

12



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN

LAS COMPRAS COMO REDUCCIÓN DE LOS
COSTOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN ECONÓMICA INTEGRAL Y DE
LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA

206867

PRÁCTICA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A :
PATRICIA LÓPEZ ALCALÁ

ASESOR: LIC. HELIOS PADILLA ZAZUETA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

Dedico este trabajo con mucho cariño a las siguientes personas:

A DIOS

Por darme la oportunidad de distinguir entre lo bueno y lo malo en el camino de la vida.

A MIS PADRES Y FAMILIA

Les agradezco el apoyo moral que hasta ahora me han brindado; de igual forma a los que ya no están conmigo pero que siempre me apoyaron, especialmente a mi madre, a quien dedico esta memoria.

A LAURA

Un agradecimiento muy especial por el cambio radical que hizo en mi vida y el cariño que siempre me ha demostrado al impulsarme.

A MIS PROFESORES

A quienes contribuyeron para mi formación profesional, en especial al Profesor Helios Padilla Zazueta, quien me asesoró en la realización de esta práctica.

A TODAS

Las personas que depositaron su confianza en mí, y que en los buenos y malos momentos me brindaron su apoyo incondicionalmente.

**LAS COMPRAS COMO REDUCCIÓN DE LOS COSTOS,
EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA INTEGRAL
Y DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA.**

INTRODUCCIÓN

Capítulo I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

- 1.1 Que es un mercado.
- 1.2 Inestabilidad de los mercados.
- 1.3 El equilibrio de la oferta y la demanda.
- 1.4 Elasticidad.

Capítulo II LA GESTIÓN DE LAS COMPRAS.

- 2.1 Importancia en el ámbito internacional.
- 2.2 Áreas básicas para el posicionamiento competitivo y económico
- 2.3 Administración de las compras.
- 2.4 Técnicas de compra.
- 2.5 Compras de importación.

Capítulo III LA INFLUENCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

- 3.1 La optimización del financiamiento de las compras.
- 3.2 Reducción de los costos.
- 3.3 Contribución a la competitividad de la empresa a corto y largo plazo.
- 3.4 La negociación en las compras y sus repercusiones financieras.

Capítulo IV LA GESTIÓN DE COMPRAS COMO CENTRO DE BENEFICIOS.

- 4.1 Saber comprar: funciones del director de compras y su gestión eficaz.
- 4.2 El fortalecimiento de la gestión económica integral y la calidad total de la empresa.
- 4.3 Objetivos y responsabilidades de la función de compras.
- 4.4 Análisis de un caso específico dentro del mercado de cómputo.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN.

El acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad, el intercambiar una cosa por otra con la finalidad de cubrir la más elemental necesidad del hombre, nos obliga a implementar diferentes formas de negociaciones con el único interés de obtener el mejor beneficio posible dentro de las comercializaciones que se realicen.

Actualmente, la función de compras juega un papel esencial en el ámbito de los negocios, dada la multiplicidad de formas en que se presenta, por tal motivo, en el presente trabajo pretendo resaltar el papel de la función de compras para la reducción de los costos, el fortalecimiento de la gestión económica y de su importancia en la calidad total dentro de una empresa, con el único interés de demostrar la utilidad de la economía para resolver los problemas que surgen en la práctica de los negocios.

Para hacer frente a esos problemas, este trabajo lo realice con la idea de abarcar en forma comprensiva y equilibrada los temas de economía apegados a la negociación efectuada por un responsable de la función de compras.

En el primer capítulo, inicio con un tema del conocimiento de todos, el mercado, aquel lugar público destinado permanentemente o en días señalados a la actividad de comprar y vender, y al que todos concurrimos, a este sitio en el que se determina la oferta y la demanda de productos, con la finalidad de comprar y vender libremente entre productores, comerciantes (mayoristas o minoristas) y consumidores.

Analizamos la inestabilidad o cambios que sufren los precios y productos que se comercializan en el mercado, el equilibrio de la oferta y la demanda de productos cuando el precio y la cantidad de productos es la ideal para cubrir las necesidades de quienes lo demandan y la elasticidad de la oferta y la demanda de productos cuando los precios registran variaciones.

Es necesario conocer las condiciones del mercado en el que comercializa, tanto en lo que se refiere a la relación que guarda la oferta – demanda, como en el tipo de mercado en que realiza sus operaciones.

