

N=14  
2 Ejem

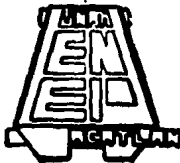


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN**

**IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES  
MACROECONOMICAS EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LA GERENCIA DE  
COMPRAS**

**TESIS PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
RICARDO SEPULVEDA BLANCO**



**NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO, NOVIEMBRE DE 1994**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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.

**Dedico esta tesis a :**

**A MI ESPOSA**

**Por su contribución decidida a la elaboración del presente trabajo y porque siempre aporta todo su esfuerzo a lo que emprendemos juntos, gracias Juliana.**

**A MIS HIJOS**

**Gabriel y Cecilia, porque me motivan en todo lo que realizo.**

**A MIS PADRES**

**Enriqueta Romelia y Jesús, porque sembraron en nosotros, sus hijos, la inquietud por la superación personal.**

**A MIS HERMANOS**

**Graciela, Rey David, Jesús José, Héctor Lorenzo y Juan, porque a través de toda mi vida he contado con su apoyo y ejemplo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Al Lic. Leopoldo Eggers Muñoz, por su adecuada conducción en este trabajo de tesis, y por sus muy atinadas correcciones que hizo al manuscrito original.**

**Al Lic. Ricardo Jaime Moncada Figueroa, por la aportación de sus conocimientos y experiencias para el presente trabajo.**

**Al Sr. Marcelo Gaxiola Felix, por haber otorgado las facilidades necesarias para que este trabajo fuera concluido.**

**Al Sr. Eduardo Alejo Barreras Piñuelas, porque es mi primer maestro en el área de compras y muchas de sus enseñanzas están plasmadas en este escrito.**

**A todos mis maestros, que enriquecieron con sus conocimientos y experiencias, la formación profesional de varias generaciones.**

## TESIS

**Título:** Importancia de las variables macroeconómicas en la toma de decisiones de la Gerencia de compras.

**Objetivo:** Analizar la importancia del conocimiento y la previsión del comportamiento de las principales variables macroeconómicas, que se relacionan con el desempeño de las funciones estratégicas de la Gerencia de Compras y hacer un aportación a la administración de las compras con un enfoque económico.

**Hipótesis:** El manejo adecuado de las variables macroeconómicas contribuye a eficientar el uso de los recursos de la empresa en los contratos y negociaciones de compra.

# INDICE

INTRODUCCION .....	7
<b>CAPITULO I LA GERENCIA DE COMPRAS</b>	
1.1 La función de compras en la empresa.....	8
1.2 La organización del departamento de compras.....	10
1.3 Descripción de la Gerencia de Compras.....	11
1.4 Objetivos de la Gerencia de Compras.....	15
1.5 Técnicas de Negociación.....	17
<b>CAPITULO II COMO INFLUYEN LAS VARIABLES MACROECONOMICAS EN LOS RESULTADOS DE LA GERENCIA DE COMPRAS</b>	
2.1 La tasa de interés .....	23
2.1.1 En el análisis comparativo de precios .....	28
2.1.2 Su impacto en el nivel de inventarios .....	28
2.1.3 En la negociación de un crédito comercial .....	31
2.1.4 En relación con flujo de efectivo de la empresa .....	32
2.1.5 En el programa de compras de corto y mediano plazo. ...	33
2.1.6. Su tendencia en relación al crecimiento de los precios domésticos.....	33
2.1.7 Su nivel comparado con la tendencia de aumento de los precios internacionales .....	34
2.2 La inflación .....	35
2.2.1 La inflación como factor importante en el incremento de precios .....	37
2.2.2 Como elemento integral de una cláusula escalatoria.....	41
2.2.3 La inflación comparada entre país comprador y país vendedor.....	45
2.2.4 Como determinante de un nivel de inventarios y de la frecuencia de compra.....	45
2.3 El salario.....	49
2.3.1 El salario como uno de los componentes básicos de cualquier estructura de costos de los bienes y servicios que se adquieren. ....	49

2.3.2	Como un componente de una cláusula escalatoria y su impacto en la misma. ....	49
2.3.3	Como determinante para contratar maquila o producir internamente en la empresa. ....	52
2.3.4	La importancia de conocer el porcentaje que significa el salario, en los costos del proveedor, para negociar nuevos precios. ....	53
2.4	La tasa de cambio .....	54
2.4.1	Su efecto en las compras de importación. ....	54
2.4.2	Su consecuencia en los precios domésticos. ....	63
2.4.3	La tasa de cambio repante y su impacto en los costos de compras de importación.....	65
2.4.4	Mecanismo de protección, para compras de importación, contra los riesgos de una moneda sobrevaluada.....	67
2.5	La liquidez del mercado de dinero.....	69
2.5.1	El costo del dinero contra el costo de mantenimiento de inventario. ....	70
2.5.2	El flujo de efectivo de la empresa y el plazo del crédito negociado. ....	71
2.5.3	El conocimiento del plazo de crédito más común en la rama industrial en que se compra. ....	72
2.5.4	La liquidez y el tamaño de la compra.....	73
2.5.5	Los pagos adelantados y sus garantías.....	73
2.6	El mercado de futuros .....	75
CAPITULO 111 CONCLUSIONES .....		76
ANEXOS:		
1.	Bibliografía .....	79
2.	Organigrama .....	81
3.	Carta de Crédito Irrevocable.....	82

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca probar cómo la administración y la economía se entrelazan, de tal forma, que si un administrador eficaz, maneja adecuadamente las categorías económicas que se vinculan con su actividad puede lograr resultados favorables para su empresa.

Los problemas económicos que ha enfrentado nuestro país en los últimos diez años, han obligado a que muchos profesionistas ajenos a la carrera de Economía, busquen capacitarse en el manejo de los conceptos económicos para tratar de entender el entorno económico que los rodea, pero al mismo tiempo aprovechar esos conceptos para buscar beneficios para las empresas en que laboran, y muchas veces, incluso, incrementar su patrimonio personal.

La gerencia de compras es el área de la Administración alrededor de la cual gira la presente investigación, ya que es una de las áreas en donde se puede palpar visiblemente resultados de esta interrelación entre los conocimientos propios del área de Economía y aquellos correspondientes al ámbito de la administración.

Establecer la vinculación que se da entre la tasa de interés, la inflación, el salario, la tasa de cambio y la liquidez de la empresa, resulta fácil si partimos del hecho que todas estas categorías se interrelacionan y sus efectos sobre los costos, la disposición de efectivo y sobre el conjunto de actividades de la empresa, son visibles a través de los diferentes ejemplos, que se exponen en cada uno de los capítulos de la presente tesis.

La idea fundamental es, aportar nuevos enfoques a la administración de la Gerencia de compras, que incorpora el potencial cognoscitivo y práctico de los conceptos económicos y que apoyados en los mismos, lograr resultados para la empresa en que se trabaja.



## **CAPITULO I LA GERENCIA DE COMPRAS**

### **1.1 LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA EMPRESA.**

Esta Tesis parte del hecho de que la empresa privada tiene por objeto generar utilidades por medio de la adición de valor, y es en este proceso de valor agregado en donde la función de compras adquiere su importancia vital, como lo expresa un experto en la materia; "La función de compras es la de ayudar a producir más utilidades para la compañía" <sup>1</sup>, esta concepción es la que describe más explícitamente la importancia del departamento de compras y es alrededor de la cual se desarrolla el presente trabajo.

En la pequeña empresa la adquisición de materias primas, herramientas y servicios la efectúa el dueño; cuando la empresa crece se ve obligado a contratar un agente de compras que actúe por él en el abastecimiento de materiales y servicios requeridos. En la moderna empresa industrial es necesario un grupo de personas para ejecutar las tareas del agente de compras y sus esfuerzos están organizados en un departamento de compras.

Entre las responsabilidades más importante del departamento de compras se encuentran: la integridad al gastar sus fondos; y también la búsqueda activa y la diseminación de ideas y sugerencias concernientes al ahorro en costos o al mejoramiento de productos disponibles de las muchas fuentes de aprovisionamiento de que se trate .

Es responsabilidad básica del departamento de compras obtener el precio correcto, el material adecuado y en el momento preciso, de manera que el flujo de producción no se interrumpa.

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

---

<sup>1</sup>George W. Alijan. Manual de Compras. Editorial Diana, México. Pág. 16

Las responsabilidades de compras a través de esta cadena de decisiones y actos incluye no solo la negociación de la compra en si, sino aquella de asegurarse de que, dentro de lo razonable, todo lo posible ha sido hecho para garantizar el máximo valor para la compañía por el dinero gastado.

En forma específica las actividades del agente de compras y de su departamento deben ser los siguientes:

1.- Conocer y mantener registros que indiquen los materiales posibles y sus sustitutos, las fuentes de abastecimiento, los precios y las cantidades disponibles.

2.- Revisar las especificaciones en busca de posibles simplificaciones y normalizaciones de los materiales o exigencias poco razonables.

3.- Negociar con vendedores.

4.- Acumular y analizar cotizaciones.

5.- Colocar las ordenes de compra a los vendedores.

6.- Seguir las ordenes de compra para que se entreguen de acuerdo a lo especificado.

7.- Intervenir en las facturas para comprobar el cumplimiento en los términos acordados.

8.- Mantener registros de todas las compras.

9.- Coordinar con los demás departamentos todos los asuntos que tengan que ver con la tarea de obtención de suministros <sup>2</sup>, éste es el perfil clásico de las actividades del departamento de compras.

---

<sup>2</sup>Bethel, Atwater, Smith, Stockman  
Organización y Dirección Industrial  
Editorial Fondo de Cultura Económica. Págs. 285 y 286 Mex. 1977

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

Si el departamento de compras controla el flujo de más del 50% de cada peso (\$) que vende la empresa, caso que es muy común, entonces la administración reconoce la parte que las compras pueden jugar en el éxito global de la empresa. Partiendo de esta importancia es que la administración de la compañía decide qué organización quiere para su departamento de compras, para que pueda crecer junto con dicha compañía.

"La administración reconoce adicionalmente que un dólar ahorrado por una compra adecuada representa las utilidades ganadas por una compañía promedio en diez dólares adicionales de venta. En tanto que la mayoría de las compañías hacen gran esfuerzo en incrementar sus ventas para obtener una utilidad incrementada, desafortunadamente no todas ellas han reconocido que un eficiente departamento de compras con igual esfuerzo y con la cooperación de la administración, puede lograr lo mismo sin ninguna inversión adicional" <sup>3</sup> es por esto, que la estructura del departamento de compras se determina con base en el tamaño de la empresa y las condiciones del mercado en que se desenvuelve.

Una organización efectiva de una compañía elimina las fricciones, la duplicación de esfuerzos, y el dejar funciones sin atender al definir responsabilidades y autoridades. Las especificaciones de los puestos hacen posible la mejor utilización del personal.

La organización de compras debe ser orientada al trabajo a realizar, el mayor cuidado debe ser tomado para cerciorarse de que la asignación de responsabilidades no sea elaborada para un tipo inelástico de organización. El alcance de las responsabilidades variará no solo de una industria a otra, sino también de compañía a compañía dentro de un ramo industrial. Por lo tanto, la mejor organización para el departamento de compras no necesariamente será idéntica, ni siquiera similar a aquella de otras compañías (para ilustrar la estructura de un departamento de compras específico, en el anexo II describo su organigrama).

Para darle un marco de operación a las actividades de departamento de compras, es necesario establecer políticas y procedimientos de compra que

---

<sup>3</sup>IBID Pág. 44

definan claramente las responsabilidades y límites de autoridad de cada uno de los miembros del mismo.

El funcionario ejecutivo en jefe de una compañía progresista, delegará una responsabilidad y autoridad completas para las funciones de adquisiciones a un empleado responsable y capaz para el departamento de compras. Esto es cierto ya sea que este último funcione como un departamento de una persona, o que dirija las actividades de compras de una gran empresa.

El término de "responsabilidad" en este sentido, es la confiabilidad para la ejecución de las obligaciones y la "autoridad" es el derecho formal para exigir la acción formal de otros. Para que cumpla con su responsabilidad, al funcionario de compras debe de dotársele de una autoridad que sea igual a la responsabilidad en cada aspecto. Así los límites de la autoridad y de la responsabilidad pueden ser combinados en una declaración compuesta. Esto es por escrito usualmente de manera que el funcionario de compras sabrá lo que se espera de él y los límites de su autoridad. Tal declaración evita que se traslape la autoridad con otros departamentos y consecuentemente evita la confusión. Un ejemplo se presenta a continuación acerca de una declaración escrita por la alta gerencia de una compañía manufacturera de tamaño medio, donde el agente de compras reporta a un gerente de compras, el cual a su vez es responsable ante un director general. Los ejemplos incluyen toda la información de la guía a la administración, sobre la organización de la compañía que cubren la función de compras.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DE LA GERENCIA DE COMPRAS.**

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

Su responsabilidad y autoridad queda definida en las siguientes funciones:

1.- Establecer políticas concernientes a la adquisición de materiales y abastecimientos, así como el arrendamiento de equipo para el uso de la compañía, de tal manera que se obtenga el máximo valor por cada peso gastado por la compañía.

2.- Asegurar la exploración constante de nuevas fuentes, productos, materiales, procesos e ideas, así como asegurarse de que la información estará disponible para otros departamentos al cambiar las especificaciones o adoptar sustituciones determinadas que realicen la función requerida de todas las compras al menor costo para la compañía en su vida útil.

3.- Asegurarse de que las fuentes de compra entreguen en la cantidad, precio, calidad y tiempo requeridos e investigar cuáles son las órdenes de compra vitales para el proceso de producción de la empresa y garantizar su entrega oportuna.

4.- Prever la venta favorable de equipo, materiales o aprovisionamientos obsoletos, dañados, de desperdicio o excesivos.

5.- Administrar las prioridades y asignaciones de las dependencias gubernamentales correspondientes, durante los periodos de control gubernamental de los materiales.

6.- Administrar la orden escrita y las actividades del personal involucrado en las compras, tales como la distribución de solicitudes o requerimientos, la recepción de cotizaciones y la verificación de las facturas para su pago.

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

8.- Conocer al día los desarrollos actuales de la profesión de compras.

9.- Proporcionar información oportuna al director general y a los jefes de departamentos apropiados, lo concerniente a las condiciones de mercado y a las tendencias y al efecto probable en la oferta y el precio de materiales utilizados en la manufactura de los productos.

El gerente de compras se relaciona con:

El director general, ante el cual es responsable del desarrollo de sus funciones, responsabilidades y autoridad.

El gerente de tráfico; para buscar la asesoría y el consejo con respecto al transporte y los aspectos del almacenamiento exterior de las compras.

Los jefes de departamento de la planta y los almacenistas; para darles consejo y asesoría en políticas sanas de inventario, empaque, materiales y abastecimiento.

El gerente de ventas; para obtener la asesoría y el consejo con respecto a los planes futuros de producción y compras, así como también de los requerimientos de inventarios que puedan surgir de éstos.

Otros miembros de la administración; para obtener información anticipada de estos miembros de la administración sobre los requerimientos futuros de compras.

Laboratorio; para trabajar estrechamente con todas las secciones del mismo en el desarrollo de nuevos proveedores y materiales principales mejorados.

Legal; debe buscar la asesoría del abogado de la empresa para diseñar el formato de los contratos de compra importantes.

Los proveedores; con el fin de asegurarse del mantenimiento de relaciones sanas con ellos y trabajar de común acuerdo a través de sus subordinados para mejorar los artículos comprados en tanto que se busca constantemente el desarrollo de nuevas y mejores fuentes de abastecimiento.

Al gerente de compras normalmente le reportan dos o más agentes de compra cuyas funciones y responsabilidades abarcan lo siguiente:

Su función principal es desarrollar para la aprobación del gerente de compras y poner en operación las políticas y programas aprobados que aseguran la adquisición de materiales, abastecimientos y servicios en todo momento y en todas las plantas de la compañía.

Es responsable de la compra de todos los materiales y abastecimientos requeridos en las plantas y oficinas, así como de las actividades de investigación para materiales y abastecimientos dentro del área que involucra al departamento de compras que significan posibles economías, los nuevos

productos, cambios de calidad y cambios en diseño. Reporta al gerente de compras sobre todas sus actividades y trasmite reportes y recomendaciones a los jefes de departamento de la fábrica.

Participa en comités especiales, en aspectos relacionados con el aprovisionamiento.

Está obligado a mantenerse al día sobre todas las leyes y reglamentos que afecten las compras de los artículos obtenidos por el departamento.

Mantenerse diariamente informado de todos los desarrollos y planes de la fábrica que puedan afectar su función.

Debe asumir la total responsabilidad del gerente de compras en ausencia de éste, o bien manejar cualquier asignación especial que pueda ser delegada por este.

El puesto de agente de compras se relaciona con el gerente de compras para ejercer su función, autoridad y relaciones, y para comentar sobre las políticas sanas de inventario en los artículos abastecidos.

Con el gerente de ventas para obtener asesoría y consejo con respecto a los planes futuros de producción y compras y los requerimientos de inventarios que puedan surgir de éstos.

Con los jefes de departamento de la fábrica y oficinas, así como con los almacenistas con relación a políticas sanas de inventario.

Coordinar con el departamento de tráfico la transportación de mercancías, cuando las circunstancias lo ameriten.

Mantener buenas relaciones con los proveedores y en perspectiva, siempre que sea posible.

