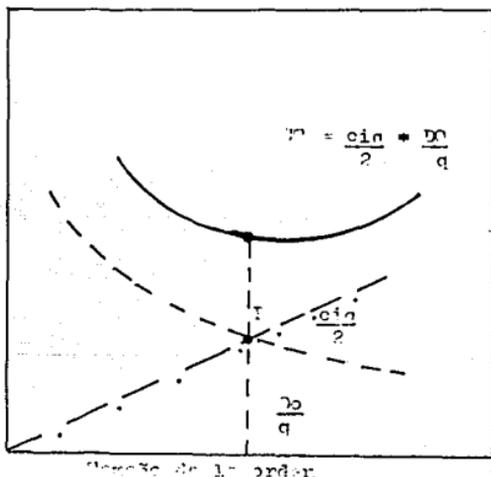
"El jefe de compras para decidir cuántos artículos deben comprarse para ser almacenados en un tiempo determinado, sabe que tiene dos alternativas; si se adquiere una mercancía en menor cantidad, habrá una disminución en la carga de llevar el inventario pero un aumento en los cargos del costo de adquisición de esos productos.

Por el contrario si la empresa compra cantidades mayores de mercancía, hay un aumento en los cargos de llevar el inventario y una reducción en el costo de adquisición". (13)

Por lo tanto se deben considerar las probables reducciones de los costos de pedido contra los probables aumentos de los costos de llevar inventarios.

(13) Seminario de Investigación Administrativa.
La Importancia de la Administración en la Función de Compras. Luis Claudio Palacios Feria. 1985. FCA UNAM.

Gráficamente se ilustra esta relación en la figura 1. En ella podemos apreciar que la cantidad mínima de compra, con un costo total mínimo, se obtiene determinando el punto mínimo de la curva de costo total. La cantidad económica de compras tendrá lugar en el punto P de la figura 1.



- Costo Total
- .-.-. Costo de mantener inventarios
- Costo de pedidos

c) Inventario de Seguridad y Punto de Reorden.

Generalmente, la demanda tiene variaciones que afectan el control de inventarios. Cuando una empresa trabaja con inventarios sujetos a una demanda continua, es necesario mantener éstos entre los niveles máximos y mínimos.

Los límites de inventarios extras, planeados para absorber la demanda, dependerán de la estabilidad de la empresa, esto influirá necesariamente en los objetivos que sigue la misma para agotar sus inventarios. Si las necesidades de producción y de servicio, permiten a una empresa quedarse sin inventarios, entonces los inventarios de seguridad máximos y mínimos serán menores.

Mantener un inventario mínimo de seguridad implica tener en cuenta el tiempo que tardará en recibirse la mercancía, después de haber hecho la requisición del material; el inventario de seguridad marcará la pauta para hacer las requisiciones.

El inventario máximo de seguridad podría consistir en una compra extraordinaria de especialización para aprovechar un precio ventajoso y anticiparse a una elevación de precios o a una escasez. Comunmente, la cantidad se rige por la economía del tamaño del lote, tomando en cuenta el tiempo requerido para procesar el pedido, para recibir los

materiales y para el consumo en el ciclo de producción y servicio.

Cuando se sigue un sistema de pedidos por cantidades fijas, es necesario determinar el punto en el cual debe ordenarse un nuevo pedido; a esto se le llama "punto de reorden".

Estas técnicas son una ayuda para que se lleve a cabo la compra de mercancía con los mejores precios y en el tiempo adecuado sin descuidar la calidad de las mismas.

Difícilmente la estructura de una empresa es igual a otra y esto da como resultado que se tengan distintas técnicas para desempeñar la actividad de compras. Las empresas a través del encargado de compras deberá seguir una técnica de acuerdo con sus necesidades.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

"La formalidad y los detalles del procedimiento de compras, puede variar de empresa a empresa y el grado de artículo a artículo en cada firma (compra de bienes de equipo, de suministro, de materia prima), sin embargo, cada transacción esta sujeta a la siguiente secuencia tradicional.

1. Reconocimiento de la necesidad.
2. Descripción del requerimiento.
3. Selección de posibles proveedores.
4. Descripción del precio y disponibilidad.
5. Colocación del pedido.
6. Seguimiento y activación del pedido.
7. Verificación de la factura.
8. Discrepancias de procesamiento y rechazos.
9. Cierre de los pedidos completados.
10. Mantenimiento de los registros y archivos.

La lista esta restringida a aquellas funciones realizadas por el departamento de compras en la gran mayoría de las organizaciones". (6)

Una vez mencionada la lista anterior, se procederá a describir en que consiste cada uno de los pasos.

(6) Gary J. Zenz. Compras y Administración de Materiales. Ed. Limusa. México, 1984.

1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD.

El reconocimiento de la necesidad se refiere a los medios por los cuales se presenta oficialmente al departamento de Compras, el artículo que se necesita para esto se siguen dos procedimientos:

- a) El primero, implica la expedición de requisiciones por el departamento interesado o por el departamento de almacén.
- b) El segundo, requiere la expedición de una lista de materiales.

La requisición de compra es un documento de control, mediante el cual un departamento o persona de la misma empresa solicita a compras de provea un producto o servicio, esta requisición debe estar diseñada de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Las requisiciones que surgen de los departamentos usuarios, se encauzan a través del departamento de almacén, y si el artículo está en el inventario, se suministra de las existencias en lugar de comprarlo.

La requisición de los productos que no están en el inventario, se envía al departamento de Compras para que éste los obtenga.

El procedimiento de la lista de materiales se aplica principalmente a la compra de partes estandar y de pequeñas herramientas de mano. Los suministros y necesidades semejantes en general son manejados por el procedimiento de requisición.

2. DESCRIPCION DEL REQUERIMIENTO.

Debido a que la requisición de compras describe en sí el producto necesitado, está cobra gran importancia para los departamentos involucrados con la compra, por lo tanto la requisición debe incluir toda la información necesaria, y de tal forma que sea fácilmente verificable y comprobable.

El comprador deberá revisar la requisición minuciosamente, con base en un conocimiento personal del producto (s) y de los registros de compra anteriores. El comprador no debe cambiar una requisición inadecuada, ni tampoco interpretar descripciones incompletas o hacer juicios sobre una requisición dudosa, sino que deberá regresarla a la parte en que se originó. Aun cuando los errores sean fácilmente perceptibles, deben ser comprobados por el departamento usuario, debido a que la producción se puede demorar si el usuario desea un artículo para algún propósito diferente del que fue supuesto por el comprador, y tales demoras pueden ser muy costosas.

3. SELECCION DE POSIBLES PROVEEDORES.

Una vez que se a reconocido la necesidad y se describe por medio de la requisición, el comprador procederá a seleccionar a los proveedores. Dicha selección consiste en escoger de entre una amplia lista de proveedores potenciales y reducirla a unos pocos. La elección final se hace basándose en la lista corta.

Este proceso consiste en seleccionar el número deseado de proveedores, de acuerdo con las guías que se hayan establecido de quiénes se solicitarán las cotizaciones.

Para productos comprados con frecuencia u obtenidos a través de distribuidores, el agente de compras a menudo tiene proveedores preferidos, precalificados, a quiénes se les hace regularmente las compras. En estos casos, se selecciona a uno de ellos como la fuente para realizar la compra solicitada.

Para compras no rutinarias, el procedimiento requiere una investigación cuidadosa de las fuentes potenciales de suministro. La extensión y profundidad de la investigación, deberá ser determinada por el costo del producto y sus posibles efectos sobre la producción. Mientras más importante sea el artículo, más cuidadoso se deberá hacer el estudio sobre los proveedores de la mercancía solicitada.

4. DETERMINACION DEL PRECIO Y DISPONIBILIDAD.

El siguiente paso se refiere a que se deberá asegurar el precio de los artículos que serán comprados. Estos se consiguen de varias maneras: Para los productos estándar de bajo volumen, los precios se obtienen de la lista de precios y de los catálogos de los proveedores.

Un segundo método para establecer el precio es por la negociación; ésta implica el llegar a un acuerdo entre el comprador y el vendedor.

Ninguna técnica de negociación se puede utilizar para todos los tipos de transacciones. El comprador entrará en el proceso de negociación con una mente abierta y con tanta información como sea posible a cerca del producto que busca, la cantidad que utiliza la empresa, el volumen de producción del proveedor, las condiciones del mercado y cualquiera de los factores que contribuyan al éxito de la negociación.

5. COLOCACION DEL PEDIDO

El pedido legal se otorga al proveedor basándose en un formulario conocido como orden de compra.

El procedimiento generalizado consiste en que el comprador registre en la requisición original el nombre de la empresa que recibirá la orden, el precio, la cantidad y otra

información pertinente. Esta requisición anotada pasa a un empleado que se encargará de redactar las ordenes de compra para que sean firmadas por la persona autorizada del departamento de compras.

6. SEGUIMIENTO Y ACTIVACION DEL PEDIDO.

Este paso se refiere a que es necesario asegurar la aceptación y promesa de entrega. Luego revisar las ordenes pendientes a intervalos regulares de tiempo y comunicarse con los proveedores si se requiere.

Hay una variación considerable en el método seguido para archivar las ordenes de compra cuando la entrega aún no ha sido hecha, y los métodos que deben seguirse para asegurar una respuesta a las ordenes que no han sido embarcadas.

7. COMPROBACION DE LAS FACTURAS.

La comprobación de las facturas consiste principalmente en verificar los datos de la factura del proveedor contra los registros del comprador.

La factura del vendedor se compara con la orden original y se hace un talón de recibido el cual sirve como constancia de que la mercancía se recibió.

La cantidad de la factura se comprueba contra la cantidad especificada en la orden de compra. Se verifican los plazos y los precios con los registrados en la orden de compra. La descripción de las mercancías se verifica con ambas formas. Es una práctica común en esta etapa de comprobar las prórrogas y anotaciones para evitar pagos excesivos o por menor cantidad que resulten de errores administrativos, aunque en algunas empresas este paso se deja al departamento de cuentas por pagar. Si la factura es correcta en todos los aspectos, se aprueba y se envía al departamento de Contabilidad para su pago.

8. DISCREPANCIA DE PROCESAMIENTO Y RECHAZO.

Si se encuentran discrepancias, se notifica al comprador que inició la colocación el pedido para que haga lo necesario. Si la factura está equivocada, el comprador suele regresarla al vendedor para que realice su corrección en tal caso, resulta normal insistir en que, para propósitos de descuentos la fecha de la factura sea cambiada a la fecha en la cual se recibe la factura corregida.

Quando se rechaza material, es necesario que el comprador obtenga la autorización del vendedor para regresarlo a su planta y que se le reemplace. Generalmente es necesario expedir una orden de reemplazo para el vendedor y una nota de crédito para el departamento de Contabilidad por el material defectuoso. Si el departamento de Producción

necesita urgentemente el material, el comprador puede someterlo a una inspección minuciosa y sólo rechazar la parte defectuosa que no pase la inspección.

9. CIERRE DE LOS PEDIDOS COMPLETADOS.

Puesto que la mayoría de los departamentos de Compras tiene una copia archivada de las ordenes no surtidas, es necesario establecer un procedimiento para cerrar los pedidos cuando se completan. Antes de que se cierre un pedido, la orden de compra debe ser cotejada tanto con los reportes de recepción como con la factura del proveedor.

10. MANTENIMIENTO DE LOS REGISTROS Y ARCHIVOS.

El paso final en el procedimiento de compra, consiste en mantener los registros de la transacción. Este paso es de naturaleza rutinaria, y una vez que se ha establecido el método, pasa a ser responsabilidad del empleado administrativo del departamento.

Las empresas pueden mantener un registro de compras ordenado tanto por producto como por proveedores, sin embargo, la forma de hacerlo dependerá de las necesidades propias de cada una. Las decisiones relativas a la extensión de los registros detallados que se mantendrán en el departamento de Compras, el tiempo que se conservarán y la

forma en que se guardarán son asunto de política que determina la Gerencia General basándose en principios legales así como administrativos. En este tipo de decisiones, se trata de lograr un equilibrio entre los costos de conservación de los archivos y los riesgos legales y mercantiles que surgen por no tener acceso a los registros históricos.

Capítulo IV.

CASO PRACTICO

En la Empresa

"COMEFER S.A. DE C.V."

"COMERCIALIZADORA FERRETERA S.A. DE C.V."

(COMEFER S.A. DE C.V.)

Comercializadora Ferretera S.A. de C.V., es actualmente una empresa que ocupa un lugar importante dentro de las compañías que se dedican a la compra y venta de herramientas en general (llaves españolas, barras de extensión, destornilladores, gatos hidráulicos, medidores de presión de aire, remachadoras, flexómetros, entre otras).