En el segundo capítulo, vemos que la división del trabajo es básica para el posicionamiento competitivo y económico de las empresas, permitiendo la especialización de personal dedicado exclusivamente a la actividad de comprar.

Analizamos las técnicas del comprador, así como la administración de las compras y la importancia que guardan las compras de importación.

El objetivo de toda inversión es obtener el máximo beneficio e incrementar el capital, en el tercer capítulo, analizamos como la función de compras cobra suma importancia en la generación de utilidad para la empresa, como es que esta área optimiza el financiamiento de las compras, reduce y administra los costos de los productos adquiridos, contribuye a que la empresa sea más competitiva dentro de su mercado y que las repercusiones financieras beneficien a la empresa, gracias a las negociaciones efectuadas por el área de compras.

Dentro de toda organización es imprescindible contar con una excelente dirección, recayendo en ésta, la responsabilidad de integrar los esfuerzos de todo el personal dedicado a las compras, dentro del cuarto capítulo enumeramos diferentes herramientas administrativas que permiten realizar la gestión de compras como un centro de beneficios para la empresa, así como la eficiencia que guarda el departamento de compras al coordinar la información con los demás departamentos de la empresa.

Pretendo demostrar el importante papel que juega la economía y estadística y su utilidad para el departamento de compras de una empresa dentro del mercado de cómputo, es en este mercado en el cual he laborado los últimos cinco años y en el que he tenido la ventaja de aplicar mis conocimientos sobre la economía.

LAS COMPRAS COMO REDUCCIÓN DE LOS COSTOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA INTEGRAL Y DE LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA.

Capítulo I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

1.1 Que es un mercado.

Si nos detenemos un momento a apreciar como funcionan las cosas para hacer posible obtener el pan de cada día, como lo es ir al supermercado, normalmente tenemos lo que necesitamos –pollo, pan y plátano– en cada una de las secciones de ropa, hogar, abarrotes, etc., enseguida pagamos la cuenta y finalmente disfrutamos el uso de los productos que adquirimos, sin imaginar que dichos productos hayan pasado por cinco o diez eslabones antes de llegar a nosotros, tal vez, viajando días o meses por distintos países y rincones del planeta a medida que han ido pasando por la cadena de agricultores, transformadores, envasadores, transportistas, vendedores al por mayor y minoristas, etc. Lo que parece un milagro es que se produzcan alimentos en cantidades adecuadas, que se transporten a los lugares exactos y que lleguen en buen estado a nuestra mesa.

En nuestra actualidad, millones de empresas y de consumidores se dedican al comercio voluntario y sus acciones y fines son coordinados invisiblemente por un sistema de precios y mercados. Los mercados realizan continuamente milagros semejantes a nuestro alrededor; basta con observar atentamente nuestra economía.

Una economía de mercado es un complicado mecanismo que coordina a los individuos, las actividades y las empresas por medio de un sistema de precios y de mercados. Es un instrumento de comunicación que sirve para reunir los conocimientos y las actividades de miles de millones de personas diferentes.

En una economía de mercado, no existe ningún individuo u organización que por sí solo sea el responsable de la producción, el consumo, la distribución y la fijación de los precios.

El mercado solía ser algo familiar en muchos pueblos y ciudades y a él acudían compradores y vendedores, quienes determinaban los precios e intercambiaban bienes y servicios. En la actualidad hay mercados de casi todo, como el mercado de obras de arte hasta el de contaminación. Pueden estar centralizados, como el mercado de valores, o descentralizados, como el de viviendas o el de trabajo, o puede tratarse incluso de un mercado electrónico, como ocurre en el caso de muchos activos y servicios financieros, que se negocian por medio de computadoras. "La función principal de un mercado es reunir a los compradores y a los vendedores para fijar los precios y las cantidades"¹.

En un sistema de mercado, todo tiene un precio, que es el valor del bien expresado en dinero, los precios representan los términos en los que las personas y las empresas intercambian voluntariamente las diferentes mercancías, los precios transmiten, además, señales a los productores y a los consumidores.