## **1.4 LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE COMPRAS.**

El gerente de compras requiere alcanzar metas preestablecidas para orientar su administración hacia logros concretos, que le permitan medir su desempeño ante la dirección general y al mismo tiempo ante sus colaboradores.

Todos hemos oído sobre la administración por objetivos y para ilustrar el tema cito a Floyd D. Hedrick que dice:

"En The macke company, cuando decimos que nuestra empresa tiene un programa de administración por objetivos queremos significar que cada nivel de la administración, desde el de la presidencia hasta el más bajo, fija metas o blancos específicos que espera alcanzar mensual, trimestral o anualmente. Al finalizar cada periodo, los resultados reales que se logran se miden en comparación con las metas originales"<sup>4</sup>, cabe aclarar que existen dos tipos de objetivos, los generales y los específicos, aunque los primeros llevan implícitos a los segundos, los objetivos específicos tienen que ser medibles y alcanzables, es decir, se deben cuantificar y establecer una fecha real para su cumplimiento.

Los objetivos generales de la gerencia de compras son:

Obtener el material, los suministros, el equipo y los servicios, a medida que se necesiten y en los términos más favorables económicamente; es lo que algunos llaman la razón de ser del departamento. la actividad de compras debe de estar bien documentada, las órdenes de compra y los contratos adquisitivos deben estructurarse de tal modo que fomenten, durante su realización, una administración eficiente.

Los objetivos específicos de la gerencia de compras son por ejemplo:

- Lograr un ahorro mensual de N\$100,000.00 durante 1994, sobre las compras totales.

- Colocar el 90% de las requisiciones de compra recibidas durante el mes, por el presente año.

---

<sup>4</sup> Floyd D. Hedrick, Administración de Compras  
Editora Técnica S.A., México 1971 Pág. 11



- Generar 200 órdenes de compra durante el primer trimestre, 250 el segundo, 300 el tercero y 290 el cuarto trimestre.

- Aumentar el catálogo de proveedores a razón de 10 por mes durante 1994.

- Desarrollar 12 nuevos proveedores de materias primas al año, con reportes mensuales sobre el avance logrado con cada uno de ellos o bien nuevos materiales con los proveedores actuales.

Es en el renglón de ahorros donde la gerencia de compras logra mayor impacto en las utilidades de la empresa, aunque el resto de los objetivos miden la eficiencia operativa del departamento; por lo que enfocaremos nuestro esfuerzo a determinar las formas que tiene la gerencia de compras para obtener ahorros.

a) Mediante descuento directo en el precio cotizado por el proveedor.

b) Vía descuento por el volumen, al negociar un pedido programado.

c) Por aumento en el plazo de pago.

d) Negociando inventario en consignación puesto en la planta del comprador.

e) Transfiriendo el costo del flete al proveedor o negociando precios libre a bordo planta del comprador.

f) Contratando los servicios de maquila cuando esta sea favorable.

g) Trabajando con un pedido programado bajo el sistema justo a tiempo, se ahorran costos por mantenimiento de inventario.

h) Cuando se presenta un incremento de precios y hay que aceptarlo porque esta debidamente soportado y porque todos los competidores manifiestan el mismo nivel de precios, se puede negociar volumen a precio anterior, siempre que el beneficio obtenido rebase el incremento en el costo de mantenimiento de inventario.

i) Importando materiales que resulten más baratos que los de producción nacional.

j) Desarrollando nuevas fuentes de abastecimientos que nos permita crear mayor competencia.

k) Negociando contratos de exclusividad en el suministro, que nos permita obtener mejores precios confidenciales o condiciones de pago.

l) Cuando se trate de un grupo de varias empresas, consolidar las compras para obtener mayores beneficios en precio o condiciones de pago.

m) Se pueden negociar precios fijos, durante un periodo de tiempo a cambio de las compras totales o parciales de una compañía.

## **1.5 TECNICAS DE NEGOCIACIÓN.**

Para un manejo adecuado de las variables macroeconómicas es necesario saberlas aplicar en las diferentes etapas de un convenio, para lo cual es muy útil conocer técnicas de negociación.

Las técnicas de negociación son pautas de conducta que indican la forma de conciliar las diferencias que existan entre los proveedores y los intereses de la compañía representada por el comprador. La forma más común de negociar, es sobre posiciones (el regateo), pero no se recomienda para la conducción de negociaciones de una empresa, en virtud de que no produce acuerdos inteligentes, su resultado no es eficiente y pone en peligro las relaciones personales. Los expertos en la materia dicen que "cualquier método de negociación puede evaluarse justamente mediante tres criterios:

- 1.- Debe llegar a un acuerdo inteligente, siempre que sea posible.
- 2.- Debe ser eficiente.
- 3.- Y debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes.

Un acuerdo inteligente puede definirse como aquel que considera en toda la extensión posible los intereses legítimos de cada lado, resuelve intereses en

conflicto en forma justa, es durable y considera los intereses de la comunidad"<sup>5</sup>

El manejo de la negociación se da en dos niveles, en el primer nivel la negociación aborda la substancia y en el segundo nivel la forma en que se ha de conducir el manejo de dicha substancia, es decir las reglas del juego.

El método más aceptado es el llamado "negociación de principios o negociación en los méritos" <sup>6</sup> , y consiste en reducir los elementos que se involucren en la negociación a cuatro puntos básicos:

-Personas: Separe el problema de las personas.

-Intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

-Opciones: Genere una variedad de alternativas antes de decidir que hacer.

-Criterio: Insista en que los resultados se basen en patrones objetivos"<sup>7</sup>

El primer punto se explica porque los seres humanos no somos máquinas y muchas veces las emociones trastornan o confunden la percepción de la substancia por parte de los negociadores.

Concentrarse en los intereses resulta fundamental, ya que supera los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes, porque en dicha posición ocultan lo que realmente buscan.

El generar opciones permite llevar alternativas de solución a la mesa de negociaciones y evita tener que generar soluciones ideales bajo la presión del momento de cerrar el convenio.

El criterio que debe de prevalecer en una negociación es el de objetividad, porque sólo esta puede garantizar para ambas partes un acuerdo

---

<sup>5</sup> Roger Fisher y William Ury .El arte de Negociar sin Ceder . Edit. C.E.C.S.A. México 1990 Pág. 26

<sup>6</sup> IBID Pág. 32

<sup>7</sup> IBID Pág. 32

justo que permita cerrar el trato convencidas ambas partes de que fue la mejor opción.

Sirva el siguiente ejemplo para ilustrar lo que es una negociación en sus diferentes etapas.

1.- El proveedor nacional informa que los precios de las materias primas que suministra, han subido de precio en 10% a partir del día primero del mes siguiente a su notificación.

2.- La gerencia de compras ordena de inmediato un reporte que refleje el impacto anual del incremento notificado por el proveedor.

3.- Con base en la información anterior el gerente de compras define las siguientes estrategias

4.- Informa de inmediato al departamento de costos y solicita saber si es posible trasladar dicho incremento a los precios finales de los productos terminados o si se verá afectado el margen de utilidad de la empresa por causa de dicho aumento.

5.- Evalúa la posibilidad de importar el producto en caso de resultar más barato que el producto nacional al nuevo precio.

6.- Define cuantos competidores tiene el proveedor en cuestión y en el caso de ser necesario si pueden dichos competidores cubrir el 100% de los requerimientos de la empresa.

7.- Investiga los antecedentes sobre las negociaciones anteriores con este proveedor, para saber hasta donde llegar en sus planteamientos.

8.- Con base en toda la información el gerente de compras decide que puede aceptar hasta un máximo del 5% de incremento y además solicitar un lote de materias primas en consignación.

9.- Posteriormente cita al proveedor a la oficina del comprador para negociar el punto. En el momento del inicio de la reunión procurará tener mínimo la misma cantidad de representantes que el grupo que acompaña al proveedor.

10.- Con base en la información reunida el gerente de compras informa al proveedor que no puede aceptar dicho incremento porque los márgenes de operación no le permiten asimilar el impacto en sus costos y que los directivos prefieren cerrar, que trabajar exclusivamente para sus proveedores.

11.- El proveedor responde que su incremento refleja el aumento que sufrieron sus costos de producción por la elevación de los precios internacionales de su principal materia prima, y que de no hacerlo efectivo ellos también se verían obligados a cerrar por incosteabilidad.

12.- El gerente de compras argumenta que deben de buscar bajar sus costos en otras áreas de la empresa para compensar dicho incremento, porque de lo contrario perderán sus clientes en virtud de que su producto terminado tiene un precio más bajo en el mercado internacional y aún con los gastos de internación resulta más barato importarlo.

13.- El proveedor responde que está consciente de que en el mercado internacional está más barato, pero que también sabe que no hay suficiente oferta mundial para cubrir la demanda de todos los países consumidores, pero como su empresa desea buenas relaciones con sus clientes, tiene una propuesta, que consiste en un incremento del 8% a partir del segundo mes posterior a la fecha en que debería estar vigente dicho incremento, es decir, 60 días de gracia.

14.- El gerente de compras expresa que su propuesta no puede ser aceptada por las razones expuestas, pero hace una contrapropuesta:

a) Que le den materias primas a precio internacional para sus productos de exportación.

b) Que le proporcionen materias primas en consignación porque da lo mismo tenerlas en las bodegas del proveedor que tenerlas en el almacén del cliente y con base en este apoyo sería posible aceptarles un incremento del 2%.

15.- El proveedor responde que sí puede dar materias primas a precio internacional para la exportación y con respecto a la consignación, acepta dar el consumo de 15 días de trabajo por tiempo indefinido, a cambio de que se acepte un incremento del 6% sobre los precios anteriores.

16.- El gerente de compras acepta la última propuesta del proveedor y se cierra el trato firmando una carta de compromiso sobre el asunto.

17.- Conclusión.- el gerente de compras aceptó el 6% de incremento, cuando su objetivo era un máximo del 5%, ya que con el lote de materias primas en consignación de 15 días de consumo, se ahorrará un 3% de costo financiero del inventario, tomando en consideración que el costo porcentual promedio del dinero es del 6% mensual en la época de la negociación.

Dentro del ámbito de las negociaciones, mención aparte merece la corrupción, que está presente en el medio de las operaciones de compra y que eleva sustancialmente los costos de las empresas en forma artificial, obligándolas a que trasladen dichos costos a sus consumidores vía precios inflados, o bien disminuyan sus utilidades cuando el precio de mercado no les permita repercutirlos.

Las formas más comunes de corrupción que se presentan en compras son las siguientes: "la comisión", "la triangulación", "el pago en especie" y "la autocompra" mismas que a continuación describo:

"La comisión" es un porcentaje que el comprador solicita o que el proveedor ofrece sobre el volumen total de las compras realizadas a este último, y que normalmente se paga en efectivo para no dejar evidencias comprometedoras.

"La triangulación" consiste en solicitarle al proveedor que adquiera parte de sus insumos o de sus materiales de consumo general, en una empresa en donde el comprador sea dueño, socio o tenga intereses específicos que le redituen "ganancias" por este concepto.

"El pago en especie" es otra forma de corrupción, en donde el comprador le pide al vendedor que a cambio de las compras que realice, le entregue bienes de consumo duradero como aparatos electrónicos hasta automóviles, o bien le pague las parrandas o le obsequie cualquier tipo de bien que represente un porcentaje del valor total de dichas compras.

"La autocompra" se da cuando, el comprador crea su propia comercializadora a través de la cual abastece a la empresa en que presta sus servicios de comprador y que en muchas ocasiones localiza los bienes con terceros proveedores que le venden a su comercializadora, para posteriormente facturarlos con un sobreprecio a la empresa en donde realiza su funciones de compra.

Existen más formas de corrupción dentro de esta actividad, pero las antes descritas son las más generalizadas, y un gerente de compras debe de estar

siempre alerta para detectarlas, o bien un director general cuando se sospeche que el gerente de compras esté involucrado en dichos actos; una manera de combatir las es que el personal de compras tenga un salario decoroso, que le permita vivir decentemente, sin incurrir en estas prácticas que para algunos es una forma de vida y que mucho dañan el prestigio de esta especialidad; otra forma de atacarlas es hacer auditorías periódicas a la actividad de compras, en donde se busque verificar que se cumplan los procedimientos y las políticas vigentes y por último se recomienda la rotación de puestos para romper los intereses creados entre el comprador y el vendedor, cuando el primero tiene más de dos años de abastecerse con las mismas fuentes de suministro.

## **CAPITULO II**

### **COMO INFLUYEN LAS VARIABLES MACROECONOMIAS EN LOS RESULTADOS DE LA GERENCIA DE COMPRAS.**

En el presente capítulo, se busca probar cómo, cada una de las variables macroeconómicas afecta a diferentes segmentos de costo de las empresas y que el gerente de compras debe de estar capacitado para separar el real impacto que significan éstas, en su análisis de los precios que le presentan sus proveedores para aceptación, o bien en las líneas de crédito comercial que negocia con estos últimos, porque es práctica comun entre los proveedores la de trasladar al precio de venta de sus productos o servicios los incrementos en salario, tasa de cambio o de la tasa de interés en forma directa y no en el porcentaje que les corresponde en la práctica, buscando así ganancias extraordinarias por este concepto.

#### **2.1 LA TASA DE INTERES.**

La tasa de interés impacta directamente el costo de mantenimiento de inventarios porque si el dinero que tenemos invertido en inventarios fue conseguido en calidad de préstamo y si dicho inventario es excesivo, es un costo en que estamos incurriendo y además perdiendo la oportunidad de invertir dicho capital en otro tipo de inversiones más productivas. Cuando haya excedentes de tesorería y se pueden invertir en CETES o en fondos de inversión en donde nos reditúa mayores utilidades, resulta absurdo tener dicho capital en forma de inventarios que no se pueden convertir a dinero líquido en forma inmediata.

Cuando manejamos inventarios excesivos en nuestros almacenes y el dinero que se utilizó para su compra fue adquirido por la empresa vía prestamos, resulta altamente costoso en términos financieros para ésta, manejar una política de nivel de inventarios equivocada; es así como la tasa de interés impacta a los costos totales de la compañía y es en este renglón donde se refleja más claramente.



El conocimiento diario de la tasa de interés es de importancia vital para el comprador, pues le permite definir cuál va a ser la forma de conducir sus niveles de inventario y los tamaños de lotes de sus compras.

Normalmente para el caso del mercado interno, usará el costo porcentual promedio del dinero como tasa líder del mercado, porque no es fácil establecerla, dada la inestabilidad financiera de nuestro país, el problema de la tasa de interés es mucho más vasto de lo que puede suponerse a primera vista. Por un lado, en una época de activa especulación en los mercados financieros, las tasa bajas de interés pueden comprimir la captación bancaria interna como porcentaje del PIB; sin embargo, es muy probable que las tasas altas estimulen la especulación en los mercados locales. Por otro lado, la política de tasas de interés influye sobre el movimiento de los precios: las tasas altas significan mayores costos financieros que los empresarios tratarán de transferir a sus precios. Asimismo, las tasas de interés afectan la relación entre crédito local y crédito externo: tasas relativamente altas en el mercado interno promoverán un creciente endeudamiento empresarial en el extranjero. Finalmente y aun cuando se admita que los industriales transferirán los costos a sus precios es evidente que las decisiones que se tomen respecto a la tasa de interés (sobre todo cuando éstas son relativamente muy altas) afectarán el campo real de la economía.<sup>8</sup>

A continuación se analiza un ejemplo en donde la tasa de interés es el factor determinante para tomar una decisión:

1.- El proveedor presenta una oferta sobre las materias primas que utiliza la empresa con un incremento del 15%, argumentado que sus costos financieros son elevados, además de sus materias primas directas e indirectas, así como los salarios de los trabajadores.

2.- El comprador solicita su estructura general de costos para conocer hasta que punto cada uno de los elementos que reporta le están afectando.

3.- La postura tradicional del vendedor es negar dicha información, justificándolo como información confidencial que sólo la alta dirección conoce.

---

<sup>8</sup> José Manuel Quijano México: Estado y Banca Privada. Ensayo del CIDE. México 1982 Pág. 85

4.- El comprador dice que si no es posible conocer su estructura de costos, no se logrará hacer un contrato de exclusividad de compras con ellos, por lo tanto, buscarán otro fabricante que sí esté dispuesto a aceptar las reglas del juego.

5.- El vendedor desea saber de cuántos miles de toneladas de consumo anual se está hablando.

6.- El comprador responde que se trata de todo el consumo de las materias primas que el vende, es decir, le ofrece ser fuente única de abastecimiento de aproximadamente 36,000 toneladas anuales y que son equivalentes a ciento ocho millones de nuevos pesos.

7.- El proveedor acepta la propuesta y entrega una estructura de costos para su análisis, que es la siguiente:

20%	costo financiero
50%	materias primas
20%	materiales indirectos
10%	sueldos y salarios
<hr/>	
100%	costo total

8.- El comprador pregunta de cómo es posible que sus costos financieros sean del 20% cuando el C.P.P. es alrededor del 6% mensual.

9.- El proveedor informa que se debe nuevos créditos para cubrir adeudos anteriores porque la empresa productora tiene serios problemas de liquidez y no tiene más alternativa que cargar al producto el importe de intereses de su deuda total.