Comercializadora Ferretera S.A. de C.V. tiene como antecedentes la empresa "Alfaro y Cía.", fundada en 1940 por el Sr. Daniel Alfaro, esta empresa en su época logró una exitosa participación en el mercado de herramientas durante 30 años.

En 1971 de "Alfaro y Cía." se derivó una filial para ventas al gobierno dirigida por Angel Alfaro Jr. llamada "Alfaro Hijos S.A.", la cual finalmente cerró y "Alfaro y Cía." cambio de razón social en 1978 por: "Cofaro S.A." dirigida por los hijos del Sr. Angel Alfaro: Mauricio y Javier Alfaro.

"Cofaro S.A." en 1979 quedó en propiedad de Mauricio Alfaro, y en 1983 se fundó "Comercializadora Ferretera S.A. de C.V.", pero no realizaba operaciones propias sino hasta 1987.

Una filial de "COMEFER S.A. DE C.V." nace en 1990 denominada "Fortis S.A. de C.V.", en la cual "Fortis" es una

marca registrada; está filial realiza una línea automotriz-industrial propia, ya que son fabricantes; y es así como obtenemos el resultado de una empresa que ha logrado subsistir durante un largo período.

Hoy en día "COMEFER S.A. DE C.V." es dirigida por el Sr. Mauricio Alfaro, quien día a día debe enfrentar los problemas que actualmente le plantea el medio ambiente externo e interno a su empresa.

"COMEFER S.A. DE C.V." es una empresa que cuenta con una nómina de 54 empleados en general. Esta empresa se encuentra ubicada como una empresa mediana por su alto volumen de ventas de acuerdo con la clasificación de SECOFI, esto implica que cuenta con determinadas características y enfrenta una problemática propia. (ver capítulo II)

En la investigación que se realizó en la empresa, se encontró que esta no cuenta con un organigrama formalmente establecido, en el que cada quien conozca la posición jerárquica que debe ocupar en la empresa, y continuamente las personas que ocupan los puestos de ejecutivos deben involucrarse en funciones que no son propias de ellos, asimismo no cuentan con manuales de procedimientos, pero tanto el dueño como los jefes de las distintas áreas se han percatado de estos aspectos tan importantes para cualquier empresa que desee mantener su éxito.

La empresa pertenece a la Asociación Ferretera, y aunque desconoce los servicios que está proporciona a los socios, se llevó a cabo un curso en el que intervinieron los jefes de

las áreas, con el fin de irse preparando y manejar de manera más formal la empresa, el curso trato sobre Compras e Inventarios, esto representa un beneficio para la empresa ya que consideran que su fuerte son las ventas, por consiguiente entre mejor realicen sus compras, mejores serán los productos que vendan.

Esta empresa esta afiliada a la Cámara de Comercio, aunque consideran que no les aporta ningún beneficio para está.

Para hacer frente al Tratado de Libre Comercio con E.U. y Canadá, se busca reafirmar la marca que posee la empresa con calidad y servicio, porque existirá una mayor competencia.

En la empresa consideran que la ventaja que tienen respecto al TLC es que al tener una mayor competencia de los países, pueden superarse en: precio, calidad y servicio; y consideran que esto es factible que la empresa lo pueda llevar a cabo.

Las desventajas del TLC son respecto a las distintas maneras de manejar las empresas respecto al medio ambiente externo, ya que en nuestro país el empresario desea tener grandes márgenes de utilidad, mientras que en el extranjero son más bajos dichos márgenes respecto a México, pero venden grandes volúmenes; por lo cual consiguen grandes ganancias, esto representa una clara desventaja; y otra será la gran competencia que existirá.

Respecto a lo anterior "COMEFER S.A. DE C.V." tratará de ampliar las familias de productos que maneja, con el propósito de abarcar un mayor mercado y aumentar las ventas. También se tratará de introducir un nuevo empaque, ya que la competencia tiene menor calidad en este renglón.

Además se ha invertido una considerable cifra en publicidad para promover el producto; realizan y asisten a exposiciones importantes, aparecen en revistas mensuales importantes de su ramo.

Los competidores más fuertes que tiene la empresa son tres:

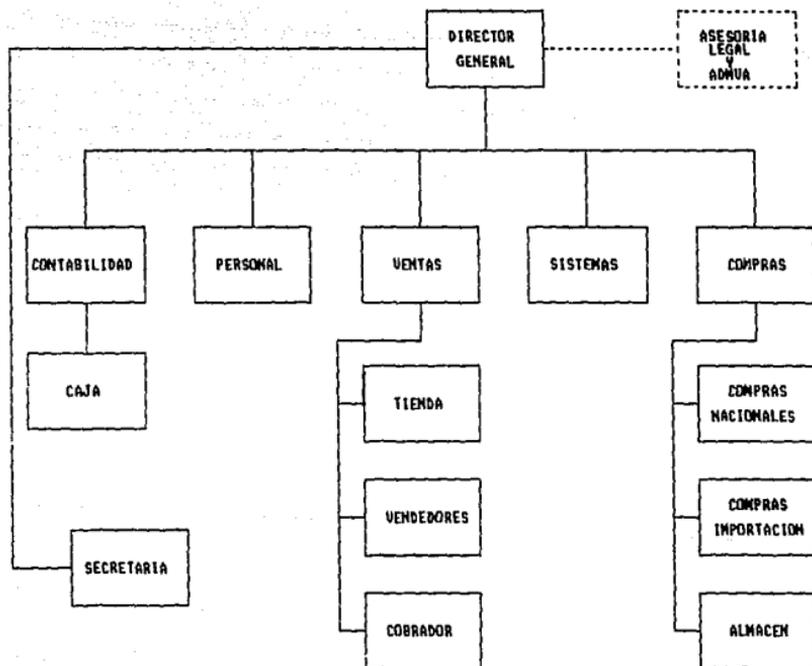
"RASES" el cual vende el mismo producto pero a un precio más alto y es nacional; otro es "Vini Poncia" y "Frehley" de E.U.

Con este pequeño resumen sobre "Comercializadora Ferretera S.A. de C.V." se pretende dar un panorama general sobre lo que significa esta empresa, cuáles son sus logros, metas e ideales, su visión y proyección al futuro. (*)

(*) El nombre de la empresa, de sus dirigentes, marcas y competidores son ficticios.

COMERCIALIZADORA FERRETERA S. A. DE C. V.

COMEFER



Antes de presentar los procedimientos de compras propuestos para la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." consideramos de utilidad dar una breve explicación de que es un procedimiento y el porque de su importancia para nuestra investigación.

"Los procedimientos son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa; son como el "SECCIONAMIENTO" funcional de cada acto administrativo, ya que está compuesto de varios métodos que se unen en una secuencia". (11)

De hecho "los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, pero son más numerosos en niveles de operación a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles" (11), y es característico que pasen por varios departamentos y se encuentren bajo diferentes autoridades, por lo cual es necesario fijarlos con gran precisión.

En relación a nuestra investigación, y en particular al procedimiento de compras de la empresa en estudio, la necesidad de plantear el procedimiento por escrito es que sería de gran utilidad debido a que se podría captar de manera más clara la secuencia que se sigue para llevar a cabo las compras paso por paso, esto tendría como resultado una mejor planeación y control de las mismas, y sería una valiosa

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México, 1984. pág. 172-174.

contribución para el trabajo que realizan tanto el responsable de compras nacionales como el de compras de importación, y conforme a una información mejor elaborada podrían comunicar al departamento de ventas sobre diversos aspectos que se relacionen directamente con dicho departamento, del mismo modo que con almacén, sistemas y tienda que son con los que tiene más relación.

A continuación mencionaremos las reglas sobre los procedimientos:

1a. "Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente". (11)

De este modo se pueden comprender y analizar mejor; se pueden plasmar en gráficas de proceso, de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, cursogramas, que no son otra cosa, que fijar gráficamente los pasos que van a conformar un proceso. "Esto contribuye a identificar que se debe: eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar; siendo éstas cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente diseñado". (11)

2a. "Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto), como la superespecialización (exceso)". (11)

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.
Ed. Limusa. México, 1984. pág. 172-174.

A menudo en las empresas se emplean procedimientos obsoletos o poco eficientes debido a la rutina de llevarlos así durante años, siendo muy difícil tratar de cambiarlos o modificarlos debido a la resistencia al cambio que existe en ciertas empresas; sin embargo, la revisión señalará que procedimientos se pueden combinar, mejorar, cambiar.

"Asimismo en un afán de especializar y mejorar, puede suceder que se separen actividades que en determinado momento pudieren ser eficientemente realizadas así, pero que posteriormente, sólo originan que una misma pieza, forma, documento, esté pasando por diversas manos o departamentos sin razón alguna".(11) En este caso, la revisión indicará que actividades se deben agrupar y designar a una sola persona o departamento.

3a. "Debe cuidarse siempre el evitar la duplicidad innecesaria de los procedimientos".(11)

En varias empresas se advierte con frecuencia que dos departamentos estén haciendo el mismo trabajo enfocándolo de manera distinta, tal vez esto no sea un problema muy grave; pero en la mayor parte de los casos será conveniente dejar un sólo departamento o persona encargada de ese procedimiento, y obtener un mayor aprovechamiento del mismo.

(11) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México, 1984. pág. 172-174.

En conformidad con estas reglas anteriormente descritas, consideramos a nuestro juicio, que la empresa "COMEFER S.A. DE C.V.", encontraría múltiples ventajas al implantar un procedimiento de compras (escrito y gráfico), ya que con esto se acercaría más hacia una administración formal, y no realizar sus compras basándose en procedimiento empírico como actualmente lo hace, pues todo esto le restará méritos ante la gran competencia que enfrentará con el Tratado de Libre Comercio con E.U. y Canadá, y ante los bloques comerciales cada vez más competitivos a nivel mundial.

COMPRAS NACIONALES

Las compras Nacionales, son aquellas que se efectúan dentro de las fronteras del país, de acuerdo con las leyes que lo rigen.

Las compras Nacionales se pueden clasificar en:

- a) Compras locales.
- b) Compras foráneas.

COMPRAS LOCALES.

Las compras locales son aquellas que se realizan en la misma plaza, donde existe la demanda. Realizar compras locales permite a la empresa reducir los tiempos de producción, además facilitan los intercambios técnicos por la ventaja de ubicación de los proveedores locales, asimismo se mejoran las relaciones públicas.

COMPRAS FORANEAS.

Son aquellas que se realizan en plazas distintas, pero dentro del mismo país. Las empresas que realizan compras a nivel foráneo obtienen ciertas ventajas, tales como: proveer de la cantidad exacta que necesita para la producción y comercialización del bien o servicio.

Los proveedores pueden ofrecer precios más bajos debido a que su capacidad para producir cantidades masivas para un gran número de clientes ya que pueden mantener grandes inventarios de productos en proceso y de materias primas.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES

El procedimiento de Compras Nacionales se llevará a cabo de la siguiente forma:

1. Tienda elabora requisición de la mercancía que le falte.

La requisición contiene los siguientes datos:

Nombre del departamento solicitante, fecha, número de requisición, cantidad, unidad y clave del artículo, descripción del artículo, observaciones, y nombres de quien la elaboró y autorizó.

Esta requisición la entrega al departamento de sistemas.

2. El departamento de sistemas recibe la requisición y consulta con computadora si hay existencias en Almacén.

En caso de no haber mercancía en Almacén entrega requisición a Compras Nacionales. (Procedimiento A)

Si hay existencia en Almacén, elabora una transferencia con los siguientes datos:

Fecha, destino, descripción y cantidad del artículo, observaciones.

La transferencia se envía al Almacén .

3. Almacén revisa la transferencia y surte mercancía, y elabora una nota de salida en original y una copia, con los siguientes datos:

Fecha, cantidad, unidad, clave y descripción del artículo, observaciones, firma de autorización y de recibido.

Se autoriza la nota de salida y se envía junto con la mercancía a tienda.

4. Tienda recibe la mercancía y la nota de salida mencionada en el paso anterior. Revisa cantidad de artículos contra nota de salida, la sella y firma de recibido.

Archiva la copia de la nota de salida y entrega original al Almacén; éste a su vez archiva el documento que le fue entregado.

PROCEDIMIENTO A.

En caso de no haber existencias en Almacén, el departamento de sistemas entrega a compras nacionales original de requisición.

1. Compras Nacionales analiza requisición y consulta catálogo de proveedores del cual elige tres.

Envía fax de requisición a proveedores y estos a su vez cotizan y envían fax de cotización a compras nacionales.