Si los consumidores desean obtener una mayor cantidad de un bien, envían una señal a los productores de que ha de aumentar la oferta de sus bienes, por tanto tendrán que aumentar su producción. Por ejemplo, al inicio de un nuevo ciclo escolar, todos los niños se disponen a ir a la escuela, aumenta la demanda de útiles escolares y, por lo tanto, también su precio. El incremento del precio indica a las compañías

¹ Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus: Economía. Mc Graw Hill, España, 1999, pág.39.

papeleras el aumentar su producción de lápiz, cuadernos, colores, etc., y al mismo tiempo obliga a los padres de familia a incrementar su ahorro y prevenirse para efectuar esas compras.

En cambio, si las existencias de una mercancía, por ejemplo los automóviles, son excesivas, los concesionarios y las compañías automovilísticas bajan sus precios con el fin de reducirlos. Al bajar el precio, aumenta el número de consumidores que quieren comprar más automóviles, por lo que los productores quieren fabricar menos. Como consecuencia, se restablece el equilibrio entre los compradores y los vendedores.

Los precios coordinan las decisiones de los productores y los consumidores en el mercado; su alza tiende a reducir las compras de los consumidores y impulsa la producción; su baja fomenta el consumo y disminuye los incentivos para producir. Los precios constituyen el engranaje del mercado. Cuando el precio es demasiado alto, hay un exceso de bienes y de producción; cuando es demasiado bajo, se forman largas colas en las tiendas y hay escasez de bienes. Los precios estabilizan la oferta y la demanda dentro de un equilibrio general, cuando los compradores desean adquirir exactamente la cantidad que los vendedores desean vender.

El perfil de equilibrio de mercado, tiene tres problemas a resolver que son los de toda organización económica; ¿qué?, ¿cómo? y ¿para quién producir?.

¿Qué bienes y servicios se producirán?, está determinado por los altos beneficios que arrojan todos los días los consumidores, cuando éstos deciden comprar.

¿Cómo se producen las cosas?, está determinado por la competencia entre los diferentes productores.

La mejor forma que tienen éstos de hacer frente a la competencia de precios y de maximizar los beneficios es reducir lo más posible los costos adoptando los métodos de producción más eficientes. Un ejemplo actual, es la transición de los métodos de producción al emplear una tecnología radicalmente diferente, en la que las computadoras están sustituyendo a las máquinas de escribir, al papel y a muchos empleados.

¿Para quién se producen las cosas?, ¿quién las consume?, ¿en qué cantidad?, depende en gran parte de la oferta y la demanda en los mercados de factores de producción. Es en ellos donde se determinan los salarios, las rentas de la tierra, los tipos de interés y los beneficios, que se denominan precios de los factores.

Sin embargo, sabemos que el mercado tiene "fallos" y que siempre se produce el resultado más eficiente. Un conjunto de fallos del mercado son los monopolios y otros tipos de competencia imperfecta. Otro fallo, son los efectos-difusión y las externalidades fuera del mercado: externalidades positivas, como los descubrimientos científicos y efectos-difusión negativos como la contaminación.

Hoy en día, las economías modernas, dependen de la especialización de los individuos y de las empresas, conectados por una extensa red de comercio. Existe especialización cuando los individuos y los países concentran sus esfuerzos en una determinada serie de tareas; permite a cada persona y a cada país aprovechar al máximo sus peculiares cualificaciones y recursos. Uno de los hechos de la vida económica es que en lugar de que todo el mundo haga una función de manera mediocre, es mejor instituir una división del trabajo, es decir, dividir la producción en una serie de pequeños pasos o tareas especializadas. Esta división del trabajo permite que las personas altas jueguen baloncesto, que las que saben hacer cálculos numéricos enseñen y que las que tienen el don de la negociación compren y/o vendan productos generando una utilidad o ganancia.

La competencia imperfecta hace que los precios suban por encima de los costos y que las compras de los consumidores disminuyan hasta alcanzar unos niveles ineficientes. El patrón de precios excesivamente altos y niveles de producción demasiado bajos es la característica distintiva de la ineficiencia que acompaña a la competencia imperfecta. Sin embargo, el freno más importante a la competencia imperfecta es la apertura de los mercados a los competidores, ya sean nacionales o extranjeros. Pocos monopolios pueden resistir durante mucho tiempo el ataque de los competidores, a menos que el gobierno los proteja por medio de reglamentos o aranceles.