10.- El comprador propone compartir dicho costo de la forma siguiente:

10.1 Ofrece pagar de contado siempre que el descuento por pronto pago sea del 10% a 8 días, porque de esta forma ofrece liquidez al proveedor a cambio de un descuento considerando de que tiene un crédito de 30 días y que

el costo del dinero en el mercado financiero es del 6% mensual el cual resulta inferior al 10% de descuento por pronto pago.

10.2 Manifiesta que el puede importar la materia prima básica para los productos que el proveedor le fabrica, y así disminuir la deuda externa del proveedor, y ya sea que se trabaje con maquila o bien que se le pague al precio que le cueste LAB planta del proveedor en especie, es decir, con producto terminado del proveedor con un descuento equivalente al ahorro obtenido. El comprador esta en posibilidad de absorber el costo financiero de la operación siempre y cuando el costo financiero de dicha operación sea menor al ahorro que este representa.

10.3 Expone que si coordinan ambos los programas de producción, de tal forma, que el proveedor produzca exclusivamente la cantidad que va a demandar el comprador, se disminuyen al mínimo los inventarios de producto terminado y materias primas específicas, es decir, lo más próximo posible al "just on time" (justo a tiempo), lógicamente baja sus costos financieros por mantenimiento de inventarios.

10.4 Asegura estar dispuesto a absorber parte de la deuda extranjera del proveedor si le paga en especie al precio internacional menos la tasa libor puesto en la planta del comprador o en puerto de salida del país.

11.El proveedor acepta estudiar todas las propuestas y posteriormente reportarse para informar por cual se decidió.

Posteriormente llama el proveedor y confirma aceptar todas las propuestas, pero que su incremento total será del 10%; en el renglón de costo financiero.

Conclusión, el comprador obtiene los siguientes beneficios vía costo de dinero de cada punto negociado y aceptado por el proveedor:

i).- Al pagar de contado ofrece liquidez al proveedor a cambio de un descuento comercial, que definitivamente tiene un costo financiero para el comprador pero menor al ahorro que obtendrá, es decir, el dinero disponible en caja reeditaría un 6% mensual en los 30 días de crédito pactados, pero contra el 10% obtenido por pronto pago tenemos un ahorro implícito del 4%.

ii).- Al aceptar el vendedor que el comprador financie sus importaciones de materia prima, logra el comprador disminuir en un 8% el costo financiero de la operación, porque su filial en el país de origen le ofrece financiamiento a una tasa preferencial del 12% anual, pero su proveedor local le informa de un costo del 20% anual, que es el costo real del financiamiento conseguido por el proveedor en el extranjero.

iii).- La coordinación de programas de producción entre proveedor y cliente es una práctica efectiva y que funciona entre ramas de la industria en donde los costo por mantenimiento de inventario son altos, es decir, si tanto el proveedor como el comprador mantenían por necesidad de sus plantas quince días de trabajo en inventarios cada uno de ellos y logran con dicha coordinación disminuirlos a una semana, ambos reducen al 50% su costo en este renglón, procedimiento que es válido en forma vertical a través de toda la rama productiva.

### **2.1.1 EN EL ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRECIOS.**

La tasa de interés se refleja en las ofertas que nos hacen los proveedores vía costo financiero, ejemplo:

El proveedor "A" cotiza la materia prima negro de humo a N\$1.20 nuevos pesos el kilo, con un crédito de 30 días y libre a bordo planta del cliente.

El proveedor "B" cotiza la misma materia prima a N\$1.272 nuevos pesos con un crédito de 45 días y libre a bordo planta del cliente.

El proveedor "C" cotiza el mismo producto a N\$1.32 nuevos pesos en kilo con crédito de 60 días libre a bordo planta del cliente.

Considerando el costo del dinero del 6% mensual y la empresa con suficientes recursos financieros para pagar a cualquier plazo, la decisión es comprarle al proveedor "A", porque si descontamos el interés mensual directo en cada precio obtendremos para cada proveedor los siguientes precios unitarios

"A"= N\$1.128 Kg.

"B"= N\$1.157 Kg.

"C"= N\$1.161 Kg.

La regla es, siempre que existan diferentes plazos de pago con un mismo producto de varios proveedores, debemos de descontar la tasa de interés vigente para comparar precios netos y tomar la decisión correcta desde un punto de vista costo - beneficio.

### **2.1.2 SU IMPACTO EN EL NIVEL DE INVENTARIOS**

Cuando los precios en general aumentan más rápido que la tasa de interés, es política favorable subir los inventarios hasta donde convenga, y lo contrario, cuando la tasa de interés se eleva más rápido que los precios se deben reducir los inventarios.

Es importante que un departamento de compras de común acuerdo con los departamentos de almacén determinan y mantengan un inventario adecuado

sobre el total del activo del mismo, en el cuadro I, se puede apreciar cuando los inventarios se exceden o son insuficientes.

**CUADRO I**  
**EFFECTOS DE LOS INVENTARIOS**  
**EN EL COSTO DE LAS OPERACIONES**

AREA DEL COSTO	SITUACION A INVENTARIO EXCESIVO	SITUACION B INVENTARIO INSUFICIENTE
I.-  COSTO DE MATERIALES	UN RIESGO MAYOR DE PERDIDA: a) DEPRECIACION POR CAMBIOS EN SU VALOR O COSTO DE FABRICACION b) EXISTENCIAS OBSOLETAS c) DETERIORO O DAÑOS EN EL ALMACEN	PRECIOS Y COSTOS DE FABRICACION MAS ALTOS DEBIDO A PEDIDOS "URGENTES" DE PEQUEÑAS CANTIDADES
II.-  COSTO DE FABRICA	AUMENTO EN COSTOS DE FABRICA DEBIDO A: FALTA DE ESPACIO PARA ALMACENAR, LO QUE RESULTA EN PISO OCUPADO Y CONDICIONES DE TRABAJO INAPROPIADAS.	AUMENTO EN COSTOS DE FABRICA DEBIDO A: a) INTERRUPCIONES EN EL TRABAJO b) DESPIDOS Y READMISIONES MAYOR GASTO DE ENTRENAMIENTO A NUEVO PERSONAL c) PREPARACION EXTRAORDINARIA DE MAQUINAS d) OPERACIONES DE "URGENCIA"
III.-  GASTOS GENERALES	AUMENTO DE GASTOS DEBIDO A: a) MAYOR COSTO DE SEGUROS b) INTERES DEL DINERO SI ES TOMADO EN PRESTAMO c) POSIBLES EXIGENCIAS DE MAS ESPACIOS DE ALMACENAMIENTO EN LA RENTA DE LOCALES EXTERIORES. PERDIDA DE DINERO DISPONIBLE PARA INVERSIONES QUE PRODUZCAN INGRESOS.	AUMENTO DE GASTOS GENERALES a) MAYORES GASTOS DE OFICINA POR COMPRA, RECIBO, INSPECCION, CONTABILIDAD, COMO RESULTADO DE MUCHOS PEDIDOS PEQUEÑOS b) AUMENTO EN EL TRASLADO DE MATERIALES

Partiendo de la información anterior, se hace necesario optimizar los inventarios para lo cual existen varias fórmulas, pero la más común es "Lote Económico de compra" o lo que otros autores llaman "Lote Optimo de compra" y que es la siguiente:

$$LEC = \sqrt{\frac{2D * CP}{C_M * C_U}}$$

En donde: LEC = Lote económico de compra

D = Consumo anual

CP = Costo por pedido

C<sub>M</sub> = Costo de almacenar en por ciento

C<sub>U</sub> = Costo unitario de mercancía

Ejemplo de aplicación:

Una refacción tiene un consumo anual (D) de 50 piezas, su precio (C<sub>U</sub>) es de N\$200.00, cada pedido de compra (CP) cuesta a la compañía N\$300.00 y almacenar tiene un costo (C<sub>M</sub>) de 25% por cada peso de valor del inventario.

¿Cuál es el lote óptimo de compra?

Agrupación de datos: D = 50

CP = N\$300.00

C<sub>M</sub> = 25%

C<sub>U</sub> = 200

Sustituyendo en la fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2(50)(300)}{(2.25)(200)}} = \sqrt{\frac{30000}{50}} = \sqrt{600} = 24.49$$

Lote óptimo a comprar de 24 a 25 piezas cada 6 meses para un consumo de 50 piezas al año.<sup>9</sup>

### 2.1.3 EN LA NEGOCIACION DE UN CRÉDITO COMERCIAL

De acuerdo a la rama de la producción en que se negocia y de acuerdo al volumen que se compra, los créditos comerciales son: contado, 30 días, 60 días y 90 días.

Ejemplo: En el mercado nacional es común que los proveedores ofrezcan un descuento por pronto pago "x" o el plazo 30 días neto, es el comprador quien negocia las condiciones de pago del proveedor bajo las siguientes bases:

Si el costo del dinero es del 6% mensual los descuentos por pronto pago deberán ser mínimo de :

CONTADO	= 8% por pronto pago
A 8 DÍAS	= 6.4% por pronto pago
A 15 DÍAS	= 5% por pronto pago

NOTA: La forma de obtener estos porcentajes es dividir la tasa de interés mensual entre 30 días y multiplicarlo por los días de pago adelantados más las ganancias financiera que deseamos obtener.(u)

NUESTRA FORMULA POR DESCUENTO POR PRONTO PAGO QUEDA:

$$DPP = \frac{(I)}{30} * D + U$$

<sup>9</sup> Notas del curso impartido por el señor Gonzalo Morales N. sobre Control de Inventarios, en la Cia. Hulera Goodyear Oxo, S.A.



EN DONDE

I = % de interés de 30 días

D = días de adelanto en el pago

U = Ganancia Financiera

#### **2.1.4 EN RELACION CON EL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA**

La tasa de interés , sirve para definir en que momento la empresa debe de reducir su flujo de efectivo, ya sea porque el costo del dinero es elevado , ó bien porque el dinero es una mercancía escasa y bajo estas condiciones , el departamento de compras, juega un papel definitivo, porque está obligado a buscar que las compras sean a crédito y reducir al mínimo posible las de contado, y de esta forma se necesitará menos efectivo para la operación de la empresa.

Es común que los tesoreros de las empresas, busquen invertir sus excedentes de dinero y programar sus pagos de acuerdo a la disponibilidad de sus inversiones bancarias, ya que así la empresa recibe beneficios por sus recursos líquidos y cubre a tiempo sus compromisos sin tener que recurrir a prestamos..

Ejemplo; si el costo del dinero es 6% de interés mensual, tasa elevada para una operación mercantil, y por otra parte la empresa recibe un 4% de interés mensual por sus inversiones, y el departamento de compras tiene tres cotizaciones para decidir una compra y son:

- a).-El proveedor "A" a un precio de N\$1.00 pieza ,pago 30 días netos.
- b).-El proveedor "B" a un precio de N\$1.03 pieza, pago 45 días netos.
- c).-El proveedor "C" a un precio de N\$1.04 pieza, pago a 60 días netos.

Su decisión deberá favorecer al proveedor "C", ya que el incremento en el precio se verá compensado por el interés que gane la empresa compradora del 4% correspondiente a 30 días y al mismo tiempo se elevara el pasivo circulante de dicha empresa, en la misma cantidad que corresponda al monto de la compra, durante 30 días adicionales.

## **2.1.5 EN EL PROGRAMA DE COMPRAS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO.**

En un programa de compras la tasa de interés nos indica la frecuencia de pedir, porque dependiendo del costo del dinero se decide llevar inventarios altos o bajos; si la tendencia es inventarios bajos por ejemplo se decide hacer compras semanales (programa de corto plazo) y si la tasa de interés es baja se opta por pedidos más espaciados, siempre que exista espacio en los almacenes y recursos financieros en tesorería. La tendencia mundial es hacia lotes de compra mínimo, o sea, el famoso sistema de "justo a tiempo".

Los precios se ven afectados directamente por la tasa de interés, porque forma parte integral de los mismos y en cualquier rama de la industria se integra al precio un costo de financiamiento que le impacta de acuerdo a su propio nivel de endeudamiento; si la tasa líder sube, los precios de los bienes se encarecen o bien algunas empresas los absorben para mantenerse competitivas en el mercado.

Se pueden colocar pedidos abiertos por un año como ejemplo, cuyas cláusulas de cumplimiento establecen que el proveedor no subirá los precios argumentando elevación en la tasa de interés.

## **2.1.6 SU TENDENCIA EN RELACION AL CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS DOMESTICOS**

Si hacemos un análisis del crecimiento de los precios del año de 1986 comparado con la tendencia anualizada de la tasa de interés, encontraremos una brecha que manifiesta que los precios tuvieron un crecimiento mayor que la tasa líder, por llevar dichos precios otros factores implícitos, pero sirvió para evaluar en que momento la tasa de interés favorecía a las negociaciones, porque el costo financiero de los inventarios resultaba menor que el incremento de los precios y por lo tanto podíamos negociar volúmenes a precio anterior para dos o tres meses de consumo, ya que los costos de sobreinventarios los compensaba la diferencia entre precio nuevo y el precio anterior y el costo de mantenimiento de inventario.

Por ejemplo; En el año de 1986 el índice de precios al consumidor llegó hasta 105.7% mientras que la tasa de interés medida en términos de CPP fue de 95.33%<sup>10</sup> , lo que refleja que el costo del dinero fue inferior al índice inflacionario y por consecuencia la tendencia del departamento de compras fue elevar los inventarios porque los precios subían mes a mes y fue posible comprar mayores volúmenes para acumular lotes de materias primas a precios anteriores ya que su costo financiero resultaba inferior al porcentaje de incremento de los precios.

### **2.1.7 SU NIVEL COMPARADO CON LA TENDENCIA DE AUMENTO DE LOS PRECIOS INTERNACIONALES.**

La tendencia de aumento de los precios internacionales de las materias primas comparada con el nivel de la tasa de interés doméstica, nos permite evaluar hasta que punto es conveniente importar dichas materias primas, porque el costo del dinero nacional puede resultar inferior que el incremento de los precios en el extranjero, o bien, que el costo del dinero nacional medido en términos de CPP crezca a mayores tasas que las que tengan los precios en el exterior, por lo tanto, en este caso será conveniente importar mayores volúmenes, siempre y cuando se cuente con créditos en moneda nacional que financien el monto de las operaciones.

Por ejemplo; en Estados Unidos de Norteamérica en 1986 el índice de precios al consumidor fue de 2.7% país en donde se compran la mayoría de las materias primas de importación que se consumen en nuestro país y si consideramos que el CPP reflejó el costo del dinero para dicho año que fue de 95.33% ,tenemos una diferencia de 92.63% entre ambos índices, la cual se compensó con la tasa de cambio controlado que llegó hasta 148.5% <sup>11</sup> ,de donde concluimos que fue mejor en esta año comprar mayores volúmenes , ya que con un peso subvaluado se podían absorber los costos por financiamiento nacional.

---

<sup>10</sup> Banco de México. Informe Anual 1986 Pág. 132

<sup>11</sup> IBID Pág. 48

## 2.2 LA INFLACIÓN

Siendo la inflación una variable macroeconómica que indica desde el punto de vista de la producción, y que se presenta como un desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios, debido a un exceso de demanda o a un faltante de oferta, lo que provoca un aumento sostenido y generalizado de precios. Desde el punto de vista de la circulación, la inflación se da como un proceso sostenido y generalizado de aumento de precios, provocado por un exceso de dinero circulante en relación con las necesidades de la producción. Los economistas subjetivistas consideran que la inflación es un proceso sostenido de aumento en el nivel de precios, siempre que éstos rebasen el 5% anual.

La inflación ha sido un problema mayor para la economía del mundo desde los principios de la segunda guerra mundial. al tratar de atenuar la inflación. las principales naciones industrializadas tal como Estados Unidos, se han encontrado con un dilema desalentador; se han comprometido a mantener el pleno empleo, sin embargo, este mismo compromiso parece que favorece a la inflación. el gobierno de estados Unidos usó sus poderes monetarios y fiscales para tratar de detener la inflación en 1968-1969 y al hacerlo trajo consigo la recesión tan costosa de 1970. ciertamente, el problema de garantizar el pleno empleo sin dar origen a una inflación intolerable, es quizá el problema más urgente y molesto de la macroeconomía contemporánea <sup>12</sup>

Tradicionalmente los periodos inflacionarios clásicos anteriores se han relacionado con periodos de guerra y sus consecuencias. Cuando no es posible crear suficientes recursos por medio de los impuestos, los gobiernos imprimen y gastan dinero o, lo que equivale a los mismo, imprimen bonos, venden estos bonos al banco central y gastan los productos.

En el pasado han ocurrido periodos de inflación cuando la demanda agregada ha excedido el potencial productivo de la economía. sin embargo, la reciente experiencia de los estados Unidos, repetido en otros países industriales, hace pensar que ahora hay más en una inflación que sólo "demasiado dinero a caza de muy pocas mercancías". empezando en los años 1950, los aumentos constantes en los precios han ocurrido a menudo durante periodos de desempleo pleno, capacidad en exceso y en un tiempo en que la

---

<sup>12</sup> Thomas F. Dernburg y Duncan Mc.Dougall Macroeconomía Editorial Diana México 1986 Pag. 391

demanda agregada fue excesiva sin ningún esfuerzo de la imaginación. es esa combinación desagradable de males económicos lo que últimamente se ha dado en llamar "recesión inflacionaria".