2. Compras recibe fax de cotización y procede a elaborar cuadro comparativo con el fin de elegir a un proveedor; en caso de que ninguno de los proveedores cumpla con los requisitos establecidos para la compra se vuelve a consultar el catálogo.

Una vez que ha elegido proveedor elabora orden de compra en original y dos copias con los siguientes datos:

Nombre y dirección del proveedor, número de folio, número de requisición, nombre y dirección del comprador, número de cotización, fecha, fecha de entrega, lugar, vía de embarque, condiciones de pago, cantidad, unidad, clave, descripción, precio, e importe de los artículos, observaciones, y firmas del proveedor y del responsable de compras.

Compras Nacionales procede a enviar el fax de la orden de compra al proveedor; las copias se distribuyen de la siguiente manera:

copia 1 al Almacén.

copia 2 Compras Nacionales (archiva).

original Contabilidad.

3. El proveedor recibe fax de orden de compra, surte mercancía y elabora factura en original y tres copias.

Envía mercancía junto con factura al Almacén.

4. Almacén recibe mercancía y factura, las revisa contra copia de la orden de compra, luego sella factura y copias de la misma, entrega original y dos copias al proveedor y archiva copia de la factura.

5. Proveedor recibe original y dos copias de la factura; archiva una copia de la factura, la original y la otro copia las entrega a Ventanilla de Revisión.

6. Ventanilla de Revisión verifica la factura y copia, elabora contra recibo y se lo entrega al proveedor.

Envía copia 1 de la factura a sistemas y el original a contabilidad.

7. Sistemas recibe copia 1 de la factura y hace el registro de la mercancía en la computadora; y entrega la copia 1 a Compras Nacionales (archiva en consecutivo).

8. Contabilidad recibe original de la factura y verifica contra orden de compra, en base a esto elabora el cheque de pago y lo entrega a caja.

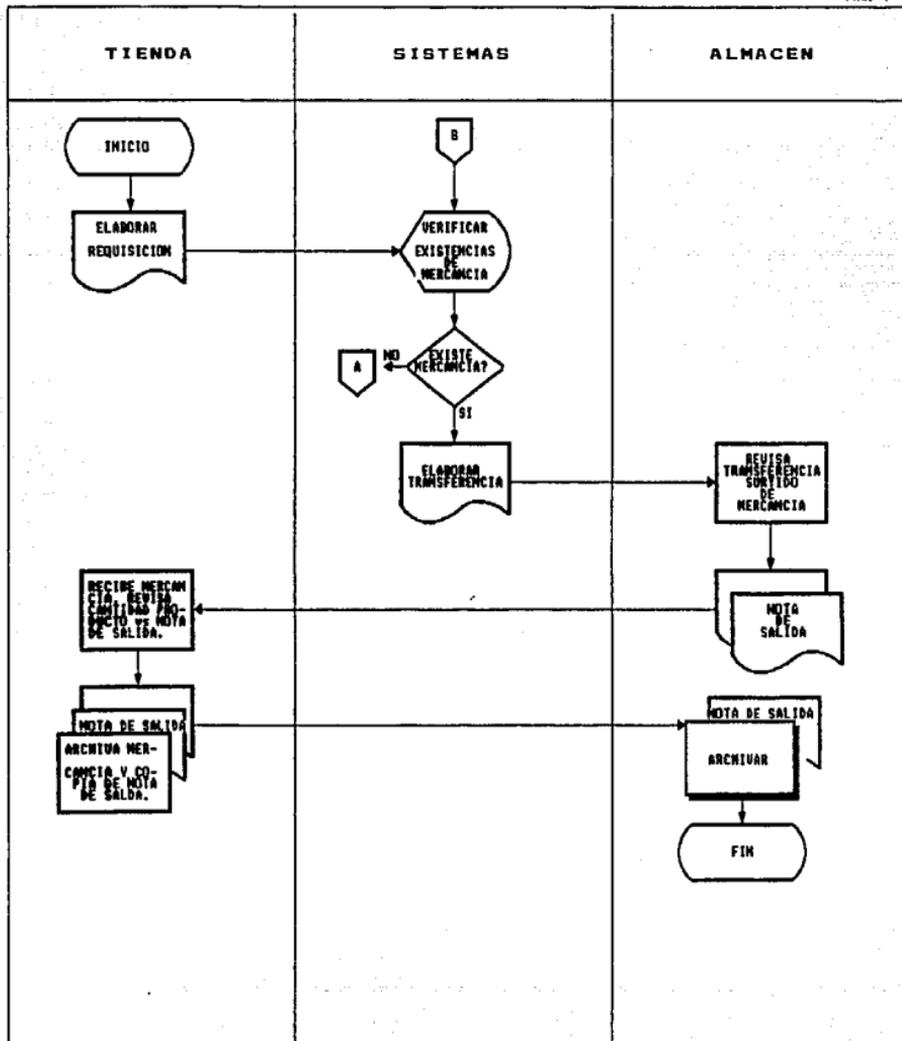
9. Caja recibe cheque de pago, y espera a que el proveedor acuda con el contra recibo para efectuar el pago con el cheque correspondiente.

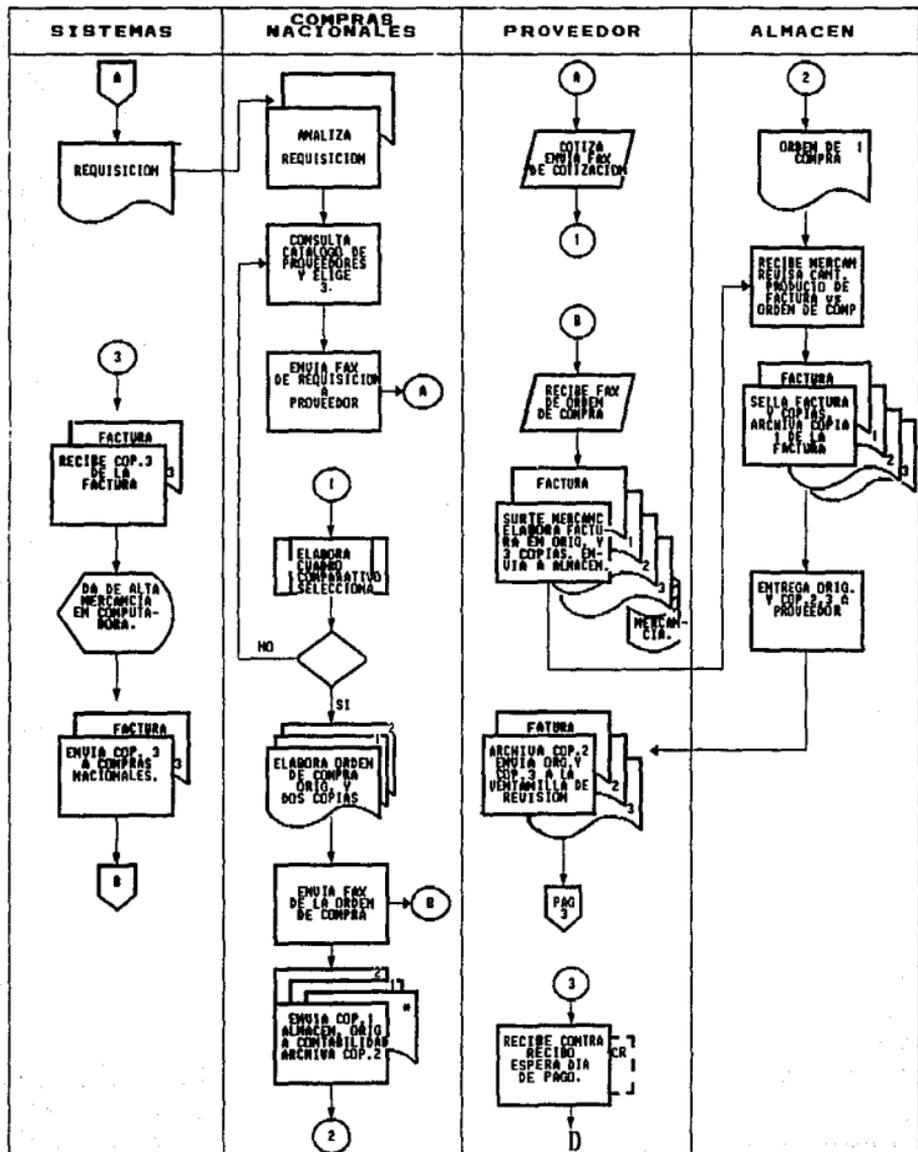
DIAGRAMA DE FLUJO

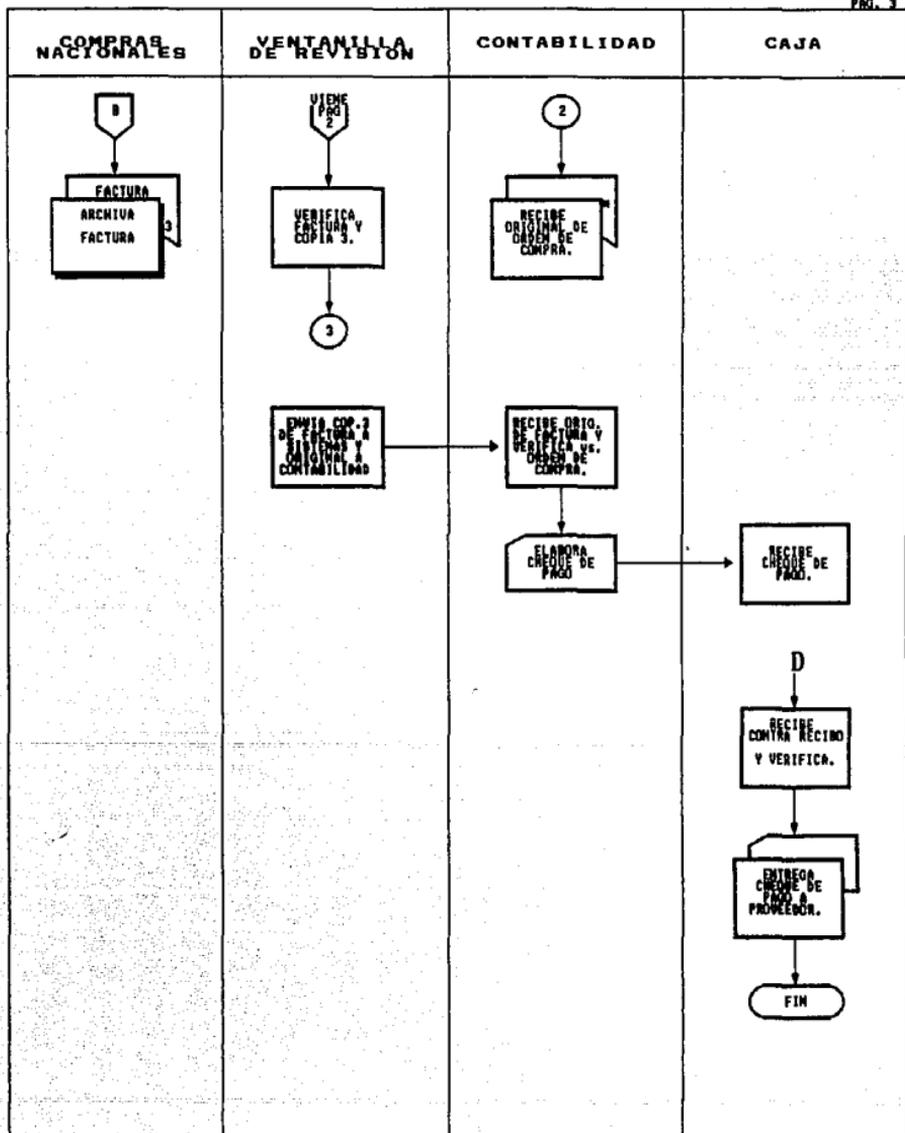
COMPRAS NACIONALES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES

PAG. 1







COMPRAS INTERNACIONALES

Una compra internacional se origina cuando no existe producción o fabricación nacional del bien o servicio para hacer frente a la demanda del país.

Las Compras Internacionales comprenden los siguientes tipos de adquisiciones:

- a) "Compras de Exportación: que son adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de vender a uno o varios países de exterior".(6)
- b) Compras de Importación que son adquisiciones de un bien o servicio extranjero.

Las empresas que realizan Compras Internacionales obtienen en ocasiones precios bajos y productos de calidad lo que les permite competir con los productos locales. Pero existen algunos factores importantes que el jefe de compras debe considerar antes de realizar una Compra Internacional, como son: los altos incrementos de los costos directos para mantener inventarios óptimos ya que una Compra Internacional requiere de mayor tiempo en el tránsito de la mercancía. Además de los gastos que se hacen para cubrir el transporte, seguros del bien que se compra.