En todas las economías industriales avanzadas, encontramos una economía mixta en la que el mercado determina los niveles de producción y los precios en la mayoría de los sectores, mientras que el Estado conduce la economía global por medio de programas de impuestos, gasto y regulación monetaria.

1.2 Inestabilidad de los mercados.

Los mercados siempre están en constante cambio, son dinámicos e impredecibles, su estudio minucioso también muestra la existencia de algunas fuerzas y patrones bajo las fluctuaciones diarias y aparentemente aleatorias. El instrumento esencial para comprender las oscilaciones de los precios y de los niveles de producción de un mercado se denomina análisis de la oferta y la demanda.

Esta teoría muestra que las preferencias de los consumidores determinan su demanda de mercancías, mientras que los costos de las empresas constituyen la base de la oferta de mercancías. El precio de las computadoras subió o ya sea porque su demanda aumentó, bien porque su oferta disminuyó, las variaciones de la oferta y de la demanda alteran la producción y los precios.

La curva de demanda del mercado se averigua sumando las cantidades demandadas por todos los individuos a cada uno de los precios. La demanda del mercado es lo que puede observarse en el mundo real. Por ejemplo, si bajan los precios, esta disminución atrae a nuevos clientes, como consecuencia del efecto-sustitución, provoca compras adicionales por parte de los consumidores existentes, como consecuencia tanto del efecto-renta como del efecto-sustitución, y a la inversa, un incremento del precio de un bien lleva a algunos a comprar menos.

Podemos ilustrar la ley de la demanda decreciente con el caso de las computadoras personales. A principios de los años ochenta, su precio era astronómico y eran pocas las empresas y aún menos los hogares en los que había computadoras. Todo el mundo escribía a máquina o con pluma y hacía los cálculos a mano.

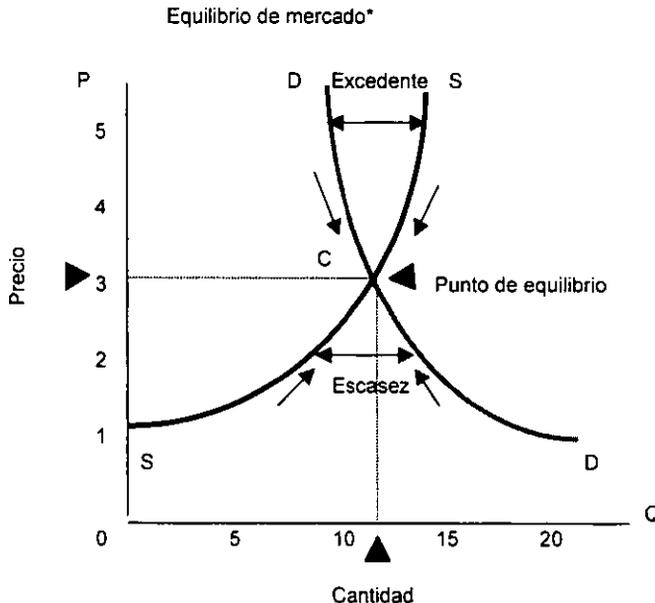
Pero los precios de las computadoras personales continúan experimentando un enorme descenso en los últimos años, lo que ha atraído a nuevos compradores. Al ser cada vez mayor el número de personas que pueden comprar una computadora, han comenzado a utilizarse más para trabajar, para estudiar y para divertirse. La revolución informática aún no ha concluido. A medida que bajen los precios de las computadoras personales, aumentará aún más el número de personas a las que les merecerá la pena comprar su primera computadora u otra más. Toda la variedad de factores influye en la cantidad que se demanda a un determinado precio: los niveles medios de renta, el volumen de población, los precios de otros bienes relacionados con ellos, la cantidad disponible, los gustos personales y sociales y otros elementos especiales.