Uno pensaría que un fenómeno tan común como la inflación sería fácil de definir y de medir. Generalmente, un periodo inflacionario se describe como un periodo en el que hay un aumento general en los precios, medido por algún índice compuesto. Por desgracia, tales índices resultan exageradamente imperfectos y, con frecuencia contienen perjuicios sistemáticos que provocan errores. más aún, el sistema general de que la inflación está en marcha, cuando los índices de precios se eleven solamente es seguro, cuando se deja que los precios fluctúen con libertad, en respuesta a las fuerzas del mercado. Si se imponen controles de precios, como se hizo en los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, un índice de precios ya no sirve como medida real de la presión inflacionario.

Los aumentos a los precios se suprimen artificialmente, pero existirá la presión inflacionaria. Indudablemente, será necesario racionar los artículos de consumo a un precio tope, surgirán los mercados negros ilegales con precios que exceden el nivel legal y la presión inflacionaria tenderá a manifestarse en forma de deterioro en la calidad de las mercancías y los servicios.

Para propósito de análisis, es útil clasificar la inflación con respecto a su grado de intensidad y con respecto a sus factores casuales. Por lo general, un nivel de precios que se eleva lentamente se llama inflación "progresiva", mientras que una que se eleva con rapidez se llama "hiperinflación". con respecto a la causalidad, el "exceso de demanda" o inflación de "compradores" ocurre cuando la demanda agregada excede al producto a pleno empleo; la inflación de "cambio de demanda" ocurre cuando los recursos no pueden ajustarse suavemente a los cambios en la estructura de la demanda; y la inflación de "alza de costo" o de "vendedor" ocurre en el momento que los grupos dueños del mercado monopolizador hacen subir los salarios y los precios.<sup>13</sup>

Desde el punto de vista económico los índices de precios manejados por el Banco Central no reflejan la realidad, pero para efectos comerciales se

---

<sup>13</sup> IBID Pág. 392

aceptan como validos, para justificar el soporte económico de las negociaciones.

La apertura de la economía mexicana a partir de 1986, está cambiando el concepto tradicional de empresa, exigiendo con ello profesionales capaces de afrontar el reto con preparación y optimismo, pero al mismo tiempo, con mente abierta a la nuevas situaciones que se están presentando ante la invasión de productos importados en el mercado nacional. Como consecuencia de la apertura comercial, la planta productiva del país, busca afanosamente incrementar la productividad, elevar la calidad y bajar los costos dentro de sus empresas, para poder ser competitivos en el mercado que tradicionalmente fue suyo, el mercado interno, y en los mercados internacionales y es en estas tres directrices donde la Gerencia de compras tiene una vital importancia para su logro.

### **2.2.1 LA INFLACIÓN COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL INCREMENTO DE PRECIOS.**

El año 1986 nos sirve para hacer un análisis sobre la forma en que se comportan los precios en una hiperinflación, tenemos que: el índice nacional de precios productor fue de 102.3 %<sup>14</sup> y en la rama industrias Químicas y Productos de Hule Plástico fue de 124.2 %<sup>15</sup> lo que nos da un promedio para esta rama de 10.35% mensual, y con base en esta información mes a mes los proveedores presentaron aumentos de precios para no quedar rezagados y al mismo tiempo para incrementar su margen de utilidad.

En el año que nos ocupa los precios fueron indexados, de tal forma que sus incrementos siempre fueron soportados con índice de precios al consumidor que fue del 105.7 % para 1986 <sup>16</sup>, y dichos incrementos fueron presentados mes a mes sujetos a negociación bajo el siguiente proceso

1.- El proveedor manifiesta que en mayo la inflación fue del 10.5% y por lo tanto se ve obligado a repercutir en dicho por ciento a sus precios para no descapitalizarse.

---

<sup>14</sup> IBID. Pág. 91

<sup>15</sup> IBID. Pág. 101

<sup>16</sup> IBID. Pág. 91

2.- El comprador responde que no es válida su posición porque no todos los insumos se incrementaron en precio al nivel de lo que expresa el índice inflacionario, por lo tanto, lo que procede es que se analice áreas de costo afectadas por incrementos reportados al departamento de costos del vendedor.

3.- El vendedor argumenta que sus incrementos fueron mayores que los que refleja el índice nacional de precios al consumidor pero que no garantiza poder proporcionar la información que el comprador solicita.

4.- El comprador expone que su carta de incrementos de precios, va a ser analizada detenidamente y comparada con los precios de sus competidores tanto locales como internacionales, y le pide que le siga abasteciendo sus productos y una vez que se llegue a un acuerdo, se paga retroactivamente lo que se haya consumido.

5.- El vendedor acepta que su oferta sea sometida a revisión y abastecer al precio actual mientras se conviene en un nuevo precio, pero desea saber cuánto tiempo necesita el comprador para tomar una decisión al respecto.

6.- El comprador pide 15 días para hacer su análisis y tomar una decisión.

7.- Posteriormente el comprador hace su análisis y como el peso sigue la misma tendencia que la inflación, es decir, tiene una devaluación constante con respecto al dólar, de tal forma que importar el producto a dicha paridad vigente del dólar, resulta casi lo mismo que comprarse al proveedor nacional, lo que hace suponer al comprador que el vendedor o partió del precio internacional más el arancel y los gastos de internación para fijar su precio para el mercado doméstico y lo mismo hacen sus competidores locales.

8.- Transcurridos los 15 días, el proveedor llama al comprador para reunirse para tratar el asunto del incremento de precios pendiente y el comprador acepta que vengana a su oficina a negociar dichos incrementos.

9.- El comprador mientras tanto analiza con su equipo de trabajo lo que pueden pedir y lo que pueden esperar del proveedor y acuerdan lo siguiente:

a) Pedir al proveedor un periodo de gracia de 60 días.

b) Una disminución del orden de la mitad del incremento, es decir, aceptar sólo un 5% sobre los precios.

c) De no aceptar el precio anterior de la contrapropuesta, pedir 60 días de crédito en lugar de los 30 días actuales.

d) Y de no aceptar aumentar el plazo de crédito, ni disminuir su aumento de precios al % ya dicho, solicitar inventario en consignación para el consumo de 15 días.

10.- El vendedor se presenta acompañado de su director comercial, gerente de ventas y su gerente de tráfico. El comprador decide hacer la reunión e invita a participar en la negociación a su director de logística, gerente de almacenes, gerente de suministros y a la secretaria para atender a las visitas, y reunión que se celebra en la sala de juntas del comprador.

11.- El comprador inicia la junta exponiendo que los precios indexados corren el riesgo de no ser un fiel reflejo de la realidad y en el sector llantero donde él se desenvuelve, un crecimiento de precios trae como consecuencia una caída de las ventas, por lo tanto, invita a los proveedores a que reconsideren su precio, ya que sus productos negro de humo y hule sintético son el 50% de su costo total de producción y esto significa que tendrán que incrementar sus precios en un mercado muy competido, de ahí que solicite que el aumento sea del 5% y con un periodo de gracia de 60 días.

12.- El vendedor informa que su precio fue revisado detenidamente antes de someterlo a su consideración por lo tanto no tiene margen para hacer un descuento del orden solicitado; pero por ser un cliente de gran volumen puede reducir su incremento en un 2% y con periodo de gracia de 45 días.

13.- El comprador insiste sobre el hecho de que aún con un 8.5% el incremento no puede trasladarlo a sus consumidores finales, por lo que propone otras opciones para amortiguar el impacto en sus costos, como son: aumentar el plazo de crédito a 60 días fecha presentación factura.

14.- El vendedor dice que el costo del dinero es alto y además escaso pero sobre la base de las excelentes relaciones que lleva con su cliente ofrece un crédito de 45 días fecha de entrega de material.



15.- El comprador insiste que con un incremento del 8.5% más un plazo de 45 días fecha de entrega de material no es suficiente para que las utilidades de su empresa no se vean mermadas, por lo que pide 15 días de inventario de material en consignación, es decir, que el proveedor ponga 15 de consumo en la planta del cliente y que cada semana vaya facturando lo que se utilice.

16.- El vendedor responde que es posible darle inventario en consignación, por que le da lo mismo que éste en las bodegas de sus clientes que en las propias, pero que es necesario programas de producción con un mes en firme con entregas semanales y dos meses estimados para programar bien sus requerimientos de materias primas y la producción de su planta y además solicita el 100 por ciento del consumo total para que esto sea viable.

17.- El comprador afirma que está dispuesto a lo siguiente:

- a).- Acepta un incremento del 8.5% sobre los precios anteriores.
- b).- Un periodo de gracia de 45 días a los precios anteriores .
- c).- Un plazo de crédito de 45 días fecha de entrega del material.
- d).- Entregar mes a mes un programa mensual con entregas semanales de sus requerimientos y un estimado de dos meses, pero que no puede dar el 100% del consumo para que proceda la consignación y sólo daría el 75% del consumo total para ya que actualmente les compra el 50% del total de sus requerimientos y se justifica la presencia de su competidor por los riesgos que existen de huelga o accidente en la planta del vendedor.

18.- El vendedor asume que acepta todos los puntos mencionados incluido el 75% del consumo total para otorgar la consignación.

19.- El comprador informa que se elaborará una minuta para confirmar los acuerdos pactados a partir de la fecha de la negociación.

20.- El vendedor considera prudente la espera de una semana para que los acuerdos se hagan efectivos ya que necesita informar a todos los departamentos involucrados en su fábrica y la operación se realice en forma eficiente y pueda dar su mejor servicio.

**Conclusión.** El comprador obtuvo los siguientes beneficios:

- Una disminución del 2% sobre los nuevos precios.
- Un periodo de gracia de 45 días a precios anteriores.
- Un plazo de crédito de 45 días fecha de entrega de material que significa un ahorro en esos momentos del 3% mensual.
- Un inventario en consignación de 15 días de trabajo por tiempo indefinido, lo que representa un ahorro del 3% mensual.

Nota: había dos condiciones fundamentales, la empresa del comprador significaba el consumo del 40 % sobre el total de la producción del proveedor, que en el caso de haberse negado, se podía abastecer la planta con sus competidores complementándolo con el mercado internacional, lo cual significa que estaba negociando el comprador en una posición ventajosa y para el resto de los aumentos mensuales de precios fueron negociados solo el porcentaje de incremento y la fecha de vigencia, los demás puntos permanecieron constantes el resto del año.

### **2.2.2 LA INFLACION COMO ELEMENTO INTEGRAL DE UNA CLAUSULA ESCALATORIA.**

El procedimiento usual para manejar la pérdida en el poder adquisitivo del dinero y que acompaña a la inflación supone seguir los siguientes pasos:

- 1.- Estimar los costos asociados con un proyecto en terminos de pesos de hoy.
- 2.- Modificar los costos estimados en el paso 1, de manera que en cada fecha futura representen el costo en ese momento, en terminos de los pesos que deben ser gastados en ese momento.
- 3.-Calcular la cantidad equivalente del flujo de caja resultante del paso 2, considerando el valor tiempo del dinero <sup>17</sup>

Cuando una compañía requiere la fabricación de equipo sobre diseño especial, por ejemplo un tanque, un cambiador de calor, una columna de destilación, etc. contrata los servicios de gente especializada en pailería, que es

---

<sup>17</sup> H..G. Thuesen. W. J. Fabrycky. G.J. Thuesen. Ingeniería Económica Prentice-Hall Pág. 124

es el ramo que domina esta materia, pero las compañías que se dedican a fabricar equipos sobre pedido, requieren lo siguiente:

i).- Un plano del equipo a fabricar, o bien, el pago de sus servicios de ingeniería para el diseño y construcción de dicho equipo.

ii).- Con base en dicho plano calculan el costo y el tiempo de fabricación y a veces incluyendo el de trasportación.

iii).- En dicho presupuesto el proveedor incluye una cláusula de escalación con la finalidad de que sus servicios se paguen a valor presente y normalmente es aceptado, sobretodo en tiempo de hiperinflación. El departamento de compras somete a concurso a varios proveedores del ramo y selecciona al más adecuado sobre las siguientes bases:

iv).- El proveedor debe tener capacidad técnica y solvencia económica para respaldar la operación.

v).- Se celebra un contrato que formalice la operación y en el mismo se establecen todas las garantías y salvaguardas que requiere el comprador.

vi).- Se solicita una fianza que garantice el buen uso del anticipo pactado.

vii).- El precio de la operación queda sujeto a una cláusula escalatoria, ya que el tiempo de fabricación del equipo puede ser de un año o más. Dicha cláusula escalatoria está sujeta a la siguiente fórmula:                      fórmula de

$$ESCALACION = [0.10A + 0.50C + 0.13E + 0.05G + 0.02I + 0.03L][K + 1]$$

En donde :

A= Costo final de mano de obra.

C= Costo final de materias primas nacionales.

E= Costo final de materias primas importadas.

G= Costo final de gastos fijos.

I = Costo final de trasportación.

L = Costo final de gastos no previstos.

K = Porcentaje del costo total que el proveedor considera como su utilidad bruta.

Dicha fórmula de escalación es una ecuación dependiente de la ecuación original de su estructura de costos y de las variables económicas que afectan a cada uno de sus conceptos.

Así tenemos que su estructura de costos original nos da la siguiente fórmula:

Ecuación de estructura de costos =

$$[0.10B + 0.50D + 0.13F + 0.05H + 0.02L + 0.03M][K + 1]$$

Los elementos que integran esta fórmula son los siguientes:

B = Costo inicial de mano de obra y que constituye el 10% de su costo total.

D = Costo inicial de materias primas nacionales y que constituye el 50% de su costo total.

F = Costo inicial de las materias primas importadas y que son el 13% del costo total.

H = Costo inicial de gastos fijos y que son el 5% de su costo total.

J = Costo inicial de trasportación y que es el 2% del costo total.

M = Costo inicial de gastos no previstos y que son el 3% del costo total.

K = Utilidad bruta del proveedor y que de acuerdo a su fórmula constituye el 17% de su costo total

El proveedor que presentó la mencionada cláusula de escalación concursó y ganó la fabricación de un reactor de acero al carbón con un peso teórico de 50,000 kgs. con la siguiente propuesta:

- Precio por kg. del reactor a construir N\$ 0.631 libre a bordo planta del cliente y solicitó y obtuvo el 50% de anticipo y el resto contra entrega.

- Tiempo de entrega convenido un año.

- La estructura de costos presentada para soportar su precio a valor presente por kg. fué la siguiente:

B = Precio inicial de su mano de obra N\$ 0.10 hora/ kg. y representó el 10% de su costo total.

D = Precio inicial de sus materias primas nacionales N\$ 1.00 kg. y son el 50% de su costo total.

F = Precio inicial de sus materias primas importadas N\$ 0.20 pieza y son el 13% de su costo total.

H = Precio inicial de sus gastos fijos N\$ 0.015 que es el 5% de su costo total.

J = Precio inicial de la trasportación N\$ 0.10 kg.y es el 2% del costo total.

M = Precio inicial esperado para sus gastos no previstos N\$ 0.025 por kg. y son el 3% de su costo total

K = Su utilidad bruta calculada sobre el costo total y fué el 17% de dicho costo total.

Aplicación de los datos a la fórmula de su estructura de costos original.

$$= [0.10(0.10) + 0.50(1.00) + 0.13(0.20) + 0.05(0.015) + 0.02(0.10) + 0.03(0.025)][1.17 + 1]$$

$$= [0.01 + 0.50 + 0.026 + 0.00075 + 0.002 + 0.00075][1.17]$$

$$= 0.5395 * 1.17 = 0.631$$

Como se ve, nos quedan \$ 0.631 precio por kg. inicial.

Como al contratar la fabricación del reactor dimos el 50% del valor total del pedido, al liquidar su costo total sólo aplicamos la fórmula de escalación al 50% restante; considerando que la contratación se hizo en diciembre de 1985 y la entrega fué a fines de diciembre de 1986, para efectos de cálculo se consideró la inflación de todo el año de 1986 y fué de 102.3% para el indice nacional de precios al productor <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> IBID.. Pág. 91

### **2.2.3 DE QUE FORMA LA INFLACIÓN COMPARADA ENTRE PAÍS COMPRADOR Y PAÍS VENDEDOR SIRVE DE BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

En el año de 1986 el índice de precios al consumidor de México fue de 105.7% , país comprador y la de Estados Unidos de Norteamérica fue de 2.7% , país vendedor, lo que arrojó un diferencial de 103% y si consideramos que el CPP reflejó el costo del dinero en México, éste llegó hasta 95.33% y la tasa LIBOR a 6 meses disminuyó de 8.1% a 6.3% entre Diciembre de 1985 y Diciembre de 1986 , existiendo también un diferencial de 82.78% entre dichas tasas de interés, tenemos que resultaba más atractiva la política de altos inventarios en productos importados de E.U.A. si se compra a crédito con proveedores de esa nación y los costos de sobreinventario los absorbían dichos diferenciales.<sup>19</sup>

### **2.2.4 COMO LA INFLACIÓN ES DETERMINANTE DE UN NIVEL DE INVENTARIO Y DE LA FRECUENCIA DE COMPRAS.**

En el ya citado año de 1986 el índice de precios al consumidor fue de 105.7% y el costo porcentual del dinero llegó hasta 95.33%, tenemos que existió un diferencial de 10.37% que nos permitía tener altos inventarios por que aumentaban mas rápido los precios que la tasa de interés, y fue muy frecuente negociar volúmenes a precio anterior al notificado, para dos o más meses, dependiendo de la capacidad de almacenaje, o bien de los niveles de precios en relación a la frecuencia de pedido.