(6) Zenz, Gary J. Compras y Administración de Materiales.
pág. 191-200.

Cabe mencionar, que los proveedores extranjeros suelen utilizar en sus cotizaciones, las siguientes condiciones de entrega:

- "FOB (Free on Board)

LAB (Libre Abordo) término usado para manifestar que la mercancía debe ser entregada en cierto lugar, al precio pactado y libre de cualquier otro gasto.

- C & F (Cost & Freight)

CF (Costo y Flete) quiere decir que en la compra esta incluido el precio de la mercancía y el importe del flete hasta el lugar donde se haya pactado.

- CIF (Cost, Insurance & Freight)

CSF (Costo, Seguro y Flete) la mercancía incluye el precio de la misma, la prima de seguros contra riesgos y el flete del lugar de origen, al puerto o frontera del país comprador.

- FAS (Free Along Side)

LCB (Libre a un Costado del Buque) La mercancía deberá ser puesta en el puerto de destino y al costado del buque que la transporte". (14)

Es conveniente mencionar que los proveedores de la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." cotizan en Costo y Flete (C&F).

(14) Leonel Cruz Mecinas. Principios Generales de Compras.
Ed. CECSA. México 1986. pág 19,20.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE IMPORTACION

1. Realización de la requisición por parte de Almacén.

La requisición deberá contener las siguientes especificaciones:

Departamento solicitante, fecha, número de requisición, cantidad, unidad, clave y descripción de los productos que se requieren, observaciones y firmas necesarias para su autorización.

2. Compras de importación recibe la requisición de Almacén debidamente autorizada.

a) Se procede a localizar a los proveedores; en el caso de la empresa "COMEFER S.A DE C.V." sus proveedores se encuentran ubicados en China y Taiwan, además son proveedores preestablecidos a los cuales sólo se les pide cotización con el fin de tramitar la carta de crédito para el pago de la transacción.

b) Se realiza la orden de compra en original y una copia.

Este documento deberá tener los siguientes requisitos:

Nombre y dirección del proveedor, nombre y dirección del comprador, mención de ser orden de compra, número de folio, número de requisición, número de cotización, fecha, fecha de entrega, lugar, vía de embarque, condiciones de pago, cantidad, unidad, clave, descripción, precio e importe del producto, observaciones y firma del proveedor y del

responsable de compras. Estos requisitos son necesarios para establecer un estricto control sobre las compras que se realizan.

c) Se finca el pedido, a través del envío de la orden de compra por medio de un fax.

3. El proveedor recibirá fax de la orden de compra.

a) El proveedor revisará la orden de compra.

b) Confirmará el pedido enviando la proforma de la factura a Compras de Importación.

4. Compras de Importación, recibirá proforma de la factura en base a ésta hará la forma uno donde se anotará la traducción de cada uno de los productos que se compraron y será enviada al Almacén para que una vez que llegue la mercancía se realice la comprobación de lo que se compró.

5. Antes de que el proveedor envíe factura, talón y lista de embarque al encargado de Compras de Importación, realiza los siguientes trámites:

a) Con la factura y lista de embarque contrata al transportista el cual se hará cargo de llevar la mercancía hasta la aduana correspondiente, el transportista entregará al proveedor el talón de embarque.

b) El proveedor entrega a su banco original de la factura, lista y talón de embarque.

6. El banco del proveedor hace llegar dichos documentos al banco del cliente con el fin de tramitar la carta de crédito para que se realice el pago de la compra que se efectuó.

7. El banco del cliente recibe factura, talón y lista de embarque y los hace llegar a su cliente (comprador).

8. Una vez que el encargado de Compras de Importación tenga en su poder los documentos (factura, talón y lista de embarque) los entregará al Agente Aduanal.

9. El Agente Aduanal recibirá los documentos autorizados.

a) Procede a elaborar el pedimento de importación en original y cinco copias,, las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Original del pedimento a la Dirección General de Aduanas.

La copia 5 se entrega a Caja.

Copia 4 a Almacén Fiscal.

Copia 3 al Transporte Nacional.

Copia 2 al Agente Aduanal.

Copia 1 al Comprador.

b) El Agente Aduanal desde el momento que recibe la factura, talón y lista de embarque es el encargado de recoger la mercancía de la Aduana, y para lograrlo tendrá que conseguir la autorización del pedimento por parte de la Dirección General de Aduanas.

Al ser autorizado el pedimento de importación el Agente Aduanal avisará por teléfono al encargado de compras la cantidad a pagar por concepto de impuestos, esté a su vez le avisará al departamento de Contabilidad para que expida un cheque certificado a nombre de la Tesorería de la Federación.

El Agente Aduanal entregará el cheque a la Caja junto con la copia 4 del pedimento de importación.

10. Una vez hechos estos trámites el siguiente paso consiste en liberar la mercancía de acuerdo con el siguiente procedimiento:

El Agente Aduanal entregará a la Aduna el pedimento de importación, factura, lista y talón de embarque, si estos documentos están correctos pasarán junto con la mercancía al Semáforo Fiscal, si este marca rojo la mercancía y los documentos pasarán a un Vista Aduanal, el cual realizará una inspección física de la mercancía; en caso de que el Semáforo sea verde se libera la mercancía inmediatamente y se entrega al Almacén Fiscal donde permanecerá hasta el momento en que se presente el transportista que la llevará hasta las bodegas de la empresa.

11. El transportista recoge la mercancía del Almacén Fiscal, y entrega en las bodegas de la empresa.

Para comprobar lo que se transporta deberá tener la copia 3 del pedimento de importación.

12. Se recibirá la mercancía en bodega (Almacén), una vez que se encuentra las mercancías en Almacén se procede a realizar la comprobación exacta de los productos que se recibieron contra la orden fincada y la forma 1.

13. Después se entregará al departamento de Contabilidad todos los documentos inherentes a orden de compra como son: Copia de la orden de compra, factura, pedimento de importación, talón y lista de embarque.

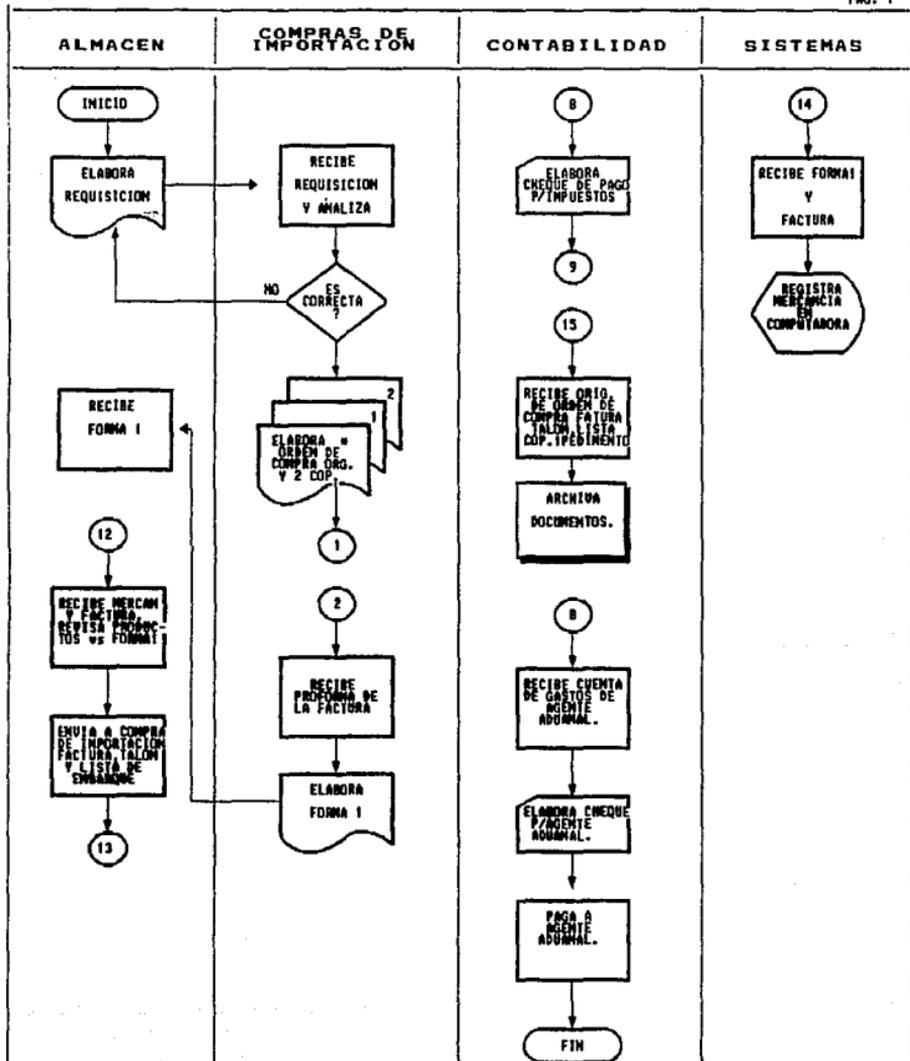
14. También se le hará saber al departamento de Sistemas sobre la compra que se realizó con el fin de que registre la mercancía en la computadora ya que esto facilitará el control sobre las compras que se realicen.

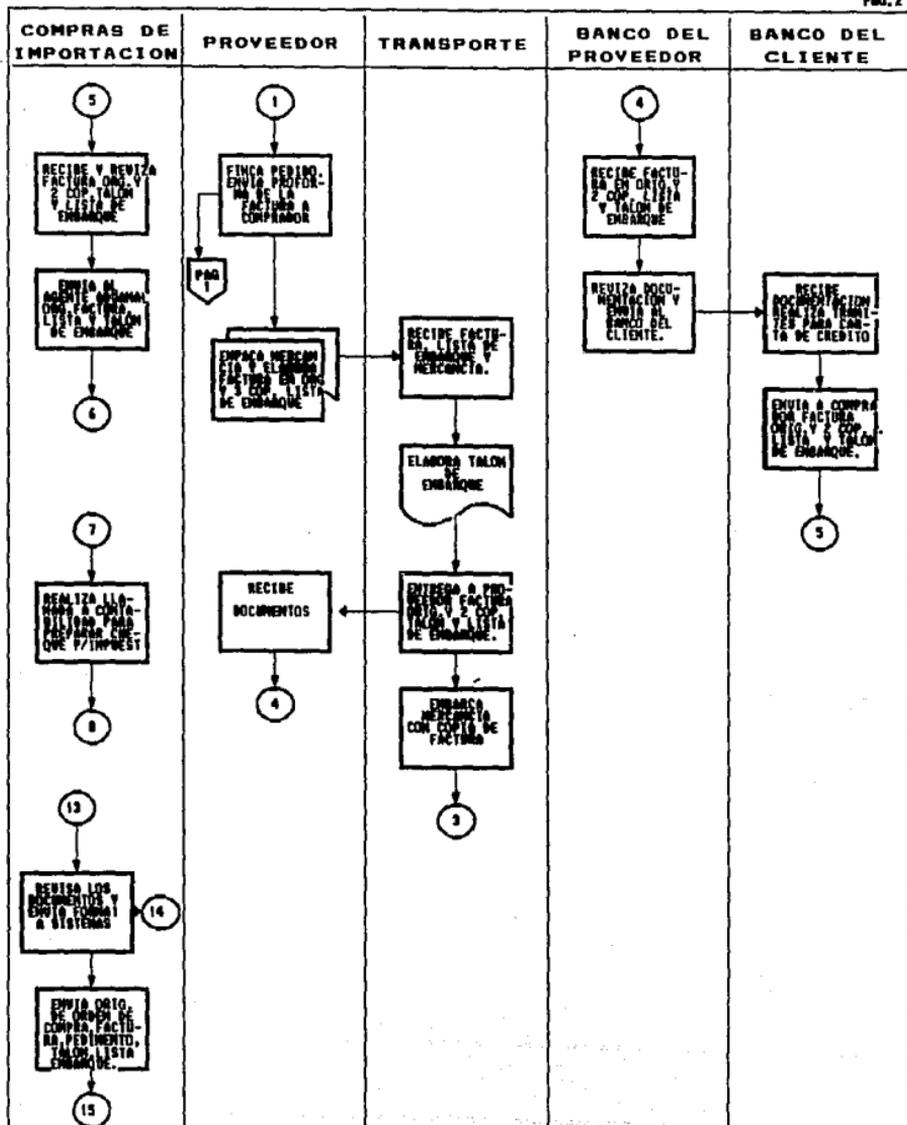
15. Contabilidad expedirá otro cheque para cubrir los gastos del Agente Aduanal, con esto se puede decir, que termina el procedimiento de una compra de importación, pero es necesario determinar el punto de recompra a través del control de inventarios del departamento de Almacén, lo cual se puede realizar utilizando algunas técnicas que se mencionaron en el capítulo 3, entre las cuales se encuentra la técnica de máximos y mínimos.