Por ejemplo:

Si compramos al año 2 veces 600 kgs. de estopa, por que su consumo es de 100 kgs. por mes, si disponemos de espacio en el almacén compraremos para todo el año un solo pedido de 1200 kgs., ya que, el aumento de los precios nos absorberá el costo de financiamiento del inventario y nos permitirá utilizar nuestro tiempo en pedidos de mayor valor económico.

---

<sup>19</sup> IBID. Págs. 55,61,91 y 132

El ejemplo anterior esta basado en el concepto de LOTE ECONOMICO DE COMPRA, concepto que a continuación describo:

Normalmente es el departamento de Control de Inventarios el que decide la cantidad de artículos o materias primas que se deben pedir, pero el departamento de compras está directamente involucrado en dicha decisión por que puede evaluar cuanto cuesta pedir, cuanto tarda el proveedor en fabricar el pedido y cuanto puede ahorrar si logra un menor precio al comprar un mayor volumen.

De esta forma es importante para la Gerencia de Compras manejar el concepto de lote Económico de Compra, ya que le permitirá lograr ahorros para la empresa que representa.; siendo dicho concepto el siguiente:

"La cantidad correcta a pedir es aquella que mejor equilibra los costos relacionados con el número de pedidos colocados y los costos relacionados con el tamaño de los pedidos colocados.

Cuando se han equilibrado adecuadamente estos costos, se minimiza el costo total. La cantidad de pedido resultante se llama tamaño de lote económico o cantidad económica de pedido (CEP) <sup>20</sup>

Una manera sencilla de determinar dicho lote, es el enfoque de la prueba y el error, por ejemplo: supóngase que el costo de colocar un pedido de reposición es de N\$10.00 (Diez nuevos pesos), que el costo de la tenencia de inventario el igual al 20% de la inversión promedio anual en nuevos pesos. Un tamaño de lote económico puede ser determinado por prueba y error como se muestra en la figura. Si este artículo tiene un consumo anual de un valor de N\$1000.00 y se repite en cantidades de pedido de N\$50.00, el inventario promedio del tamaño del lote sería N\$25.00; el costo anual de tenencia al 20% sería de N\$5.00. Se colocaría un total de 20 pedidos por año a N\$10.00 cada uno. Dando un costo anual asociado con una cantidad de N\$50.00 sería de 205.00, igual a la suma del costo de pedido de N\$200.00 y el costo de tenencia de N\$5.00. Ver tabla.

---

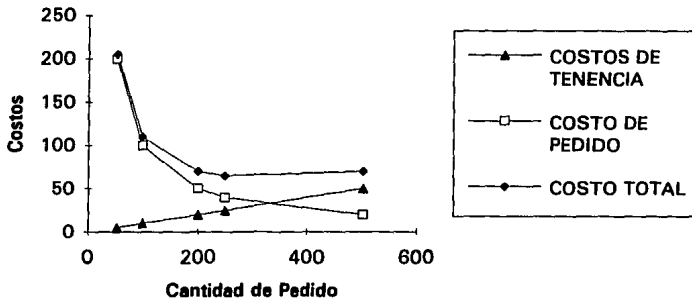
<sup>20</sup> George W. Prossl. Control de la Producción y de Inventarios . Editorial Prentice-Hall Pág. 37

### Tabla de cálculo de prueba y error

Costo de pedido = N\$ 10.00  
 Consumo anual = N\$ 1,000.00  
 Costo de tenencia de inventario = 20%

Cantidad de Pedido	Inventario Promedio	Costo de Tenencia	Pedidos al año	Costo de Pedido	Costo Total	Mejor alternativa
N\$ 50	25	N\$ 5	20	N\$ 200	N\$ 205	
N\$ 100	50	N\$ 10	10	N\$ 100	N\$ 110	
N\$ 200	100	N\$ 20	5	N\$ 50	N\$ 70	
N\$ 250	125	N\$ 25	4	N\$ 40	N\$ 65	N\$ 250
N\$ 500	250	N\$ 50	2	N\$ 20	N\$ 70	

### TAMAÑO DE PEDIDO VERSUS COSTO TOTAL



En la industria se usa normalmente la ecuación

$$LEC = \sqrt{\frac{2AS}{I}}$$

en donde :

- LEC = Lote económico de compra
- A = Consumo anual en dinero
- S = Costo de pedido



**I = Costo de tenencia de inventario**

**Sustituyendo los datos utilizados en nuestro cálculo por prueba y error tenemos que**

$$LEC = \sqrt{\frac{2(1000)(10)}{0.20}} = \sqrt{100000} = N\$316.00$$

**Nótese que la fórmula da una respuesta mas precisa que el cálculo por prueba y error.**

## **2.3 EL SALARIO**

El salario como una variable macroeconómica que afecta a todos los bienes y servicios nos permite, conociéndolo, evaluar hasta que nivel impacta a los costos de nuestros proveedores.

### **2.3.1 EL SALARIO COMO UNO DE LOS COMPONENTES BASICOS DE CUALQUIER ESTRUCTURA DE COSTOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS.**

El comprador está obligado a conocer los sueldos y salarios que rijan en el mercado en que se desenvuelve, mínimo de sus proveedores que significan el 80% del valor total de todas sus compras; y existen áreas de sus compras en donde los sueldos y salarios son elementos más importantes, por ejemplo: en maquilas, trabajos por administración o contratación por honorarios de personal especializado.

En el año de 1986 fue una variable que aumentó de la siguiente forma: 33.1 % en Enero, 25.1 % en Junio y 21.6 % en Octubre; los salarios mínimos generales se incrementaron 102.6 % en dicho año y por lo tanto tuvo un alto impacto en los costos de producción de todas las ramas productivas, pero especialmente en las intensivas en mano de obra. <sup>21</sup>

### **2.3.2 EL SALARIO COMO COMPONENTE DE UNA CLAUSULA ESCALATORIA Y SU IMPACTO EN LA MISMA.**

En 1986 los salarios mínimos generales se incrementaron 102.6 %, y su nivel promedio fue superior en 70.6 % al año anterior; sin embargo su valor promedio real (utilizando como deflactor al índice nacional de precios al consumidor) disminuyo 7.9 %. <sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> IBID. Pág. 109

<sup>22</sup> IBID. Pág. 109

Los aumentos de los tipos de salarios que tienen lugar durante un periodo de expansión de la producción no serán continuos sino periódicos, dependiendo de la duración de los contratos de los sindicatos y de la estrategia política de los dirigentes de los sindicatos y de los salarios y los precios, es en los sectores de la economía en que la expansión es más rápida. Por ejemplo: si la expansión comienza con la industria de la construcción, los obreros de este ramo y los que trabajan en empresas de suministro de materiales de construcción estarán en una posición más estratégica para contratar que los obreros de las demás industrias.<sup>23</sup>

La fórmula para la cláusula escalatoria ya expuesta será aquí aplicada considerando la base de datos correspondiente al año de 1986 y el problema planteado en el punto 2.2.2

Fórmula escalatoria

$$= [0.10(A - B) + 0.50(C - D) + 0.13(E - F) + 0.05(G - H) + (I - J) + 0.03(L - M)][K + 1]$$

Variables macroeconómicas correspondientes al año de 1986:

- El índice nacional de precios al consumidor fue 105.7%
- El índice nacional de precios al productor fue 102.3%
- El índice nacional de precios al productor de la rama de industrias metálicas, muebles, estructuras y otros creció hasta 108.5%
- El índice nacional de precios al productor de la rama de vehículos, refacciones y otros materiales de transporte aumentó hasta 104.3%
- Los salarios mínimos generales llegaron hasta 102.6%
- La tasa de devaluación del tipo de cambio controlado llegó hasta 148.5%
- La tasa de interés medida en términos de CPP fue 95.33%.<sup>24</sup>

Agrupación de datos de aplicación anterior:

B (Mano de obra inicial) = N\$0.10 hora/hombre por Kg.

<sup>23</sup> Dudley Dillard. La teoría Económica de John Maynard Keynes. Editorial Aguilar, España, 1952. Pág.235

<sup>24</sup> IBID. Pág. 48,91,100,109 y 132

A (Mano de obra final) = (B) (Índice de crecimiento de salarios mínimos) = (0.10) (102.6%)

D (M.P. nacionales iniciales) = N\$1.00 Kg. de placa de acero, soldadura y gases

C (M.P. nacionales finales) = (D) (Índice nacional de precios al productor) = (1.00) (102.3%)

F (M.P. importadas iniciales) = N\$0.20 pza.

E (M.P. importadas finales) = (F) (la tasa de devaluación) = (0.20) (148.5%)

H (Costos fijos iniciales) = N\$0.015 por Kg.

G (Costos fijos finales) = (H) (Índice nacional de precios al productor de la rama de ind. metálicas, muebles, estructuras y otros) = 0.015(108.5%)

J (Costo de transportación inicial) = N\$0.10 por Kg.

I (Costo de transportación final) = (J)(Índice nacional de precios al productor rama de vehículos, refacciones y otros materiales de transporte) = (0.10) (104.3%)

M (Gastos imprevistos iniciales) = N\$0.025 por Kg.

L (Gastos imprevistos finales) = (M) (Índice nacional de precios al productor) = (0.025) (102.3%)

K (Utilidad) = 17% del costo total

Nota.- El índice de precios al consumidor de 105.7% se menciona por que es mayor al índice de precios al productor que es el que realmente debe aplicarse, y la tasa de interés medida en términos del CPP 95.22% para subrayar que en el anticipo del 50% que se entregó se ganó mínimo el diferencial entre dicha tasa y el índice de precios al productor.

Para obtener el precio final del reactor en cuestión hay que aplicar la fórmula escalatoria para el 50% restante:

$$=2[0.10(\text{N}\$0.10)(102.6\%)+0.50(\text{N}\$1.00)(102.3\%) \\ +0.13(\text{N}\$0.20)(148.5\%)+0.05(\text{N}\$0.015)(108.5\%)$$

$$\begin{aligned}
& +0.02(\text{N}\$0.10) (104.3\%) + 0.03 (\text{N}\$0.025) (102.3\%)[[0.17+1] \\
& =2(0.5640374) (1.17) \\
& = \text{N}\$ 1.3198474 \text{ precio final por kg. del 50\% restante al} \\
& \text{proveedor.}
\end{aligned}$$

Para obtener el precio total del equipo, se debe multiplicar  
 $= (50,000) (0.5) (0.631215) + (50,000) (0.5) (1.3198474)$   
 $= \text{N}\$15,780.375 + \text{N}\$32,996.185 = \text{N}\$ 48,776.56$

### **2.3.3 EL SALARIO COMO UNA DETERMINANTE PARA CONTRATAR MAQUILA O PRODUCIR INTERNAMENTE EN LA EMPRESA.**

Con mucha frecuencia la industria del país contrata los servicios de maquila con otras empresas cuyos costos de producción son menores, siendo el salario el factor que más impacta en este tipo de procesos.

Por ejemplo; una empresa del ramo hulero, tiene necesidad de producir 75,000 corbatas de hule para llanta de camión, la cual tiene un precio en el mercado de N\$25,00 por pieza y para producirlas debe evaluar las siguientes alternativas:

a).- Estructura de costos de producirlas en planta propia;

Materias primas directas	N\$7.00
Gastos generales	N\$0.90
Mano de obra directa	N\$5.00

---

Costo total por pieza =N\$12.90

b).- Estructura de costos con maquila de terceros ;

Materias primas directas.	N\$7.00
Flete de producto terminado	N\$0.20
Gastos generales	N\$0.90
Costo de conversión	N\$2.50

---

Costo total de maquila por pieza N\$10.60

c).- La otra alternativa es comprar el producto terminado al maquilero a N\$13.50 pieza , precio que se justifica porque dicho proveedor no tiene acceso a las materias primas a los precios a que los compra la industria hulera en cuestión, y aunque hay oferta en el mercado nacional de producto de importación , este no satisface las exigencias de calidad.

Se opta por la maquila de N\$10.60 pieza , porque significa un ahorro de N\$2.30 por pieza contra producirla en su propia planta y esto se explica en razón de los sobresueldos que tiene la industria hulera que son en promedio el 55% del sueldo nominal del ramo.(esto incluye impuesto sobre la renta, aportación personal al IMSS, el 13% de fondo de ahorro, 21 días de prima vacacional, 13 días de vacaciones al primer año de servicios, seguro de vida , cupones de despensa etc.).

#### **2.3.4 LA IMPORTANCIA DE CONOCER EL PORCENTAJE QUE SIGNIFICA EL SALARIO, EN LOS COSTOS DEL PROVEEDOR, PARA NEGOCIAR NUEVOS PRECIOS.**

Cuando el salario se incrementa por revisión de contrato o por acuerdo de la cámara del ramo, es necesario saber que efecto tendrá en los costos de nuestros proveedores , porque con frecuencia dichos proveedores pretender trasladar al precio final de su producto terminado en forma directa el 100% del incremento salarial otorgado a sus trabajadores.

Por ejemplo; al proveedor "x" se le compra una materia prima que cuesta N\$10.00 kg. y dicho proveedor otorgó un incremento salarial a sus trabajadores del 7% y pretende vendernos a un nuevo precio de N\$10.70 bajo el argumento de dicho incremento salarial , pero resulta que en su estructura de costos presentada previamente reportó que la mano de obra es el 20% de su precio de venta y por lo tanto el máximo precio que le podemos aceptar derivado este incremento es de N\$10.14 kg.

## **2.4 LA TASA DE CAMBIO**

Es conceptualmente hablando, el precio de la moneda nacional en términos de moneda extranjera, es decir, la cantidad de dinero en moneda nacional que se tiene que dar por una divisa extranjera, por ejemplo: pagar N\$3.30 por un dólar americano.

Siendo la tasa de cambio un instrumento de política económica, que a nivel macroeconómico el gobierno utiliza para resolver algunos problemas de desequilibrio en el sector externo, a nivel microeconómico en las empresas el efecto de las fluctuaciones en el tipo de cambio tiene resultados que a veces son definitivos para la supervivencia de las mismas.

Independientemente de que el área financiera de las empresas esté obligada a administrar la deuda externa de las mismas, en la gerencia de compras se puede hacer un uso adecuado del conocimiento de las tasas de cambio para el manejo de las compras de importación, lo que nos obliga a mantenernos informados sobre la paridad vigente, su realidad y perspectivas.

La devaluación gradual a que está sujeta nuestra moneda, de acuerdo con la cual la tasa de cambio se modifica continuamente en pequeñas cantidades, nos permite prever en el corto plazo (6 meses) la futura paridad del peso y al basarnos en esta proyección con cierto margen de error podemos determinar cuál debe ser nuestra política de compras de importación y el nivel de endeudamiento en el extranjero por este concepto.

### **2.4.1 SU EFECTO EN LAS COMPRAS DE IMPORTACION.**

Las compras de importación sufren un efecto directo en sus costos, en razón de la tasa de cambio, ya sea que ésta esté sobrevaluada o subvaluada según el caso. Normalmente cuando realizamos una compra de importación, negociamos los términos de la operación que más nos convengan y apegados a las normas internacionales que rigen el comercio exterior y que podemos expresar en lo siguiente:

**FOB Libre a bordo**, que significa que el embarque lo entrega el proveedor en el puerto de entrada al país del importador sin cargos adicionales por seguro o flete.

**CIF** La entrega la efectúa el proveedor en el puerto de entrada al país del importador pero con cargos adicionales de flete y seguro desglosados en la factura comercial que ampara el valor de la mercancía importada.

**C&F** Igual al anterior, pero sin cargo adicional por seguro sobre la mercancía.

**COD** Cóbrese o devuélvase, el proveedor entrega la mercancía en el punto acordado con el importador, y en el caso de no liquidarse el importe de su facturación se devuelve el embarque a su remitente.

**FAS Libre a un lado**, el proveedor entrega la mercancía al importador en cierto punto del trayecto y de ahí en adelante viaja por cuenta y riesgo del importador.

**EX-WORKS** El proveedor entrega en el exterior de su fábrica la mercancía al importador y de ahí en adelante viaja por cuenta y riesgo de este último.

La forma de pago convenida con el proveedor puede ser:

Por adelantado, contra entrega, con carta de crédito irrevocable o con un crédito comercial que normalmente es de 30, 60 o 90 días fecha de embarque o de entrega, así como cuando no hay divisas disponibles se puede pagar en especie.

En el pago por adelantado o contra entrega, se congela la operación en la paridad vigente de la liquidación de ésta y el riesgo cambiario no existe, es recomendable esta operación cuando esté latente el riesgo de una macrodevaluación.

El pago contra carta de crédito irrevocable tiene la ventaja que cuando dicho crédito lo financia un banco central, éste puede congelar la deuda en la moneda local a paridad vigente en el momento de la operación, es decir, el riesgo cambiario lo corre el banco central y el importador solo adquiere una deuda en moneda local, con un cargo por financiamiento que generalmente es de tipo blando.



Los créditos de mediano plazo del proveedor al importador son los que tienen mayor riesgo cambiario, pero como son créditos comerciales si se pagan oportunamente no ocasionan costos adicionales (intereses), pero es muy importante saber cuándo la moneda local está sobrevaluada o subvaluada para asumir este tipo de riesgos.