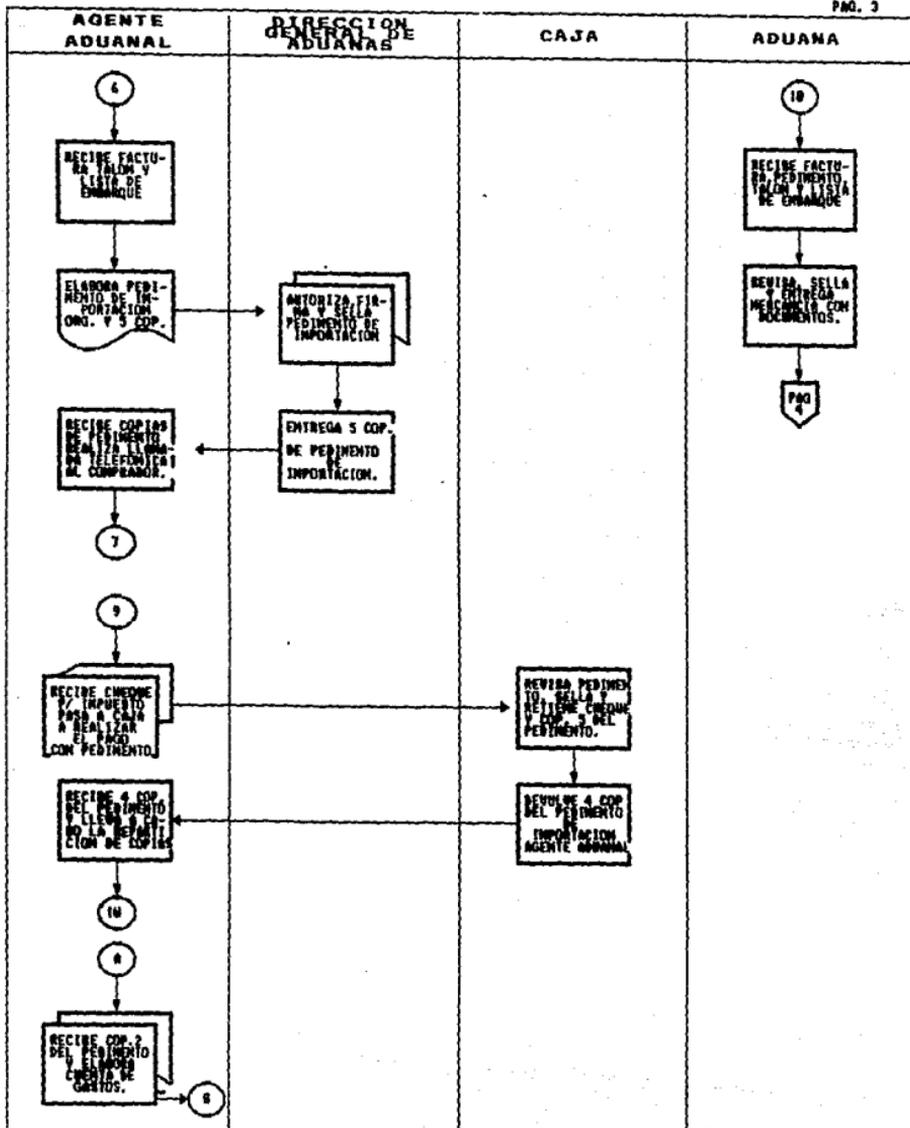
DIAGRAMA DE FLUJO

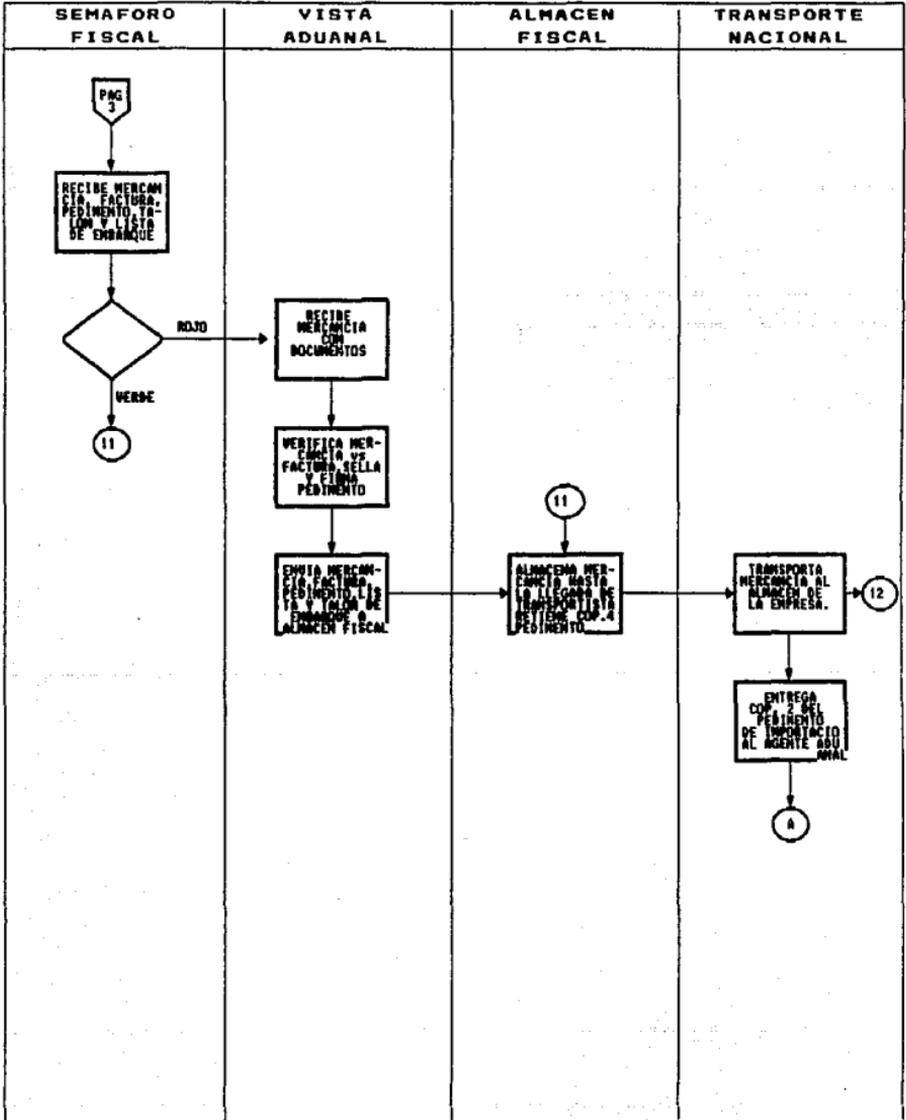
COMPRAS DE IMPORTACION

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE IMPORTACION









Capítulo V.

ASPECTOS GENERALES

PARA REALIZAR UNA

COMPRA DE IMPORTACION

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los elementos necesarios para tener una visión concreta de los trámites legales que se requieren para realizar una importación, así como los gastos inherentes a está. También se describen puntos básicos sobre transporte, seguros y almacenaje.

Los trámites que se llevan a cabo para realizar una importación se incluyen debido a que cualquier empresa que requiera de los permisos correspondientes le será de gran utilidad conocerlos, sin embargo la empresa "COMEFER S.A. DE C.V" no requiere permiso de importación debido al tipo de artículos que importa.

Otros puntos básicos en la importación es el agente aduanal, ya que es el que realiza usualmente los trámites para la misma, así como el despacho aduanal de la mercancía y la carta de crédito que las empresas utilizan para llevar a cabo la operación comercial.

En lo referente a los tipos de transporte mencionamos el aéreo, el autotransporte, marítimo, ferroviario e intermodal, así como sus principales características; dependiendo del tipo de carga, el tiempo con que cuente la empresa y sus posibilidades escogerá el que más le convenga para el traslado de la mercancía que desee importar, llegue a su destino con el menor riesgo posible, ya que si es demasiado

frágil se estará protegiendo de antemano con la cobertura de un seguro contra cualquier daño que se pudiera sufrir.

De acuerdo a las leyes y al tipo de carga, se determinará la clase de bodega que se utilizará para almacenar la mercancía.

Por todo lo anterior, podemos percatarnos de que existen un gran número de aspectos que deben ser conocidos por las empresas que deseen importar sus productos de los actuales mercados internacionales.

TRANITES PARA UNA IMPORTACION

La reciente apertura del comercio exterior de México facilita los movimientos comerciales, sin embargo es necesario realizar trámites administrativos de rigor relacionados con el despacho aduanal.

Para realizar una importación es indispensable efectuar los siguientes trámites:

El primer trámite a realizar, es obtener el Registro Nacional de Importadores y Exportadores (RNIE), para lo cual hay que dirigirse a la oficina general de la Secretaría De Hacienda y Crédito Público que corresponda a la Dirección General de Aduanas en el Departamento del Registro Nacional de Importadores y Exportadores.

El Registro Nacional de Importadores y Exportadores se forma con el número del registro federal de contribuyentes. Este registro es requisito indispensable para efectuar todos los trámites relacionados con el comercio exterior.

El segundo trámite es acreditar la personalidad de la empresa ante la Dirección General de Aduanas dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Para tal efecto, es conveniente que la empresa designe mediante poder notarial, a una persona con conocimientos en comercio exterior, esta persona puede pertenecer a la empresa que

realiza el trámite o se puede asignar con poder notarial a un despacho especializado en comercio exterior.

El registro de personas acreditadas para suscribir solicitudes de permisos es el tercer trámite y puede realizarse simultáneamente con el primero. El acreditamiento es opcional.

Los documentos que se requieren para acreditar la personalidad de la empresa son los siguientes:

SI ES UNA PERSONA FISICA.

- Registro Federal de Contribuyentes.
- Comprobante de domicilio.
- Identificación con fotografía.

SI ES UNA PERSONA MORAL.

- Acta constitutiva de la empresa.
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Cédula de la empresa.
- Comprobante de domicilio.
- Poder notarial del representante de la empresa.

La etapa a seguir es identificar bien el producto que se desea adquirir y su tratamiento legal de importación (es decir, si esta sujeto a cuota, cual es el arancel que tiene y si requiere de permiso previo). Esto deberá ser canalizado a través de un agente aduanal con registro autorizado en la aduana por lo que se vaya a importar; el agente aduanal podrá

recomendar el puerto de entrada para su mayor conveniencia, así mismo solicitará los documentos que describan detalladamente el bien a importar.

El arancel Ad-Valorem (impuesto de importación) se aplica sobre el valor del producto o bien que se va a importar.

La suma del valor de la mercancía, más el arancel Ad-Valorem servirán de base para el cálculo del impuesto al valor agregado (IVA) que puede variar, pero que es aplicable a la mayoría de los productos.

La forma más conveniente de realizar una compra de importación de acuerdo con las necesidades de la empresa, es el conocimiento de las leyes aduaneras aplicables a la importación.

Entre las leyes aduaneras que existen mencionaremos:

- a) Importación Definitiva
- b) Importación para Reposición de Existencias y Depósito Fiscal.

a) IMPORTACION DEFINITIVA.

De acuerdo con el artículo 70 de la Ley Aduanera, se considera importación definitiva a la entrega de mercancías de procedencia extranjera que permanecerá en territorio Nacional por tiempo ilimitado. A una importación definitiva puede aplicarse dos modalidades aduaneras:

1. La verificación física, la cual es un mecanismo que busca agilizar la entrada de la mercancía a través de la persona encargada en la aduana. Mediante la verificación física el importador puede tener un gran ahorro de tiempo, al evitarse las maniobras de descarga y almacenamiento; ofrece además la ventaja administrativa de que el interesado rectifique sus pedimentos de importación si al llegar la mercancía descubre errores en la declaración, sin que por ello se le impongan sanciones.
2. Reconocimiento aduanero, el cual consiste en un examen en presencia de la autoridad aduanera de algunas muestras de la mercancía con el fin de precisar su origen, naturaleza, composición, estado, cantidad, especie, envases, peso, medidas y demás características.

La Importación para Reposición de Existencias y Depósito Fiscal no se mencionaron debido a que la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." no las utiliza.

**TRAMITES PARA PERMISO DE IMPORTACION
DEFINITIVA**

1."Presentar original y copia del comprobante de pago de derechos de trámite. El pago se efectúa en la caja recaudadora de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2. Presentar solicitud de permiso de importación definitiva en el formato (240-001), la solicitud deberá formularse en idioma español, a máquina y sin borraduras y enmendaduras.

3. Si la solicitud de permiso de importación definitiva está a nombre de una persona moral, el agente que realice el trámite deberá de presentar original y copia de la credencial de acreditamiento expedida por la Dirección General de Asuntos Jurídicos de esta Secretaría. El original de la credencial será devuelta al momento de la recepción de la documentación. En caso de que no cuente con dicha credencial deberá adjuntar, a cada solicitud, copias del acta constitutiva de la empresa y del Poder Notarial, ambos documentos con certificación original; así como fotostática simple de una identificación oficial que contenga registro federal de contribuyentes. De no presentar esta documentación se cancelará la solicitud por falta de acreditamiento.

4. La solicitud deberá contener nombre (s) y número (s) de patente (s) del (os) agente (s) aduanal (es) que intervendrá (n) en la operación (hasta cuatro agentes). De no contarse con esta información se cancelará la solicitud.

5. En la solicitud se deberá mencionar la aduana o aduanas de entrada y los países de origen del producto que se desea importar.

6. En cada solicitud de permiso de importación definitiva, se deberá anotar la fracción arancelaria que el agente aduanal asignó a la mercancía que contempla la solicitud (cada una debe referirse únicamente a productos que estén clasificados bajo una misma fracción arancelaria." (15)

(15) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

DESPACHO ADUANAL

El despacho aduanal consiste en la tramitación de la entrada del producto ante las aduanas del país. Es generalmente confiado a un agente aduanal, que es el profesional facultado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente, para actuar como gestor oficial de todos los trámites y operaciones aduanales de comercio exterior.

El agente aduanal ofrece los siguientes servicios:

- Tramitar permisos de importación, fianzas, ajustes, subsidios y en general cualquier otro permiso o autorización.
- Revisar la documentación para formular la declaración correspondiente, a fin de que se apliquen correctamente los impuestos de importación.
- Cubrir por cuenta de los usuarios, previo anticipo, los gastos que demande la operación.
- Orientación en la tramitación de cartas de crédito, seguros, almacenaje, impuestos, entre otros.
- Localizar los bultos para revalidar el conocimiento e identificación de las mercancías.
- Intervenir directamente ante agrupaciones de maniobristas.
- Asesoramiento en cuanto ahorro de tiempo y distancia de los embarques, así como las tarifas correspondientes, por cualquier vía de transportación.

CARTA DE CREDITO

Es una forma común dentro de las formas internacionales de pago.

Es el instrumento a través del cual el exportador se asegura de que el importador le pagará la cantidad convenida. Esta carta se utiliza al principio cuando aún no existe la confianza suficiente entre las dos partes; una vez que el adquirente demuestre su responsabilidad, puntualidad y solvencia, lo más probable es que ya no le exijan el documento.

FORMA GRAFICA DE UNA CARTA DE CREDITO

La carta de crédito es emitida por un banco (1), a solicitud de unos de sus clientes (2), autorizando a una tercera persona a girar la carta (3), contra el banco o uno de sus corresponsales (4), bajo determinadas condiciones y requisitos para cubrir una operación de compra-venta.

1
Banco Emisor

4
Banco Corresponsal

2
Cliente

3
Beneficiario o vendedor

GASTOS DIRECTOS ASOCIADOS A LA IMPORTACION

Un aspecto importante dentro de las disposiciones de control de cambios aplicables a la importación, ésta constituida por los gastos directos asociados a la misma. Esto se refiere a los gastos al extranjero por:

- "Fletes y acarreos.
- Honorarios de agentes aduanales extranjeros.
- Arrendamiento a contenedores.
- Prima de seguros.
- Montaje de la mercancía importada.
- Almacenaje.
- Maniobras de carga, descarga y de estiba.
- Alquiler de grúas o de equipo especial requerido para el movimiento de la mercancía.
- Derechos e impuestos aduanales.
- Primas de fianzas.
- Renta de equipo de transporte.
- Comisiones mercantiles.
- Embalaje.
- Servicios de inspección a la mercancía." (16)

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. IV pág. 7.

TRANSPORTE, SEGUROS Y ALMACENAJE.

El transporte es un elemento muy importante dentro de una operación de importación.

Cuando se realiza una importación es recomendable evaluar y efectuar un costo comparativo entre los distintos medios de transporte o bien la combinación de varios de ellos. Tomando en consideración factores tales como:

- Tiempo en tránsito.
- Costo del flete.
- Peso y volumen de las mercancías.
- Urgencia de las mismas o fechas límite para entrega o producción.
- Factibilidad de despacho aduanal.
- Costo del embarque.
- Existencia de espuelas de ferrocarril o vías públicas.

No existe una regla fija para poder determinar el medio de transporte más apropiado ya que las necesidades y características de cada embarque puede variar.

En el caso de la empresa en la cual se está llevando a cabo la investigación, el transporte que utiliza es el marítimo y ferroviario, los cuales son considerados los más adecuados para transportar la mercancía.

Para evitar daños o pérdida de la mercancía que se está transportando es conveniente contratar un seguro que cubra precisamente el embarque de estos y de otros tipos de siniestros. Esto representa un gasto adicional, pero asegura su inversión, siendo importante contratar el seguro de bodega del proveedor a la bodega del destinatario.

AUXILIARES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL

1. Agentes de carga o agentes de embarque internacional.

Son aquellas empresas registradas las cuales tienen como función principal la expedición y/o reexpedición de mercancías. "Las facultades del agente de carga las lleva a cabo el agente aduanal y se deriva de éste una especialización extendida en cada sector específico, como son: exportación, transporte aéreo, carga, descarga, despacho aduanal, embalaje, seguros, almacenaje, transporte combinado, desconsolidación, formación, consolidación de carga, importación". (16)

Los agentes de carga se especializan en:

- Contratar los servicios de transporte, ya sea uno en particular o combinación de dos o más; y el financiamiento de los fletes, dependiendo de cada agente mediante un costo variable según la empresa contratada.
- Asesorar al cliente sobre los medios más adecuados de transporte, las rutas más convenientes y las tarifas más económicas.
- Mantener constantemente informado al cliente sobre la situación del embarque y el tránsito de su mercancía, a través de la red de telex mundial.

(16) Manual de Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 1.

- Existen agentes que poseen filiales y/o corresponsales en el mundo que, junto con la subcontratación del agente aduanal, les permite ofrecer un servicio más completo, desde el momento de la recolección, hasta la entrega en las bodegas del importador.
- Manejar la importación de proyectos, fábricas nuevas o complejos industriales hasta la planta u obra, por medio de contenedores y otros equipos destinados a cubrir condiciones especiales de manejo.

2. Consolidadores y reexpedidores de carga.

Los consolidadores o reexpedidores pueden considerarse también agentes de carga, pero difieren de éstos en el hecho de que su especialidad es agrupar embarques pequeños de varios clientes para lograr tarifas más económicas.

TIPOS DE TRANSPORTE

El traslado de la mercancía se puede llevar a cabo a través de diversos medios de transporte como son: el aéreo, autotransporte, el marítimo, ferroviario y el intermodal; cada uno de ellos tienen sus propias características, las cuales es necesario conocer para utilizarlos de la manera más adecuada.

TRANSPORTE AEREO

México cuenta con una amplia cobertura de servicios de transporte aéreo ya que se encuentra comunicado mediante servicios directos o de conexión con las principales ciudades del país y con todos los centros económicos del mundo.

Los siguientes elementos componen un servicio aéreo:

- Líneas aéreas.

Es necesario elegir la línea más idónea de acuerdo con la ruta que se va a seguir en el traslado de la mercancía, en caso de no haber servicio directo se debe contratar la línea aérea que haga menos escalas.

- Agentes de carga.

Para el envío aéreo de la mercancía se contrata a un agente de carga, quien realiza los trámites para documentar la guía aérea y por lo regular efectúa el manejo aduanal de exportación. Estos agentes pueden proporcionar servicios adicionales como la recolección local de la carga entre otros.

- Registro de reclamaciones.

Normalmente las líneas aéreas cuentan con formas especiales para la reclamación, donde se anotan los daños, pérdidas, alteración u otro problema que haya sufrido la carga.

Cuando no exista la forma para la reclamación, se deberá tener la mercancía disponible para verificar la irregularidad.

AUTOTRANSPORTE

El traslado de la mercancía por medio de este tipo de transporte puede llevarse a cabo a través de las siguientes modalidades:

- Embarques con transbordo en la frontera.

Generalmente los embarques llegan a la frontera, para posteriormente ser transportados por caminos locales a la aduana mexicana y al término del despacho aduanal, son trasladadas a su destino por cualquier línea nacional.

- Camiones por entero sin transbordo en la frontera.

Este servicio consiste en que al llegar el camión a la frontera aprovechando los convenios entre líneas transportistas, el embarque puede continuar su destino cambiando solamente el tractor, para que sin efectuar maniobras con la mercancía, está llegue a su destino en el remolque de origen. Incluso se puede llevar a cabo el despacho a bordo del camión en la aduana de entrada o en el domicilio del cliente con permiso previo; éste servicio se considera como de "Puerta a Puerta".

- In-Bond.

En éste servicio el camión llega a su destino y el despacho de la mercancía se hace en una bodega fiscal.

A continuación se describe las características de los transportes: marítimo y ferroviario. Nos referimos a este tipo de transportes porque son los que utiliza la empresa "COMEFER S.A. DE C.V.", para trasladar la mercancía de Taiwan o China.

TRANSPORTE MARITIMO

En el caso del traslado por vía marítima, la carga condiciona o configura sus modos de transporte. Los buques mercantes se clasifican en dos categorías: para carga líquida y carga seca.

- Buques para carga líquida.

Estos son denominados buques-tanque. Transportan principalmente petróleo, productos químicos, gas y otros líquidos.

- Buques para carga seca.

Este tipo de buque es el que utiliza la empresa y se divide en:

- a) Buques para carga general: transportan carga compuesta por mercancía de diversa naturaleza.
- b) Buques graneleros: transportan graneles agrícolas y minerales.

- c) Buques especializados: como portacontenedores (barcos de carga y descarga a base de grúa), entre otros.
- d) Existen barcos mixtos o multipropósito, que son las combinaciones de los citados anteriormente, como el OBO (Ore, Bulk, Oil o Mineral, Grano, Petróleo).

- Fletes y tarifas.

El flete marítimo corresponde al costo total del transporte de una mercancía, de un puerto a otro, dentro de las condiciones establecidas por las conferencias marítimas (en el caso de servicios regulares de conferencia).

En el mercado de buques con servicios irregulares, el flete está sujeto a la libre oferta y demanda; por lo tanto, depende de las condiciones del mercado, de las obligaciones y gastos del fletante y en general de los términos del contrato.

En cuanto a los fletes de líneas regulares, el armador cuenta con sus embarcadores que son varios y que no tienen en la mayoría de los casos poder de negociación, por lo que los fletes son fijados de manera unilateral.

Los fletes marítimos se clasifican en tres tipos:

1. Flete por tonelada de peso, tonelada métrica o unidad de mercancía para los buques de línea.
2. Flete por tonelada para los buques fletados por viaje.
3. Flete por tonelada de peso muerto para los buques fletados a plazo.

En cuanto a las tarifas marítimas, éstas son el conjunto de normas, condiciones y cuotas que la línea o conferencia establece por la prestación de sus servicios, incluyendo los puertos a los que sirve, así como la relación de los productos con los fletes aplicables.

La estructura básica de las tarifas comprende aspectos generales, pero cada línea o conferencia tiene sus propias reglas y fletes.

Las tarifas para manejo de carga establecen las cuotas a aplicarse para movimientos de mercancía de importación y exportación diferenciando dos secciones: maniobras a bordo de embarcaciones y maniobras en tierra, con sus correspondientes reglas de aplicación.

- Otros factores.

En lo referente al manejo de carga, los estibadores del muelle la manejan en tierra, el enlace se hace por conducto de agentes aduanales y/o la compañía del puerto. Cada país tiene su propio sistema para proporcionar estos servicios.

TRANSPORTE FERROVIARIO

Los Ferrocarriles Nacionales de México sirven a la industria con equipo propio y de Estados Unidos, para el tráfico local e internacional de mercancías. Sus oficinas proporcionan tarifas y rutas, así como los tiempos de tránsito e información general.