Una compra de importación con una moneda sólida, facilita la labor de compras en cuanto a los tamaños de los pedidos y la frecuencia de los mismos, pero cuando la paridad esté manipulada y no corresponde a su real capacidad de compra o de pago el riesgo de un ajuste brusco de su paridad estará siempre presente. Cuando la moneda nacional esté bajo esta circunstancia de sobrevaluación, el riesgo de una macrodevaluación debe ser contemplado por el comprador, ya que al adeudarse el importe de las operaciones de compra se puede incrementar dicho monto en moneda nacional en porcentaje directo al ajuste de la paridad, por lo tanto todas las compras de importación deben ser debidamente protegidas contra esta posibilidad.

En otra situación con una moneda nacional subvaluada se tiene la certidumbre de que su deslizamiento diario o su ajuste constante no se mantenga en razón del porcentaje de inflación nacional debido a la política económica del gobierno, en este caso se puede importar a crédito dependiendo del monto y del plazo que el proveedor nos otorgue.

Para la compra mas ventajosa el comprador debe tener conocimiento de las monedas extranjeras y familiarizarse con los procedimientos de pago vigentes en los países o mercados de donde proceden las importaciones que esté realizando. Es esencial que conozca las últimas disposiciones sobre la materia, ya que con mucha frecuencia algunos países imponen restricciones a su flujo de divisas por razones económicas o políticas.

Dentro del mercado de divisas existe el término "moneda libre" que suele interpretarse, como que la moneda de determinado país está libre de toda restricción y su poseedor puede convertirla libremente en cualquier otra moneda del mundo. Desde la segunda guerra mundial, los países importantes, cuyas monedas (en su mayor parte) han sido libremente convertibles son Canadá y Estados Unidos de Norteamérica. Los bancos comerciales con

conexiones en el extranjero están informados de los controles de monedas y cambios de diversas naciones

"Moneda controlada" es otro término del mercado de divisas y quiere decir que, la moneda de determinado país está sujeta a restricciones por alguna reglamentación dentro del mismo y no se puede convertir en la moneda de otros países, sin la aprobación explícita de las autoridades monetarias de dicho país . Los controles pueden establecerse a una tasa fija, en relación a un patrón monetario fuerte. Por ejemplo, el dólar de Estados Unidos de Norteamérica convertible a N\$3.30 nuevos pesos mexicanos. O bien con arreglo a un sistema de tasas variables, lo cual quiere decir, que diferentes artículos o clases de mercancías (y hasta cantidades variables de ellas) tienen derecho a diferentes tipos de cambio en relación con el ya citado patrón monetario. El hecho de que una moneda esté controlada puede ser indicación, de que, está sobrevaluada, o puede reflejar los esfuerzos del gobierno para estimular o controlar determinadas industrias o segmentos de la economía del país de que se trate o de sus relaciones comerciales con varias o alguna otra nación en particular.

Donde las divisas son convertibles libremente, o en zonas de moneda libre, suele encontrarse que los valores de cambio de las monedas controladas son mucho menores que los tipos de cambio oficiales. Esta situación tiende a dar lugar a transacciones ilegales, que implican contrabando de monedas, falsificación de documentos y soborno de funcionarios. Cualquiera que este dedicado al comercio internacional probablemente encontrará que algunas transacciones ilegales son abundantes, y tiene que estar continuamente alerta para descubrirlas en cualquier circunstancia inusitada que encuentre en sus negociaciones de compra. A parte de las transacciones ilegales, hay otros trucos empleados en algunos países, que son perfectamente legales, y que si los aprovecha el comprador, puede frecuentemente realizar una compra mas ventajosa. Uno de estos, es el "trato de compensación", que es un refinamiento del antiguo sistema de trueque. El "trato de compensación" supone lo siguiente;

- a).- Que el país esta escaso de moneda extranjera, principalmente dólares.
- b).- Tiene una mercancía exportable que no se vende con facilidad.
- c).- Necesita una mercancía importante que tiene que comprar con moneda "fuerte" (dólares o divisas libremente convertibles).

Bajo estas condiciones, los funcionarios del gobierno que controlan la concesión de licencias de exportación, tomaran con frecuencia en consideración un arreglo de "compensación" o trueque. En sus términos más simples, el trato de "compensación" es la autorización para exportar desde el país extranjero una cantidad de mercancía de difícil salida y usar los dólares resultantes o moneda fuerte para importar ciertas mercancías que necesita el país en cuestión .

El resultado final es que la mercancía exportada se vende a bajo precio y la mercancía importada que necesita urgentemente el país exportador, tiene que comprarse a un precio muy alto. En la práctica un individuo en el país extranjero suele arreglar el trato de "compensación", obteniendo las licencias de exportación y de importación y los permisos de cambio de divisas simultáneamente. Así sirve de exportador de la mercancía de origen y de importador de las que necesita el país con escasez de divisas, generalmente en íntima cooperación con funcionarios del gobierno o dependencias oficiales del mismo país.

Hay diferentes maneras de arreglar los tratos de "compensación", siempre bajo estricta vigilancia y ajustado control de las autoridades encargadas del comercio y de la moneda. Son un punto de vista realista sobre el antiguo comercio libre en los intercambios internacionales, y representa un aflojamiento de los controles estrictos, en una especie de procedimiento de "salvar las apariencias". De la misma manera, y con muchas variaciones, Hoy los llamados "SWITCH DEALS" (tratos múltiples) que comprenden esencialmente la liquidación de cambios en tres puntos, pago en la moneda de un tercer país más bien que en la del país exportador o importador. Por fin en los cuales intervienen mercancías, así como divisas de las tres naciones. Como ejemplo de una operación triple, supóngase que un importador Mexicano desea comprar lúpulo a un exportador de Suecia, que quiere vender, pero necesita dólares de Estados Unidos de Norteamérica o su equivalente en coronas suecas por su lúpulo. Ante la imposibilidad de obtener divisas de las autoridades mexicanas que las controlan, el exportador de Suecia conviene ayudar al importador de México en la venta de un embarque de bananas a Estados Unidos de Norteamérica, siempre que el exportador mexicano pueda obtener el permiso necesario de las autoridades que controlan a las divisas en México. El

arreglo final de una operación triple ( o triangulación) de esta clase suele consistir en dar al importador de las bananas en Estados Unidos de Norteamérica un precio más favorable del que podría obtener de otro modo, y el premio o diferencia lo paga el importador mexicano en un precio mas alto por el lúpulo.

En algunos casos los descuentos aprovechables son suficientemente atractivos para permitir arreglos triangulados, aunque posiblemente "aceptables", por los cuales la mercancía se embarca realmente a cierto país, desde el cual se reembarca a su destino final. Por esta razón y muchas otras, un importador mexicano que emprenda un trato triple, debe de discutir todos los ángulos de la transacción con el departamento de comercio exterior de su banco antes de aceptar las obligaciones finales, para evitar comprometer su dinero o su reputación. Lo mismo los tratos de "compensación", los múltiples y los triples no son cosa nueva. Son prácticamente iguales a los que tenían lugar en los mercados libres de fines de los veintes, excepto que las restricciones hacen necesario pasar por negociaciones que consumen tiempo para obtener los permisos requeridos.

El importador debe de decidir si quiere o no quiere realizar operaciones mercantiles para obtener una ganancia en el manejo de la mercancía o para especular en los mercados de cambios. Rara vez es compatible la combinación de los dos objetivos. los riesgos por las fluctuaciones cambiarias han sido un fenómeno presente en la economía mexicana siempre que se ha seguido una política de sobrevaluación del peso.

Actualmente la mayoría de las monedas del mundo se han manejado, al menos por los canales legítimos, a tasas controladas. La mayoría de los países de "moneda débil" de épocas recientes han sido, Brasil, Argentina, Grecia y Turquía, quienes establecieron controles que necesitaban por medio de pagos en dólares para todas sus exportaciones a importadores de Estados Unidos de Norteamérica. Bajo esos controles sería imprudente a un importador de Estados Unidos de Norteamérica, especular con las divisas de esos países, puesto que sus tipos de cambio podrían modificarse por acción gubernamental sin previa advertencia por razones económicas operantes.

En los mercados libres por ejemplo el de Canadá, el comprador puede asegurarse contra pérdidas cambiarias y, naturalmente abandonar cualquier perspectiva de ganancias en las fluctuaciones de cambio comprando "futuros", es decir, comprando dólares Canadienses para entrega futura, para cubrir los pagos de futuras importaciones de Canadá. Si el importador compra en el extranjero materiales que conviene pagar en libras esterlinas, por ejemplo, no puede determinar el verdadero costo de la importación hasta que haya fijado el costo del cambio de las libras esterlinas. Si el comprador de importación cree que no habrá cambio apreciable en el mercado de las esterlinas hasta que llegue la fecha de pago, puede esperar a cubrir sus compromisos cambiarios hasta que sea requerido del pago de su compra. Existe también un mercado de libras esterlinas para entrega futura, que permite al comprador de importaciones comprar la moneda libra esterlina y fijar la tasa en el momento en que perfeccione sus arreglos para la compra de importación.

Naturalmente un importador está interesado en conseguir el tipo más favorable de cambio en el extranjero y en tomar precauciones por pérdidas por fluctuaciones del tipo de cambio. Debe de buscar seguir el consejo de un reputado banco nacional cuyo departamento foráneo se dedique activamente a transacciones de esta índole. También es posible comprar futuros en muchas monedas extranjeras, lo que suele depender del grado de convertibilidad de dichas monedas. Una vez que el importador ha comprado "futuros", dicho importador puede calcular su costo de la misma manera que si hubiera adquirido compromisos en moneda nacional.

Las cartas de crédito constituyen el método más común de financiar y arreglar pagos por importaciones. Las cartas de crédito son emitidas por bancos que intervienen en el mercado internacional, y pueden ser revocables o irrevocables. La muestra de solicitud de carta de crédito (ver anexo No. 3) indica los detalles involucrados y cubiertos por estos instrumentos. Una carta de crédito revocable después de que la ha emitido el banco puede ser cancelada o reformada por el comprador en la forma en que desea y en cualquier tiempo antes de que se efectúe el pago. Bajo una carta de crédito revocable hay muchas desventajas para el vendedor o exportador extranjero, y muchas ventajas para el comprador o importador.

Bajo una carta de crédito irrevocable no hay desventajas para el vendedor y los principales beneficios para el son que, siempre que se presenten al banco que la ha emitido los documentos correspondientes a los términos del crédito, tiene que hacer el pago aún cuando su cliente, el importador, pudiera hallarse en dificultades o por alguna otra razón cualquiera no desee recibir la mercancía . Otra ventaja para el vendedor es que puede hacer uso de la carta de crédito emitida en otro país, para conseguir crédito en el propio país, en casos en que de otra manera no pudiera lograrlo. Las desventajas para el comprador o importador son, que no puede cancelar, cambiar o reformar de ninguna manera los términos de la carta de crédito después de ser emitida excepto por acuerdo con el vendedor, aunque puede llegar a su conocimiento algo que le hiciera desear cambiarla. Es sin embargo, el tipo de carta más comúnmente usada y por la cual el comprador se encontrará generalmente obligado a arreglar sus pagos.

En vez de que los pagos de importaciones se hagan por carta de crédito, el exportador extranjero puede girar letras de cambio contra el importador, y que dichas letras de cambio serán pagadas o aceptadas según su tenor, y todas las condiciones del contrato de venta relativas al pago serán cumplidas a menos que la compañía importadora, así como la compañía exportadora, sean de excelente solvencia, tendrá muchas dificultades el exportador al descontar esas letras que las giradas con cartas de crédito. Cuando el exportador solo gira letras, el importador queda relevado de la obligación de hacer arreglos con su banco, para la emisión de una carta de crédito en favor de su exportador.

Las letras pueden ser a la vista o pagaderas a 30, 60 y 90 días después de la presentación de la documentación, lo que depende de los arreglos hechos entra el comprador y el vendedor. Con el uso de solamente letras de cambio, el vendedor renuncia a la protección que le ofrece una carta de crédito irrevocable, y podría encontrar dificultades para descontar esas letras contra embarque para obtener fondos de inmediato, naturalmente se evitan los cargos por la emisión de la carta de crédito (aunque desde luego son muy reducidos). Es concebible que algunos compradores inescrupulosos pudieran aprovechar acontecimientos adversos como bajas en los mercados, para negarse a pagar una letra de cambio a su presentación.

En la mayoría de los casos, el pago contra carta de crédito está disponible mediante letras a la vista por el 100% del valor de la factura. Una letra parcial (por menos del 100% del pago total convenido), puede utilizarse para proteger al comprador cuando hay dudas sobre la respetabilidad del vendedor, o la naturaleza de la mercancía es tal que, no se puede determinar su calidad o cantidad con exactitud o finalmente por inspección o análisis inmediatos. El saldo que se adeude al vendedor es remitido mas tarde por el comprador, menos las deducciones o ajustes convenidos. Las letras a plazos pagaderas en 30, 60 y 90 días, permiten ala comprador utilizar al proveedor como banquero al diferir el pago definitivo por el periodo indicado.

Las letras a plazos pueden ser descontadas por lo general por el vendedor o exportador, pero los cargos relativos generalmente son por cuenta del comprador, ya sea directamente en el precio de la mercancía o por un cargo extra. Cuando se desean letras parciales o para pago a plazos, deben mencionarse definitivamente en el contrato original de compra. Es importante que haya una completa inteligencia entre el importador y el exportador respecto a qué honorarios o cargos están incluidos en el precio convenido en el contrato. Generalmente, el precio incluirá partidas, impuestos de importación, muellaje, carga, gastos de barcazas y otros gastos similares relacionados con la entrega de mercancías al barco en el puerto de carga. Si se requieren muestras, deben acordarse de antemano entre las dos partes quién va a asumir el costo. Los cargos por fletes y seguros estarán de acuerdo con los términos del contrato, mientras que el importador normalmente paga derechos de importación, tarifa de entrada en aduanas, gastos de descarga en puerto de destino y diversos honorarios que cobran los bancos por manejar los documentos. Cuando se trata de importadores bien conocidos no hacen generalmente ningún cargo por manejarlos pero en el caso de compañías muy pequeñas es posible que algunos bancos hagan un cargo nominal por este concepto. El cargo usual por pagos a la vista de créditos en dólares es 1/8 de uno por ciento, y por créditos a plazos, 1.5% por año o 1/8 de uno por ciento al mes, es decir, a 30 días 1/8 de uno por ciento, a 60 días 1/4 de uno por ciento y a 90 días 3/8 de uno por ciento. Algunos bancos no cobran por hacer modificaciones; otros sí cobran. Los cargos son variables por la cobranza de letras giradas por remitentes extranjeros a cargo de importadores, los cuales se deducen generalmente del saldo neto a su cliente el exportador, o el banco del exportador en el país extranjero que envió la letra o su corresponsal.

## **2.4.2.LA TASA DE CAMBIO Y SUS CONSECUENCIAS EN LOS PRECIOS DOMESTICOS**

Para el responsable de la gerencia de compras de una empresa, es importante saber hasta donde puede afectar el nivel de precios de los productos elaborados nacionalmente por causas atribuidas a un ajuste brusco en la tasa de cambio, es decir, una macrodevaluación. Independientemente del porcentaje de los insumos importados que formulan la estructura de costos de los bienes de fabricación nacional, que pueden variar de acuerdo con el sector de la rama productiva de origen o bien por el grado de integración nacional de los mismos, están aquellos que participan directamente en mayor o menor grado en el impacto total sobre la cédula de costos por esta razón. Por este motivo, la gerencia de compras está obligada a conocer cuáles son los insumos que participara significativamente en su propia estructura de costos y qué porcentaje corresponde a cada uno de ellos en la integración del costo total, por que de ello depende la actualización de sus precios de venta y la prioridad que deberá darle a las negociaciones con sus proveedores afectados por esta macrodevaluación. Por ello es necesario solicitar a cada proveedor de insumos de producción de origen nacional su estructura de costos en términos relativos, para saber en qué grado realmente se ve afectado por una variación brusca de la tasa de cambio, con el cuál pretenda justificar una alza de precios, aunque debo de aclarar que la mayoría de estos proveedores se resisten a proporcionar dicha información, pero cuando se les explica la interrelación entre nuestro mercado y el mercado que ellos cubren del cual lógicamente formamos parte como consumidores, entienden la trascendencia de correlacionar ambas estructuras de costos para efectos de mantener los dos nuestra competitividad en el mercado natural que nos corresponde.

Una vez que conocemos la estructura de costos es importante priorizar cuáles son los insumos que debemos negociar primero y sobre qué bases estableceremos dicha negociación, por ejemplo: un proveedor nacional informa que su cédula de costos para su fibra nylon es de 40% de caprolactama de origen nacional y 60% de caprolactama de importación y como la caprolactama es su única materia prima en su proceso productivo que constituye el 80% de su costo total sobre un precio inicial de N\$10.00 kg., y considerando que el peso



mexicano se devalúa en un 30%, deberemos estimar qué nivel de precio podemos esperar de nuestro proveedor partiendo de estas condiciones de mercado.