Las importaciones por ferrocarril de Estados Unidos, Canadá o de otros países pueden moverse directamente al interior de México sin necesidad de transbordar la mercancía.

Al calcular los costos del flete ferroviario cuando la mercancía viene en equipo extranjero, deben añadirse los cargos por uso del equipo a los fletes en territorio nacional.

- Tarifas.

No existen cuotas directas entre Estados Unidos, Canadá y México, así que debe pagarse un flete del punto de origen a la frontera y otro de la frontera al lugar del destino final, a ello se deberá añadir una cuota mínima por cruce de puente en puntos de la frontera.

Las tarifas mexicanas están basadas en la clasificación de la carga y las tablas de distancia que recorre el transporte. Las tarifas norteamericanas se basan en la clasificación de la carga, las tablas de distancia y la tarifa del territorio involucrado.

Para obtener las cuotas es necesario dar una descripción exacta de la mercancía con el fin de evitar discrepancias entre cotizaciones y la aplicación de las mismas.

- Tipos de carro y disponibilidad.

Ferrocarriles Nacionales de México cuenta con el siguiente operativo de servicios para carga:

1. Carros-caja (40 y 50 pies de longitud).
2. Tolvas abiertas y cerradas (70 y 100 ton. de capacidad).
3. Góndolas (convencionales, costados abatibles).
4. Plataformas (uso convencional).

El peso máximo de carga y equipo no debe exceder nunca de 109 mil kgs (240 mil libras) debido a que ésta es la resistencia máxima de las vías y estructuras de Ferrocarriles Nacionales de México.

- Obligaciones, responsabilidades y reclamaciones.

Los ferrocarriles están obligados a responder por faltantes y daños a la mercancía. Si estos ocurrieron antes de ingresar al territorio nacional, el agente aduanal debe presentar la reclamación al ferrocarril que entrega, teniendo cuidado de levantar el acta de inspección para que proceda la reclamación.

Puede ocurrir que se clasifique erróneamente la mercancía y que por este motivo el flete cobrado sea mayor al correcto, en este caso también se presenta una reclamación.

- Demoras.

En importaciones por ferrocarril es necesario tener toda la documentación en la frontera (conocimiento de embarque, pedimento de importación, etc), para evitar los pagos por demora, que en ocasiones suelen ser muy elevados. En caso de prever una espera prolongada, conviene descargar y almacenar la mercancía.

- Restricciones de peso.

Para cargas transportadas por cualquier tipo de operativo de Ferrocarriles Nacionales de México existe un límite de peso bruto: que es de 240,740 libras (109,200 kgs), 60,185 libras por eje (27,299.92 kgs), excepto en el tramo de Nuevo Laredo-Monterrey, donde se permite un peso bruto de 263,000 libras (119,296.8 kgs).

TRANSPORTE INTERMODAL

Este tipo de servicio es una combinación de los transportes:

- Marítimo
- Ferroviario
- Autotransporte (carretera).

Su flete y tarifa dependerán de los transportes que se utilicen, así como de la distancia a recorrer y la clasificación del producto.

El servicio de trailers sobre plataforma ferroviaria es el más común en esta modalidad ya que resulta económico y sumamente versátil al permitir envíos de puerta a puerta en las bodegas a donde no puede llegar otro tipo de transporte.

CONTENEDORES

REGLAS DE CONTENEDORES.

a) "FCL.- (FULL CONTAINER LOAD)

Este término se utiliza para definir cualquier cantidad de mercancía, comprendida en un embarque en contenedor, en la cual la responsabilidad de llenado y vaciado recae en el embarcador/consignatorio.

b) LCL.- (LESS THAN-CANTAINER LOAD)

Este término se utiliza para definir cualquier cantidad de mercancía o mercancías comprometidas en un embarque en contenedor, de/para diversos embarcadores/consignatorios, en la cual la responsabilidad de consolidar y/o desconsolidar recae sobre el transportista y se realiza en un lugar bajo su control.

c) CARRIER'S HAULAGE

El siguiente término define el transporte terrestre del contenedor, bajo la contratación y supervisión del transportista marítimo, bien sea de su lugar de origen hasta la terminal marítima de carga, o de la terminal marítima de descarga hasta el punto final de destino.

d) MERCHANT'S HAULAGE

Se utiliza este término para definir la transportación terrestre del contenedor, bajo la contratación y supervisión directa del embarcador/consignatorio de su lugar de origen a la terminal marítima de carga, o de la terminal de descarga hasta su destino final en el interior del país de origen o destino, según sea el caso.

e) TERMINAL DE CONTENEDORES

Es el lugar donde son recibidos o entregados los contenedores para su posterior embarque o desembarque.

f) LLENADO Y VACIADO DE CONTENEDORES

El llenado es el término utilizado para significar la acción de introducir, estibar y asegurar (STUFFING, LASHING and SECURING) la mercancía en un contenedor.

g) CONSOLIDACION Y DESCONSOLIDACION

Se denominará consolidar, la acción de llenar un contenedor LCL con mercancías de varios embarcadores.

El término desconsolidar se aplica a la acción de vaciar un contenedor LCL en donde se haya transportado mercancía de varios embarcadores.

**h) ESTACION DE CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION DE CARGAS (CFS)
[CONTAINER FREIGHT STATION]**

Es el lugar donde se reúne la mercancía de uno o varios embarcadores, para consolidarla o desconsolidarla.

i) DIAS LIBRES

Es el plazo que se otorga al embarcador/consignatorio, para realizar el llenado, vaciado o retiro del contenedor y cumplir con toda clase de tramitaciones/obligaciones a que esté sujeta la mercancía transportada en contenedor.

j) DEMORAS

Es el cargo impuesto cuando, transcurrido el tiempo libre, el embarcador/consignatorio no reentrega el contenedor en el lugar designado por el transportista marítimo". (16)

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 33,34.

MODALIDADES DE TRAFICO.

1. "PUERTA A PUERTA (H/H) ESTA MODALIDAD PUEDE EJECUTARSE EN LAS BASES FCL UNICAMENTE.

Cuando se realice la contratación del servicio bajo estas bases, el transportista pondrá a disposición del embarcador, el contenedor en el sitio o local donde lo tenga disponible, a fin de que éste proceda en su planta a realizar el llenado.

En el puerto de destino, el transportista pondrá el contenedor a disposición del consignatario a fin de que este proceda a vaciarlo en su bodega y lo retorne al local o lugar designado.

2. PUERTA MUELLE (H/P), EN BASES FCL/FCL, FCL/LCL

Cuando se realice la contratación del servicio bajo estas bases, el transportista de igual forma pondrá a disposición del embarcador el contenedor en el sitio o local donde lo tenga disponible, a fin de que éste realice el llenado en su planta.

En el puerto de destino, si es FCL el consignatario procederá a realizar el vaciado del contenedor en el puerto.

En bases LCL el transportista desconsolidará el contenedor y entregará la mercancía como carga general.

3. MUELLE A MUELLE (P/P).

PUERTO DE ORIGEN BASES FCL.

En este tipo de servicio, el transportista pondrá a disposición del embarcador el contenedor en el puerto, a fin de que realice el llenado.

BASES LCL.

Bajo estas bases el transportista recibirá las mercancías en el CFS para proceder al consolidado del contenedor.

PUERTO DE DESTINO BASES FCL.

El consignatario procederá a realizar el vaciado del contenedor en el puerto.

4. MUELLE A PUERTA (P/H), EN BASES FCL/FCL Y LCL/FCL.

En la modalidad muelle a puerta, en el caso FCL el transportista pondrá a disposición del embarcador el contenedor en el puerto de origen, a fin de que pueda realizar el llenado. En el caso LCL, el transportista realiza el consolidado.

En el puerto de destino el consignatario podrá llevar el contenedor a su planta para ser vaciado y retornado al local o lugar designado por el transportista". (16)

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 34,35.

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL CONTENEDOR

Los contenedores que se utilicen para el transporte de mercancías unitarizadas, deberán contar con todas las especificaciones de peso, medidas de largo, ancho y alto, así como las marcas y números grabados o pintados en forma indeleble y de fácil visibilidad y lectura, que se establecen en el Código de la ISO (INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION) para contenedores.

En cuanto a marcas y números, todos y cada uno de los contenedores deberán indicar en su exterior lo siguiente:

1. "CODIGO DEL PROPIETARIO
2. NUMERO DE SERIE Y DIGITO
3. CODIGO DEL PAIS DEL PROPIETARIO
4. PESO MAXIMO (capacidad de carga y tara)
5. PESO DEL CONTENEDOR O TARA

La ubicación y características de las marcas se determinan en las disposiciones ISO ". (16)

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 34.

SEGUROS

Para lograr que el seguro del transporte de carga se adecúe a las necesidades del asegurado, en cuanto a frecuencia y volumen de los embarques que se realicen, se cuenta con los siguientes tipos de póliza:

- a) "Póliza específica: ampara un embarque por cada póliza.

- b) Póliza anual o a término: ampara automáticamente todos los embarques que realicen durante el período, fijando una prima en depósito de acuerdo al pronóstico de ventas o embarques a realizar, sujeto a declaración cada 30 días, con cobro de prima en cada caso, elaborándose un ajuste al final de la vigencia contra los embarques o ventas reales". (16)

La cobertura básica para asegurar los bienes contra pérdida por accidente que sufra el vehículo se denomina riesgos ordinarios en tránsito, que comprenden:

1. En transporte terrestre o aéreo: incendio, rayo y explosión, caída de aviones, colisión, volcadura o descarrilamiento del vehículo u otro medio de transporte; hundimiento o rotura de puentes.

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 10.

2. En transporte marítimo: incendio, rayo y explosión, varada, hundimiento o colisión del barco, pérdida de bultos caídos al mar durante maniobras de carga, traslado y descarga, contribución del asegurado a la avería gruesa. Salvo pacto contrario, sólo se aseguran los bienes estibados bajo la cubierta del barco o en contenedores.

Además, es posible asegurar los bienes contra riesgos de avería particular, siendo posible contratarlos en forma individual o en conjunto, llamándose en este último caso cobertura todo riesgo, que ampara:

- Robo de bulto por entero.- Se cubre la falta de entrega de bultos enteros por extravío o por robo. Se excluye el robo por empleados, enviados o dependientes del asegurado y la falta de contenidos.
- Robo.- Se cubre la falta parcial o total, por extravío o robo. Queda estipulado que no habrá responsabilidad para la compañía por robo en el que intervenga directa o indirectamente un enviado, empleado o dependiente del asegurado.
- Mojadura, oxidación.- Se cubren los daños materiales causados por mojaduras, ya sea de agua de mar o dulce y por oxidación.
- Contacto con otras cargas.- Se cubren los daños materiales causados por contactos con otras cargas, excluyendo raspaduras, abolladuras o despostilladuras.
- Merma por rotura de envases.

- Bodega a bodega para embarques terrestres o aéreos.- Desde la bodega u oficina del remitente durante el curso normal del viaje y hasta su llegada a la bodega u oficina del consignatario, en los puntos de origen y destino indicados en la carátula.
- Bodega a bodega para embarques marítimos.- Desde la bodega o almacén del punto de embarque, durante el curso normal del viaje y hasta su llegada a la bodega u oficina del consignatario indicados en la carátula, o hasta el término de 15 días si tal bodega se encuentra en el punto final del destino o 30 días si el destino final de los bienes asegurados queda fuera de los límites del puerto.

El seguro del transporte excluye riesgos de guerra, huelga y alborotos populares (a menos que se pacte expresamente su cobertura). Puede asegurarse en moneda nacional o extranjera, siendo utilizada esta última para importación y exportación.

ALMACENAJE

Existen dos tipos de bodegas para almacenaje de mercancía:

a) Bodegas directas.

"Son propiedad de un almacén de depósito autorizado que se maneja y controla en forma directa, con personal propio, se clasifican en:

- Nacionales: Las que están autorizadas por la ley para recibir productos agrícolas y mercancías nacionales o nacionalizadas.
- Fiscales: Las que están autorizadas por la ley para recibir mercancías sujetas a pago posterior de derechos de importación.
- Refrigeradas: Cuentan con instalaciones especiales para refrigerar los productos almacenados y están autorizadas por la ley". (16)

b) Bodegas habilitadas (Fiscalizadas).

"Consisten en un espacio dentro de la misma empresa que queda controlado por algún almacén de depósito autorizado, para estar en posibilidad de expedir los certificados de depósito y bonos de prenda respectivos". (16)

(16) Manual del Importador. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior) Cap. VI pág. 11.

Las bodegas fiscalizadas cuentan con los siguientes servicios:

Personal especializado, motoestibadores, báscula de piso, andén, cubierto para camiones, escapes de ferrocarril, amplios patios de maniobras, sistemas de alarma, refrigeración hasta 30 grados centígrados, congelación rápida y equipo para carga y descarga.

Las cuotas de almacenaje serán determinadas por los almacenes de depósito, tomando en cuenta principalmente los siguientes factores: clase de mercancía, valor del depósito, frecuencia de las salidas, servicios adicionales, perspectiva del cliente.

El estudio de estos factores determinará la cuota de almacenaje que corresponda. Normalmente los almacenes fijan su cuota en base a un porcentaje al millar sobre el valor de la mercancía además incluye un seguro contra riesgos de incendio, que se aplica sobre los saldos quincenales o mensuales que se presentan cada mes.

De acuerdo con la clasificación anterior, la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." utiliza las bodegas directas fiscales.

Para su operación, tanto las bodegas directas como habilitadas requieren autorización previa de la Comisión Nacional Bancaria.

CONCLUSIONES

En relación con la hipótesis de trabajo de la presente investigación, se comprobó que efectivamente la empresa "COMEFER S.A. DE C.V." no cuenta con una estructura formal, y por lo tanto, no utiliza un procedimiento formal para la compra de mercancía.

La empresa a pesar de ser clasificada como mediana por su alto índice de ventas, no tiene personal profesional capacitado para desempeñar mejor sus funciones, especialmente la de compras. Se puede advertir que las empresas medianas a pesar de que cuentan con mayores apoyos tanto financieros como técnicos; existen casos como éste, en los que aún se rigen por procedimientos empíricos, sin ninguna base para planear y controlar sus operaciones.

Conforme a estas características, en nuestra investigación se diseñó un organigrama en base a las funciones con que cuenta la empresa, con el fin de poder visualizar claramente las áreas que la componen, de quién depende cada una y cuál es la jerarquía para delegar las funciones. De la misma forma se propone la delimitación y ubicación del área de Compras, pues solamente se cuenta con dos personas que realizan las compras Nacionales y de Importación.

Es conveniente que el área de Compras sea independiente, ya que apoyandonos en el "Principio de la División del Trabajo" de Fayol dará mejores resultados que dependiendo de una área con una función distinta de las adquisiciones.

Por lo tanto proponemos la creación de una área de Compras donde se puedan planear y controlar las operaciones, y a su vez se divida en Compras Nacionales y Compras de Importación, pero ambas serán dirigidas por el área ya mencionada.

Para que el área de Compras tenga mayor importancia en una empresa independientemente de cuales sean sus dimensiones, es conveniente que maneje el Almacén, ya que de esta forma se tendrá un mejor control de entradas y salidas de mercancía, así como llevar una planeación adecuada de las adquisiciones que se lleven a cabo.

Una de las razones más importantes para justificar la categoría de Compras, y que muy pocos administradores reconocen, es el hecho de que ésta actividad no es solamente de servicio, sino que es en sí generadora de grandes utilidades, ya que interviene directamente en la obtención de las mismas y no simplemente su contribución es la de ahorrar dinero a la empresa.

Una herramienta que será de utilidad para manejar el área de Compras será el Proceso Administrativo, ya que constituye la base para una adecuada administración de las compras en virtud de que indica paso a paso la etapa de una actividad.

A su vez las dos divisiones tanto de Compras Nacionales como de Importación, deben contar con procedimientos formales (escritos) en donde se señalen los pasos básicos, en una secuencia lógica como son los diagramas de flujo que se están proponiendo, con lo cual se evitarán pérdidas de tiempo en consultas sobre operaciones repetitivas o problemas cuyas soluciones estén comprendidas en el mismo, constituyendo esto el objetivo general de nuestra investigación.

Otro punto de importancia por el cual se proponen los procedimientos formales es que por la falta de estos se llega a producir un vacío, cuando por cualquier causa el jefe falta o se separa; y sin una orientación que determine los procedimientos diarios y las normas que deban regular las acciones se llegará a la confusión y el descontrol.

Asimismo, es necesario señalar, que no es suficiente plantear un procedimiento formal para solucionar los problemas del área de Compras en general, sino también implantar técnicas de control que permitan abatir costos y dar a conocer en forma oportuna que productos se requieren,

por lo que se mencionan las técnicas de máximos y mínimos, el sistema ABC y el inventario de seguridad y punto de reorden, entre otros puntos básicos para realizar una compra.

Finalmente se incluyen los trámites, los requerimientos y las formas correspondientes para una compra de importación, esto obedece a que la empresa a la cual se enfocó nuestra investigación realiza compras de importación y debido a que muy pocos libros ofrecen una guía de los datos necesarios para realizar dichos trámites, por lo que en el presente trabajo, se busca en alguna forma contribuir a su conocimiento.

Como ya hemos señalado anteriormente la función del área de Compras es básica para cualquier empresa, ya que sus utilidades dependen en gran parte de ésta. En el caso particular de "COMEFER S.A. DE C.V." que no tiene constituida formalmente el área de compras, ya que consideran que su punto principal radica en las ventas; y una vez señalada la relación de Compras con Ventas creemos que el contar con una área de Compras le representará un enorme beneficio, para enfrentar los cambios que se están planteando en los nuevos contextos comerciales y económicos internacionales.

A N E X O

REQUISICION DE COMPRAS

"COMEFER S.A. DE C.V."

DEPARTAMENTO SOLICITANTE _____

FECHA _____

No. _____

CANTIDAD

UNIDAD

CLAVE

DESCRIPCION

OBSERVACIONES :

ELABORADO POR :

JEFE DE DEPARTAMENTO

RECIBIDO POR :

"COMPLETAR CON FECHA Y N.º"

TRANSFERENCIA DE ANTICUOS

FECHA : _____

DESTINO : _____

DESCRIPCION

CANT.

OBSERVACIONES :

"COMEFER S.A. DE C.V."

NOTA DE SALIDA

FECHA : _____

CANT.	UNID.	GRUPO	DESCRIPCION

OBSERVACIONES :

FIRMA DE AUTORIZACION

FIRMA DE RECIBO

ORDEN DE COMPRA

Artículos de importación: Si la mercancía está sujeta a un cargo adicional, se deberá notificar al comprador antes de efectuar la operación, quien a su juicio decidirá la manera de ejecutar ésta.

Calidad: Cuando los pedidos se hagan conforme a especificaciones precisas acordadas anteriormente o estipuladas a parte, éstas se considerarán como condición imprescindible del pedido, aunque no se repitan en él.

Cantidad: No se aceptará ningún cambio en la cantidad especificada en el pedido sin previa autorización por escrito de nuestro Departamento de Compras.

Entregas: La falta de cumplimiento en el plazo de entrega, así como el cambio de calidad requerido o empaque inapropiado, será motivo suficiente si así lo deseamos para dar por cancelado este pedido, quedando cualquier gasto o deterioro por cuenta del vendedor.

Las mercancías amparadas en esta Orden están sujetas a nuestra inspección y aprobación.

Importante: No se aceptará cargo alguno que no esté específicamente autorizado en el presente pedido.

Pagos: Los pagos se harán según se especifica en esta Orden de Compra, mediante la entrega a revisión de las facturas con sus documentos correspondientes, los días que se estipulen en la Orden de Compra.

Patentes: No nos hacemos responsables de ninguna reclamación o juicio promovido por terceras personas, por haber recibido del vendedor artículos que violen los derechos vigentes de Patentes Nacionales o Extranjeras.

Rotulación de Bultos: Cada bulto deberá tener marcado, en forma clara, su contenido indicando metraje, kilos u otra medida, según el caso, así como el número de requisición. Deberán proporcionarnos la remisión o lista de empaque conteniendo datos, por cada embarque.

Entrega de facturas a revisión: La revisión de ésta se hace únicamente el día martes de 9:00 a.m. a 3:00 p.m. en la Ventanilla de Revisión de la empresa, a cambio de ésta se le entregará al proveedor un contrarecibo con el cual podrá cobrar el cheque correspondiente, los viernes de 4:00 a 6:00 p.m.

Importante: No se aceptará ninguna mercancía ni factura que no esté amparada por una Orden de Compra.

NOMBRE DEL PROVEEDOR
DIRECCION

REG.

R.F.C.

TEL.

LUGAR Y FECHA DE EMISION	MEXICO, D.F. A	VENDEDOR	FACTURA
SU R.F.C.			
NOMBRE	COMERCIALIZADORA FERRETERA S.A.de C.V.	CONDICIONES	
CALLE Y No.	CALZADA DE LA LLANURA # 312		
COLONIA			
DELEGACION O MUNICIPIO			
C.P. POBLACION Y ESTADO	04200 MEXICO, D.F.		
ATENCION DE	Sr. OCTAVIO GALVAN TEL.		
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
(IMPORTE TOTAL CON LETRA)			
DEBO(EMOS) Y PAGARE(MOS) INCONDICIONALMENTE		SUMA	
A LA ORDEN DE : _____		IVA	
A LA VISTA LA CANTIDAD SEÑALADA IMPORTE DE		TOTAL	
LAS MERCANCIAS RECIBIDAS DE CONFORMIDAD.			
SI NO FUERE PAGADA A SU VENCIMIENTO CAUSARA			
INTERES MORATORIOS DEL _____%			
ESTA NOTA ESTA INCLUIDA EN LA VENTA GLOBAL			
DEL DIA.			

ACEPTO DE CONFORMIDAD

"CONEFER S.A. DE C.V."

LISTA PARA CONTROL DE MERCANCIA EN ALMACEN (FORMA 1)

FACTURA No. _____

FECHA DE ENTRADA _____

COMPRA _____

CVE. PEDIMENTO _____

PEDIMENTO No. _____

HOJA No. _____

CLAVE	DESCRIPCION	EMPAQUES	CANT.	P. LISTA

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

1. ALIJAN, George W. Manual de Compras.
Ed. Diana. México 1981.
1a edición, 2a impresión.
2. BANCOMEX (Banco de Comercio Exterior).
Manual del Importador.
3. CAMPOS, Cervantes Estela de la Luz.
Manual de la Administración para la Pequeña y Mediana
Empresa.
UNAM, FCA. México, D.F.
4. CANACINTRA. Revista publicada por Canacinttra.
Año XXVIII. Vol. XXVIII. No.3, 1991.
5. CRUZ, Mecinas Leonel.
Principios Generales de Compras.
Ed. CECSA. México 1986.
2a impresión.
6. DEL RIO, González Cristobal.
Costos para administradores y dirigentes.
Ed. ECASA. México 1988.
2a reimpresión.
7. Diario Oficial de la Federación.
publicado
8. DUHALT, Krauss Miguel.
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.
Colección Administración.
UNAM FCA. México 1990.
9. El Empresario. CANACINTRA.
Publicación semanal para la Mediana y Pequeña Empresa.
Año XVIII. Marzo 1993.

10. Facultad de Contaduría y Administración.
Boletín julio-agosto 1989. No.161.
UNAM.
11. FLOYD, D. Hendrick. Administración de Compras.
Ed. Técnica S.A. México 1971.
12. LAZZARO. Sistemas y Procedimientos.
Ed. Diana.
2a edición.
13. MAGDALENA, Fernando G. Sistemas administrativos.
Ediciones Macchi.
14. Ing. MATUK, Esper Carlos.
Como asegurar una alta eficiencia en sus compras.
15. MERCADO, H. Salvador.
Compras: Principios y aplicaciones.
Ed. Limusa.
16. MESSNER, A. William. La Gerencia de Compras.
Ed. Norma. Colombia 1986.
17. PALACIOS, Feria Luis Claudio.
La importancia de la administración en la función
de compras.
Seminario de investigación administrativa.
FCA UNAM. 1985.
18. POOLER, Víctor H. Jr.
El gerente de compras y sus funciones.
Ed. Limusa. México 1990.
5a reimpression.
19. REYES, Ponce Agustín. Administración de empresas.
Ed. Limusa. México 1984.
Trigesimaprimerá reimpression.
20. RODAS, Carpizo Alejandro. Administración Básica.
Ed. Limusa. México 1984.

21. RODRIGUEZ, Valencia J.
Como administrar pequeñas y medianas empresas.
Ed. ECASA. México 1985.
la reimpression.
22. SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial).
23. Trabajo de investigación.
Antecedentes e Importancia de las Empresas
Pequeñas y Medianas en México.
Empresas pequeñas y medianas. Décimo semestre.
24. ZENZ, Gary J. Compras y administración de materiales.
Ed. Limusa. México 1984.