Para sentar las bases sobre las cuales debemos de negociar agrupamos los datos de la siguiente forma:

a).- El costo total de la materia prima del proveedor es igual a 40% nacional y 60% de importación.

b).- El costo total del producto final de nuestro proveedor es igual a 80% de materia prima más el 20% del resto de los insumos (como son mano de obra, energía eléctrica, depreciación de equipo de proceso, etc.).

c).- La variación en la tasa de cambio es igual a 30%.

d).- La paridad o tasa de cambio antes de la devaluación es de un dólar igual a un nuevo peso, paridad supuesta para simplificar el ejemplo.

e).- El precio inicial de la cuerda de nylon es de N\$10.00 kg. y que es el producto terminado que nos vende nuestro proveedor en cuestión.

El precio esperado se calcula con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo total} = (80\%) (60\% \text{ M.P.I.}) (1.30) + (40\% \text{ M.P.N.}) \\ + (20\% \text{ C.I.})$$

en donde:

M.P.I. = Materia prima importada

M.P.N. = Materia prima nacional

C.I. = Costos indirectos

Como conocemos el precio de la materia prima nacional del proveedor (caprolactama) que es de N\$2.56 kg. y el de la de importación igual a N\$3.84 kg. tenemos un precio total de N\$6.40 de materia prima antes de la macrodevaluación. Como también sabemos que sólo la materia prima se vio afectada por la devaluación del 30% tenemos que su nuevo costo será  $(N\$3.84) (1.30) = N\$4.99$ , que sumado al costo de la nacional de N\$2.56 nos dará un importe de N\$7.55 de materia prima total por unidad de producto de nuestro proveedor y como dicha materia prima del proveedor es de 80% de su costo total, que en su precio inicial era de N\$6.40, ahora con la nueva paridad nos resultará un incremento efectivo del 18% sobre este concepto y el resto de los costos deberá permanecer sin cambios. Y como ya establecimos que la

materia prima total del proveedor es solo el 80% de su costo total, tendremos como porcentaje superior que podemos aceptar 14.4% que resulta de multiplicar 80% por 18%, siendo este 14.4% el real impacto en sus costos por esta devaluación y no el 30% pretendido por la mayoría de los proveedores nacionales que importan materias primas para su propio proceso.

Cuando tenemos una economía abierta como la nuestra los proveedores tendrán como límite superior para sus precios, el costo de un producto de importación equivalente o sustituto del que ellos producen, puesto en el puerto de entrada, mas el arancel, mas los gastos aduanales y los gastos de internación, en el momento en que los proveedores nacionales rebasen este límite será necesario evaluar la posibilidad de importarlo.

### **2.4.3.- LA TASA DE CAMBIO REPTANTE Y SUS IMPACTO EN LOS COSTOS DE IMPORTACION.**

La tasa de cambio que se modifica diariamente y cuyo deslizamiento es inferior o igual al índice de inflación anual dividido entre el número de días hábiles, no representa un impacto fuerte sobre los insumos de importación directa ya que ésta cuenta con una previsión en la cédula de costos en nuestro producto terminado, siempre y cuando la rotación de los inventarios, sea mayor al periodo de variación en el precio final, pero cuando el deslizamiento es mayor al índice inflacionario real, se corre el riesgo de rezagar los costos reales, si no se actualiza el costo de reposición de inventarios con base en esta variable y por consecuencia se reduce el margen de utilidad de la empresa para este periodo.

Conviene aclarar aquí qué significa el concepto de rotación de inventarios, ya que nos servirá para medir eficiencia en el manejo del control de nuestros almacenes específicamente sobre los de materias primas y refacciones; un inventario es un lote de materiales que preceden a la producción o bien de refacciones o materiales complementarios para el mantenimiento de la maquinaria.

Los contadores ven el inventario como un activo pero lo manejan como un pasivo, pues aseguran que entre menos es mejor, por que esos recursos financieros de la empresa bien se pueden aplicar en otras prioridades.

Los de producción tienen la percepción contraria, ya que creen que entre más es mejor, pues les da un colchón contra los picos de producción o seguridad contra malos proveedores.

Pero un profesional de control de inventarios debe buscar el nivel óptimo de inventarios, al definir las cantidades específicas por materia prima y por almacén, ya que esto le dará las bases para un control propiamente dicho.

El concepto de rotación de inventarios tiene dos acepciones, la primera se refiere al aspecto físico de manejo de los materiales y existen dos técnicas básicas para ello y son:

El sistema PEPS (primeras entradas primeras salidas) y el sistema UEPS (últimas entradas primeras salidas) que significan que bajo el sistema PEPS lo primero que entró al almacén es lo que primero debe de salir, es decir, que se entregue al usuario lo que primero llegó al almacén para evitar los materiales obsoletos. El UEPS significa que lo último que entró al almacén es lo primero que se debe entregar al usuario, técnica poco usual por que va contra el manejo racional de un almacén.

El otro concepto de rotación de inventarios es desde el punto de vista financiero y significa que si el valor del inventario en un mes es por ejemplo de N\$1000.00 en ese mismo periodo se entreguen materiales de dicho almacén por igual valor y entonces tendremos una rotación de igual a uno, o si entregamos un importe del doble que para el caso es N\$2000.00 tendremos una rotación de dos y al contrario, si solo entregamos al usuario un importe de N\$500.00 tendremos así una rotación de 0.5. Lógico es suponer que un buen almacenista deberá rotar al máximo sus inventarios dependiendo del tipo de material, su origen o su valor, por que esto significa ahorros financieros para su empresa.

Una manera de manejar el concepto de tasa de cambio reptante es llevar un registro de diario de la variación de la paridad de la divisa con que compramos nuestros insumos de importación, y que con base en un programa

de computación podamos diariamente informar al departamento de costos de nuestra empresa, sobre dichos incrementos con el fin de mantener actualizada nuestra cédula de costos, también para que nos permita visualizar por semana, por mes o por año su tendencia y acumulación correspondientes, ya sea para ajustar nuestro precio final cuando sea posible o bien para tenerlo contemplado en nuestra estructura de costos de tal forma, que se busque la manera de compensar el impacto de la devaluación en otras fuentes de costos del proceso productivo.

Es importante vigilar los precios internacionales de los productos terminados que fabricamos, por que esto nos dará la pauta si el crecimiento de los costos en nuestro proceso productivo nos permite ser competitivos en el mercado externo y en una economía abierta como la que estamos viviendo, saber en qué momento corremos el riesgo de ser desplazados por precio por nuestros competidores, tanto en el mercado nacional como el internacional, es decir, cuando por variaciones en la tasa de cambio nos pueda convenir importar insumos más baratos que los de producción nacional o bien negociar con el proveedor doméstico, una baja en los precios para seguir siendo competitivos por este concepto o en última instancia importar producto terminado, si el producto nacional no resulta superior en costo a su equivalente importado puesto en territorio nacional, este fenómeno se puede dar, o bien por que el precio internacional disminuye o por que la moneda nacional esté sobrevaluada.

#### **2.4.4.MECANISMO DE PROTECCION PARA COMPRAS DE IMPORTACION CONTRA LOS RIESGOS DE UNA MONEDA SOBREVALUADA.**

Se dice que una moneda está sobrevaluada, cuando en el mercado exterior tiene mayor poder adquisitivo, que en su ámbito nacional y por lo tanto el consumidor por razones de precio prefiere adquirir bienes importados ya que éstos tienen más bajos precios expresados en dicha moneda, o bien por que el exportador nacional no puede vender en el mercado internacional, por que sus precios expresados en un patrón monetario egemónico (por ejemplo el dólar americano) no son competitivos.

Una moneda sobrevaluada siempre está expuesta a un ajuste brusco en su paridad con otras divisas, como mecanismo para buscar el equilibrio en la balanza comercial de el país emisor de ésta, ya que por esta razón puede ser deficitaria, o bien para evitar la especulación contra esta moneda. Si podemos prever un ajuste brusco en la paridad por encontrarnos en esta situación, debemos evitar al máximo contraer deudas en el exterior en divisa extranjera como para evitar que nuestros costos se vean afectados por este concepto y durante el tiempo que sea eminente este riesgo, debemos procurar liquidar todas nuestras importaciones de contado o buscar un crédito en moneda nacional que nos sirva para pagar al exterior de inmediato y así no correr riesgos por pérdida cambiaria, aún cuando el crédito exterior resulte atractivo por falta de liquidez.

Este mecanismo de obtener financiamiento doméstico en moneda nacional para pagar al exterior en la divisa acordada en nuestro contrato de compra puede lograrse a través de la banca de fomento como Nacional Financiera o como el Banco de Comercio Exterior, o también negociar con el proveedor que la deuda sea transferida a moneda nacional, en los términos de la paridad sobrevaluada o como último recurso aceptar un porcentaje de castigo en la deuda transferida a moneda nacional que resulte inferior al ajuste de paridad esperado por que de esta manera compartimos el riesgo cambiario con nuestro proveedor.

## **2.5 LA LIQUIDEZ DEL MERCADO DE DINERO Y SU INFLUENCIA EN LAS OPERACIONES DE COMPRA.**

Si el precio de una determinada materia prima se eleva sustancialmente, podemos prever que los industriales que la transforman aumentarán sus precios de sus productos finales; pero si ciertos precios claves se incrementan, como son los petrolíferos y los petroquímicos que comercializa PEMEX, podemos asegurar que su efecto se transferirá a toda la economía en su conjunto. También son variables claves para el mercado nacional, el tipo de cambio y la tasa de interés, el primero al fijar el precio de la divisa egemónica afecta a todos los precios de los bienes y servicios importados incluyendo los pasivos de las empresas en el exterior, y los movimientos en la tasa de interés que normalmente van al alza, elevan el costo del dinero afectando de inmediato los costos financieros de las empresas, que buscarán transferir dichos costos a sus productos terminados.

Al margen de las causas que inciden en la elevación de la tasa de interés, es un hecho que afecta a las compras, por que impacta sobre el nivel de inventarios de materias primas o bien de producto terminado.

En los tiempos que corren las empresas buscan reducir al mínimo sus costos financieros en el renglón de insumos o de producto terminado, para lo cual se valen de políticas claramente definidas como el "JUSTO A TIEMPO" para reducir los inventarios de materia prima al nivel mínimo de seguridad y a producir sobre pedido para evitar excedentes en sus almacenes de producto terminado y poder facturar el total de su producción a sus clientes, siempre y cuando, su sistema de producción y su mercado se los permita.

El sistema de justo a tiempo funciona bajo las bases de un proveedor que garantice el abasto oportuno en la calidad y cantidad de materias primas requeridas por nuestra planta, de tal forma, que nos permita tener un inventario mínimo, que no afectará nuestro proceso productivo por falta de suministro. Este inventario mínimo se fijará con base en el precio, el volumen de consumo y el tiempo de entrega de la materia prima en cuestión, buscando siempre que el proveedor absorba el costo financiero por mantenimiento de inventario,

solicitándole un volumen en consignación asignado en nuestros almacenes y un crédito comercial que generalmente es de 30 días neto.

Con el inventario en consignación, el proveedor factura sus materias primas hasta que son consumidas y a partir de esa fecha empieza a correr el crédito comercial o bien entrega en nuestra planta ya facturado pero nos otorga un crédito comercial con un plazo mayor al generalmente aceptado de 30 días, más los días que se requieren para el consumo del inventario entregado, es decir, si el inventario se consume en 15 días por ejemplo, el proveedor nos deberá dar 45 días de crédito a partir de la fecha de entrega facturada, para que el costo financiero del inventario en cuestión sea cubierto al 100% por él.

Otra manera de reducir costos financieros en las compras, es negociar descuentos por pronto pago que sean superiores a la tasa de interés que la empresa pague por financiamiento o que reciba por sus depósitos líquidos en los bancos. También se pueden disminuir los costos financieros por medio de la política de compras, que se base en contratos de fuente única de abastecimiento, cuya condición fundamental será que el plazo de pago sea mayor al convencional del mercado del producto en cuestión y que el precio, la calidad y el servicio sean los más favorables para nosotros.

### **2.5.1 EL COSTO DEL DINERO CONTRA EL COSTO DEL MANTENIMIENTO DE INVENTARIO**

Partiendo de la capacidad de almacenaje, de los recursos financieros de la empresa y del precio de la materia prima, se pueden manejar negociaciones que involucren un crédito comercial versus un crédito bancario, por ejemplo: el costo del dinero en los bancos es de 3% mensual y un proveedor ofrece un descuento mayor si le pagamos antes de los 30 días de crédito convenidos, y para que podamos aceptarlo debemos solicitar un descuento por pronto pago del 5% o más a 8 días fecha de entrega o dejar correr los 30 días otorgados. Es en esta una decisión que lógicamente involucra al responsable de las finanzas de la empresa, pero la gerencia de compras deberá buscar estas opciones para su empresa, para dependiendo de la posición financiera de la misma se acepten o se rechacen éstas negociaciones.

Todo descuento en el precio que sea ofrecido o solicitado por este concepto de pronto pago, siempre que sea mayor al costo porcentual del dinero, deberá ser evaluado conjuntamente entre el departamento de finanzas y la gerencia de compras, de ahí la importancia de que los compradores conozcan la tasa de interés vigente para su empresa.

Es preciso dejar claro, que el costo de mantenimiento de inventario incluye conceptos como costo financiero, costo de almacenaje, costo del seguro y merma o pérdida por manejo del mismo, ya que un inventario mínimo disminuirá todos estos costos.

Y para ilustrar la importancia de los costos en las empresas que buscan el liderazgo en su sector como lo afirma Michael E. Porter "Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial, que puede incluir la persecución de economías de escala, tecnología propia y acceso preferencial a materias primas".<sup>25</sup>

## **2.5.2 EL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA Y EL PLAZO DE CREDITO NEGOCIADO.**

En una economía como la nuestra en donde la mayoría de las empresas sufren un déficit crónico de efectivo, es de vital importancia manejar este concepto, ya que nos permite utilizar recursos ajenos, para obtener liquidez para nuestra empresa. Por ejemplo: una empresa fabricante de cocinas, requiere de componentes para su ensamble, como son madera, herrajes y estufas, los cuales obtiene a crédito de 30, 60 y 90 días negociados o forzados, y vende de contado, posponiendo la entrega a 30, 60, 90 o más días, teniendo un tiempo de producción de 15 días entre la preparación de insumos y la confección del producto terminado. Si en 15 días logró terminar su producto final, dispone de 15, 45 y 75 días para pagar a sus proveedores de insumos, si es que entrega una vez que el mueble está en la bodega de producto terminado, lo cual le dará liquidez si vende de contado contra entrega, o bien si cobra por adelantado lo que todavía no ha producido y difiere la entrega de acuerdo a sus propias

---

<sup>25</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva . Editorial CECSA, México, 1990. Pag. 30



necesidades de producción o por el simple pretexto de "jinetear" el dinero de sus clientes el tiempo que considere conveniente.

Esta es una manera agresiva de obtener financiamiento, pero se puede negociar con los proveedores un plazo más largo de crédito, argumentando que debido a la falta de liquidez en el mercado en general, la empresa requiere la ayuda de sus proveedores tradicionales para no verse obligada a buscar nuevas fuentes de abastecimiento que puedan otorgar un mayor `plazo.

Pero cualquier comprador que se respete, debe estar siempre dispuesto, a buscar nuevos proveedores que le den un mayor plazo de crédito, que mínimo le servirán como punto de apoyo, para negociar mejores condiciones para su empresa con sus proveedores actuales.

### **2.5.3 EL CONOCIMIENTO DEL PLAZO MAS COMUN EN LA RAMA INDUSTRIAL O COMERCIAL EN QUE SE COMPRA.**

Para un comprador es vital conocer el mercado en que se desenvuelve su empresa y por lo mismo saber cual es el crédito más común dentro de éste. Por ejemplo: en México en las ramas hulera, química y petroquímica, son generalmente aceptados 30 días de crédito entre sus proveedores y 45 a 60 días para sus propios clientes, y que algunos exportan bajo las condiciones del mercado internacional.

Es muy propio del ramo mueblero 30, 60 o 90 días de crédito de sus proveedores y con sus respectivos clientes vender desde contado hasta 24 meses de crédito. En el sector agrícola dependiendo del tipo de producto se vende desde contado hasta crédito financiado por algún banco y en lo que respecta a las compras se comporta de la misma forma.

Este conocimiento nos sirve para evaluar, si nuestra posición en el mercado en lo que respecta a crédito con nuestros proveedores, está dentro del promedio o si debemos negociarlo para no perder oportunidades que ya tienen nuestros competidores.

#### **2.5.4 LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA Y EL TAMAÑO DE LA COMPRA.**

Dependiendo del nivel de liquidez de la empresa, se puede decidir entre, comprar gran volumen a bajo precio siempre y cuando se cuente con capacidad de almacenaje o bien comprar el lote mínimo de compra para comprometer la cantidad mínima de recursos financieros de la misma. Esto también se decide de común acuerdo con el departamento de finanzas de la empresa, para que el flujo de efectivo de ésta no resulte afectado de tal forma que o no se pueden cumplir los compromisos adquiridos por compras o bien no existan recursos disponibles para otros gastos más prioritarios. Por ejemplo: para la elaboración de compuestos de hule se requiere el óxido de zinc, el cual tiene un precio nacional que depende del precio del zinc metálico en el mercado internacional, que puede variar al alza o a la baja según las condiciones del mercado exterior. Las fluctuaciones del precio del zinc nacional, normalmente son muy variables, pero se puede llevar un registro de dicho precio y así conocer la tendencia del mismo, para con un alta posibilidad de acierto prever si en lo futuro subirá o bajará y de esta forma decidir en qué momento elevar nuestro inventario y en qué momento disminuirlo al nivel mínimo posible.

#### **2.5.5 LOS PAGOS ADELANTADOS Y SUS GARANTIAS.**

Los departamentos de compras, siempre tienen que manejar algunos pagos por adelantado, ya sea para asegurar la compra de un bien que se mande fabricar sobre pedido o para garantizar que el precio de dicho bien no se incremente durante el proceso de fabricación y de entrega.

Siempre que el comprador entregue un anticipo sobre una compra, deberá previamente investigar la solvencia tanto económica como comercial del proveedor, así como los medios con que cuente para cumplir el compromiso adquirido y al mismo tiempo solicitarle una fianza sobre el anticipo otorgado, así como otra por el cumplimiento del contrato pactado. El costo de dichas fianzas puede ser cubierto por el proveedor o por el comprador, dependiendo de lo que se acuerde en el contrato correspondiente, pero son de extrema importancia ya que, si el proveedor no cumple la compañía afianzadora nos

**recupera el anticipo y los gastos que se deriven del incumplimiento de contrato por parte del proveedor afianzado. También como la afianzadora hace una investigación exhaustiva del proveedor, el solo hecho de extenderle la fianza nos garantiza que cuando menos éste, tiene los recursos económicos suficientes para hacer frente al compromiso adquirido.**

## **2.6 EL MERCADO DE FUTUROS.**

El mercado de futuros es la relación que existe entre compradores (demandantes) y vendedores (oferentes) para realizar transacciones que se traducirán en una compraventa en fecha próxima. Las operaciones a futuro se realizan por la inestabilidad existente en el mercado de ciertos productos, sobre todo de materias primas y productos agrícolas, conviene aclarar que también existe el mercado de futuros para las divisas el cuál ya mencionamos en otro punto del presente trabajo.

El mercado de futuros tiene ventajas tanto para los vendedores como los compradores, ya que de esta manera ambos pueden asegurar una compraventa con ciertas condiciones previstas. Por ejemplo: una empresa que se dedica a la elaboración de café soluble, requiere de granos de café tanto de producción nacional como de importación, su precio fluctúa de acuerdo a la oferta y la demanda internacionales, pero existe el mercado de futuros tradicionales como el de Chicago y el de Nueva York en Estados Unidos de Norteamérica, que permite negociar volumen a un determinado precio, pero para ser entregado en el momento de su cosecha, en dichas negociaciones primero se asegura el abasto a las plantas transformadoras que es un beneficio para el comprador y por otra parte al fijar el precio con base en dichos mercados de futuros, se le garantiza al productor un precio mínimo que le de certidumbre de su mayor utilidad, o cuando menos si el precio internacional llega a reflejar una baja considerable dichas fluctuaciones serán compartidas tanto por el productor como por el comprador, si así se establece en el contrato de compraventa que ellos pactaron.

A veces en este tipo de compraventa es necesario pagar por adelantado al productor para asegurar el precio de compra, o bien para financiar al productor para que cuente con recursos económicos para habilitar su cosecha y al mismo tiempo reducir sus gastos por financiamiento de tal forma que los costos en que incurra el comprador por financiar a su proveedor, puedan verse compensados por el ahorro por comprar por adelantado a un precio que puede resultar inferior al del mercado al momento de la cosecha y esto solamente se puede lograr si se conoce con bastante anticipación la tendencia del precio en el mercado internacional.

## **CONCLUSIONES...**

Por lo anteriormente expuesto, podemos asegurar que, para una Gerencia de Compras, es fundamental el conocer y el manejar las variables económicas del entorno en que se desenvuelve su empresa, ya que este conocimiento le permitirá negociar con bases firmes la mayoría de sus contratos de compraventa, así como apoyar a otras áreas de la empresa con esta información económica para su toma de decisiones.

El conocimiento de la tasa de interés vigente en el mercado de dinero, es de vital importancia para el, porque le permite saber cual es la opción mas rentable para su empresa, al decidir sobre niveles de inventario, sobre los precios a negociar (en el punto 2.1.1 menciono la regla a seguir para analizar precios con diferentes plazos de pago), o al pactar un crédito comercial (en el punto 2.1.3 describo la fórmula para aplicar un descuento por pronto pago que sirve para decidir sobre las diferentes opciones de crédito que ofrecen los proveedores) y al mismo tiempo para relacionar el flujo de efectivo de la empresa con las necesidades de financiamiento del departamento a su cargo, tal y como lo detallo en el punto 2.1.4 en donde menciono un mecanismo para incrementar su flujo de caja sin tener que acudir a prestamos que signifiquen un costo adicional.

Si el costo porcentual promedio del dinero (CPP) va al alza debe de seguir una política de compras como la que ilustra el punto 2.1.2 de esta tesis, en donde el ejemplo correspondiente se basa en el concepto de "lote económico de compra" o "lote óptimo de compra" y que sirve para determinar los tamaños más adecuados de pedido que se deben de comprar para no incurrir en costos elevados por altos inventarios y en caso contrario si costo del dinero va a la baja es otra la directriz que debe de llevar su política de compras.

La inflación también tiene su efecto sobre las compras, ya que da una pauta que indica hacia donde tiende el mercado y su índice da una base para determinar cual es el límite de crecimiento en los precios que se puede aceptar, en el punto 2.2.2 se menciona el método para manejar la pérdida del poder adquisitivo del dinero y los costos a valor presente de un proyecto.

Por otra parte la tasa de cambio tiene una influencia decisiva en los precios de los bienes y servicios importados, en el punto 2.4.1 se especifica su efecto en las compras de importación y en donde detallo los tratos de "compensación" como un medio para importar cuando no existan divisas suficientes en el país para pagar la importación, ó bien la carta de crédito irrevocable como un instrumento de uso común para financiar las importaciones cuando no se cuenta con crédito en el exterior.

También la tasa de cambio incide sobre los precios domésticos de todos los materiales que requieren de insumos importados, esta posición se ilustra con ejemplos en el punto 2.4.2, en donde se describe como se debe de soportar un incremento de precios con base en una devaluación y como se debe medir su efecto real en los costos de los proveedores.

Además de su efecto sobre los precios la tasa de cambio, tiene una repercusión sobre el mercado de dinero, ya que con una macrodevaluación se eleva la tasa de interés para hacer más rentable las inversiones en moneda nacional y esto obviamente conduce a un encarecimiento del crédito en general, con las consecuencia que ello significa en el crédito comercial que se negocia a través del departamento de compras, en la presente tesis en el punto 2.5 se menciona este efecto y las medidas que algunas empresas asumen para contrarrestarlo, como la política de compra denominada "justo a tiempo".

El salario como una variable involucrada en la estructura de costos de cualquier material o servicio de origen nacional, es importante manejarlo, puesto que sirve para definir hasta donde se pueden incrementar los precios con base en un aumento de este, o bien para decidir en que momento es mejor contratar maquila que producir en nuestra propia planta, tal y como lo describo en el punto 2.3.3 ,en donde el manejo apropiado de esta variable nos permite incrementar las utilidades de la empresa.

La liquidez del mercado de dinero, es también una variable que afecta la toma de decisiones en el departamento de compras, dado que esta, limita o encarece los recursos financieros con que cuenta la empresa y por lo tanto obliga al personal de compras a hacer un uso racional de los mismos, en el

punto 2.5.1, describo cuales son los elementos que se deben de contemplar para decidir entre un crédito bancario y un crédito comercial.

Es necesario bajo esta perspectiva que la Gerencia de Compras, reciba diariamente información económica y con base en la misma elabore un reporte mensual, semanal o diario según el impacto de la información obtenida sobre variables económicas tales como, la tasa de interés (el costo porcentual promedio del dinero), el índice de precios al consumidor y al productor, la paridad de la moneda doméstica contra el dólar americano, el nivel del salario de la zona donde se ubica su empresa, costo de fletes y almacenaje, así como su acumulado durante un año y sus tendencias en el corto plazo.

También debe de llevar un registro actualizado de los precios internacionales de las materias primas mas importantes que compre para su empresa, así como conocer el precio internacional de sus productos terminados y sus tendencias, el índice de la inflación internacional y de ser posible las tendencias inflacionarias de los países con que realice la mayor parte de su comercio exterior.

Es importante que maneje la tarifa arancelaria, que conozca las regulaciones oficiales con respecto al mercado nacional e internacional , así como que se mantenga al día en los cambios que se den en este ámbito, para que se cumpla con este objetivo es necesario que reciba el diario oficial de la federación el mismo día de su publicación.

## BIBLIOGRAFIA

TITULO	AUTOR	EDITORIAL
Ventaja Competitiva Economía Internacional Economía	Michael E. Porter Miltiades Chacholiades Paul Wonnacott Ronald Wonnacott	C.E.C.S.A. McGraw Hill McGraw Hill
Administración de compras Organización y Dirección Industrial	Floyd D. Hedrick Laurence L. Bethel Franklin s. Atwater George H.E. Smith Harvey A. Stackman Jr.	Editora Técnica Fondo de Cultura Económica
Manual de compras Macroeconomía	George W. Alijan Thomas F. Dernburg Duncan M. McDougall	Diana Diana
Teoría Microeconómica	C. E. Ferguson J. C. Gould Roger Leroy Miller	Fondo de Cultura Económica McGraw Hill
Microeconomía Matemáticas para adminis- tración y Economía El arte de negociar sin ceder MEXICO. Estado y Banca Privada	Jean E. Weber Roger Fisher William Ury José Manuel Quijano	Harla S. A. C.E.C.S.A. CIDE A.C.
La Teoría Económica de John Maynard Keynes Control de la Producción y de Inventarios Análisis de Estados Finan- cieros e Interpretación de sus Resultados Teoría del Comercio Inter- nacional	Dudley Dillard  George W. Plossl  E. Galvez Azcanio  Ricardo Torres Gaytan	Aguilar  Prentice-Hall  E.C.A.S.A.  Siglo XXI

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ANEXO I



**Ensayos Sobre Análisis  
Económico  
Ingeniería Económica**

**Joan Robinson**

**Fondo de Cultura  
Económica  
Prentice-Hall**

**Costos III. Variable, de  
Distribución y tomas de  
decisiones.**

**H. G. Thuesen  
W.J. Fabrycky  
G..J. Thuesen**

**Cristóbal del Rio Glez**

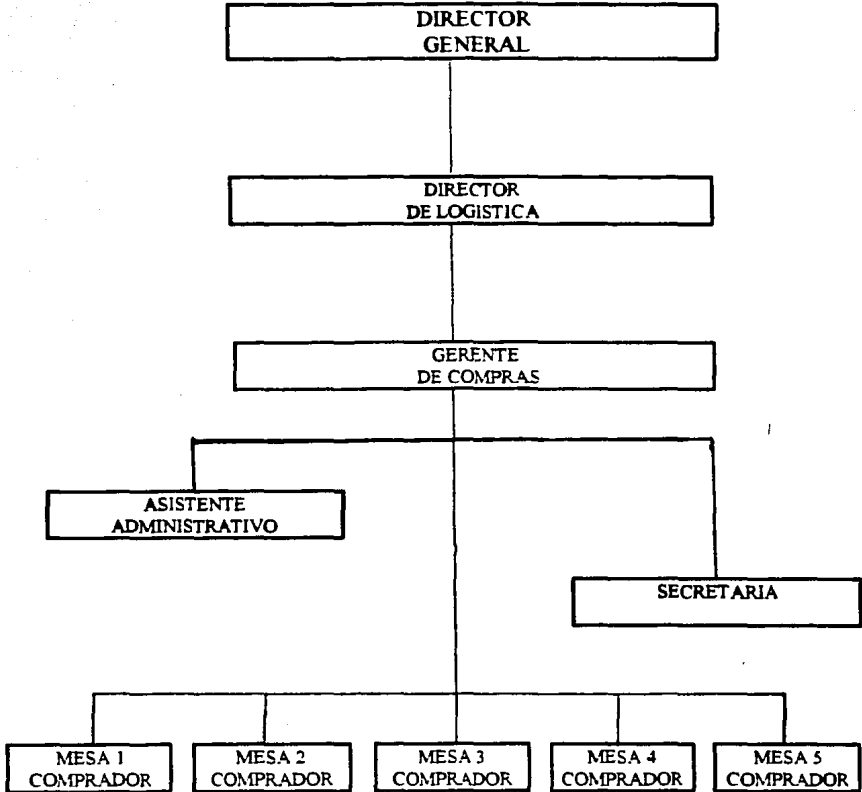
**E.C.A.S.A**

**El proceso de Adhesión de  
México al Acuerdo General  
sobre Aranceles Aduaneros  
y Comercio. (GATT)  
Informe Anual 1986**

**Gabinete de  
Comercio  
Exterior.**

**Banco de  
México**

# ORGANIGRAMA



## ANEXO II

A. CUA <input type="checkbox"/> <b>REFINANCIAMIENTO</b> B. C.F. <input type="checkbox"/> <b>AVAL</b> C. C.A. <input type="checkbox"/> <b>CONTROL</b> D. S.C. <input type="checkbox"/> <b>MARGEN GARANTIA</b> E. C. <input type="checkbox"/> <b>CONTRA ACEPTACION</b>	TIPO DE PUBLICACION DE RESULTADO FUNCIONARIO QUE ATIENDE <input type="checkbox"/> 1. GERENTE <input type="checkbox"/> 2. EJECUTIVO <input type="checkbox"/> 3. ANEXO SUCURSAL Y NUMERO <input type="checkbox"/> FECHA ENVIO SUJETA AL PERMISO DE IMPROBACION NUM <input type="checkbox"/> 1. INTERNACIONAL <input type="checkbox"/> 2. DOMESTICO	FECHA AUTORIZACION CREDITO FECHA CONTRATO NUM. CREDITO COMERCIAL PLAZA
CONFIRMA CORRESPONSAL: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		NOTIFICAR ESTA OPERACION POR <input type="checkbox"/> TELECOMUNICACION <input type="checkbox"/> CORREO

SIN LA ESTABLECIDA EN CREDITO COMERCIAL IRREVOCABLE CON CUENTA Y ORDEN DE	A FAVOR DE NOMBRE Y DIRECCION
NUMERO Y DIRECCION	NUM. CTA. DE CHEQUES

**DATOS DEL CREDITO**

IMPORTE DEL CREDITO LETRAS DE CAMBIO A CARGO DE ESTOS O A SU CORRESPONSAL SIENDO ESTA OPERACION DISPONIBLE	DIVISA <input type="checkbox"/> LIBRE <input type="checkbox"/> CONTROLADO APROX. CARTA CRED. <input type="checkbox"/> FEEST. PAG. EN EFECTOS FECHA VENCIMIENTO PLAZA COMER.
FACTURA COMERCIAL Y NOMBRE DE (NOMBRE Y DIRECCION)	DOCUMENTO DE TRANSPORTE DESIGNADO A LA ORDEN DE (NOMBRE Y DIRECCION) DIAS VISTA <input type="checkbox"/> NOTIFICAR A (NOMBRE Y DIRECCION)

**DOCUMENTACION REQUERIDA**

1. FACTURA COMERCIAL ORIG Y \_\_\_\_\_ COPIAS    2. DOCUMENTOS DE TRANSPORTE EN \_\_\_\_\_ ORIGINALS Y \_\_\_\_\_ COPIAS  
 3. OTROS INDICAR: \_\_\_\_\_

MARITIMO     GUIA AEREA     CAMION     FERROCARRIL     COMBINADO     OTROS

EN CASO DE IMPROBACION POR NO TENER LETRA RENOVABLE, CANTAL, IMPORTE DE DOCUMENTOS, SERA EL UNICO DOCUMENTO ACEPTABLE PARA LA REPOSICION DE LA CARTA DE CREDITO POR LO LA CARTA DE ENVIO DE LOS DOCUMENTOS ORIGINALS AL AGENTE ALIENAJA, MENCIONADO \_\_\_\_\_  
 EN DECRETAMENTE A LOS TITULOS

**COTIZACION**

1. F.C.P. <input type="checkbox"/> 2. C. AND. <input type="checkbox"/>	FLETE POR COBRAR	FLETE PAGO
3. OTROS INDICAR: _____	INDICAR PUNTO DE EMBARQUE	INDICAR PUNTO DE DESTINO
EMBAQUES Y/O PASO: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	TRANSPORTES PERMITIDOS: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	SEGURO OBTENIDO POR: <input type="checkbox"/> BANCOMER <input type="checkbox"/> OTRO
INDICAR EMBAQUE/OTRO	HASTA	
INSTRUCCIONES ADICIONALES		

EN CASO DE EXISTIR ALGUNA ACLARACION CON RELACION A LOS DATOS DETALLADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD CONTRATO, EL BANCO PODRA COMUNICARSE CON \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

LOS AQUI FIRMANTES ESTAN DE ACUERDO CON LO ESTIPULADO EN EL CONTRATO CUYO CONTENIDO APARECE AL REVERSO Y FIRMAN PARA CONSTANCIA

EL PRESENTE CONTRATO NO DEBEA CONTENER BORRADURAS NI ENMENDATURAS

\_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

NOMBRE Y CARGO NO FIRMA	NOMBRE Y CARGO DEL CUERPO ADMINISTRATIVO LEGAL DOMICILIO Y C.A.	EL VOT. FICADOR NOMBRE(S) Y DOMICILIO
----------------------------	--	--