Por otro lado, tenemos la oferta de productos, es decir, los productores ofrecen mercancías para obtener un beneficio. Cuando los costos de producción de un bien son bajos en relación con el precio de mercado, resulta rentable para los productores ofrecer una gran cantidad de sus productos. Cuando son altos en

relación con el precio, las empresas producen poco, se dedican a producir otros bienes o simplemente pueden quebrar. Los costos de producción dependen principalmente de los precios de los factores y de los avances tecnológicos. Los precios de los factores, como el trabajo, la energía o la maquinaria, ejercen evidentemente una gran influencia en el costo de producir una determinada cantidad. Un determinante de igual importancia de los costos de producción son los avances tecnológicos, los cuales ayudan a reducir la cantidad de factores necesarios para obtener la misma cantidad de producción. Estos abarcan todo, desde los avances científicos reales hasta las mejoras en la aplicación de la tecnología existente o la mera reorganización del flujo de trabajo. Por ejemplo, la industria de computadoras se ha caracterizado por su vivo espíritu innovador, lo que ha generado un flujo continuo de nuevos productos. No debemos descartar la influencia considerable de la política económica del gobierno y finalmente la influencia de algunos elementos especiales.

1.3 El Equilibrio de la oferta y la demanda.

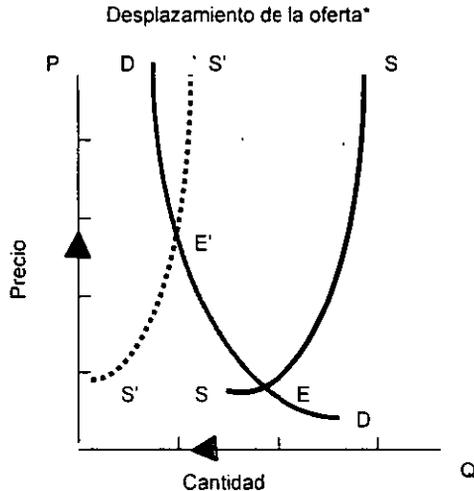
El mercado se encuentra en equilibrio cuando el precio y la cantidad equilibran las fuerza de la oferta y la demanda. Es decir, al precio de equilibrio y la cantidad de bienes o servicios que desean adquirir los compradores y que es exactamente igual a la cantidad que desean vender los vendedores. El motivo por el que se llama equilibrio se halla en que cuando las fuerzas de la oferta y la demanda están en equilibrio, no hay razón alguna para que el precio suba o baje, siempre y cuando todo lo demás permanezca constante.



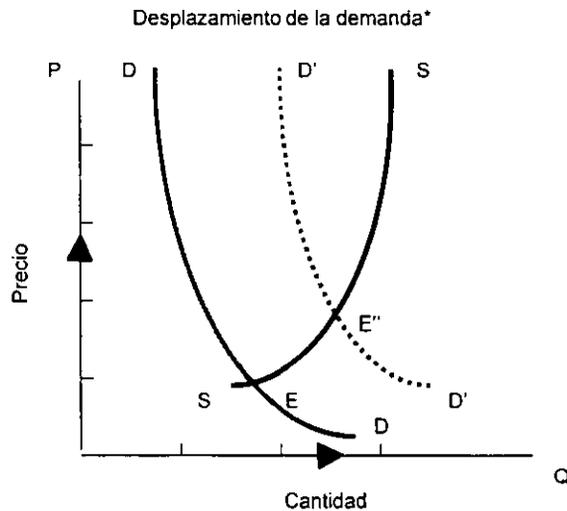
El desplazamiento de la oferta y el desplazamiento de la demanda, es consecuencia del cambio de una variable que se encuentra debajo de la curva de demanda o de oferta. En el caso de la oferta, podría

*Fuente: Obra citada, pág. 52.

haber cambiado la tecnología o los precios de los factores. En el caso de un desplazamiento de la demanda, ha variado uno de los elementos que influyen en la demanda de un bien por parte de los consumidores – las rentas, la población, los precios de los bienes relacionados con él, los gustos – y, por lo tanto, ha desplazado la curva de demanda. Los desplazamientos de la oferta o de la demanda alteran el precio y la cantidad de equilibrio.



Si la oferta se desplaza hacia la izquierda, hay escasez al precio inicial. El precio subirá hasta que las cantidades ofrecidas y las demandadas voluntariamente sean iguales en el nuevo punto de equilibrio.



*Fuente: Obra citada, pág. 53.

El desplazamiento de la curva de demanda provoca un exceso de demanda. El precio sube a medida que el precio y la cantidad de equilibrio ascienden al nuevo punto.

1.4 Elasticidad.

El concepto fundamental de elasticidad, es una manera de cuantificar la sensibilidad de la oferta y la demanda a las variaciones de los precios.

La elasticidad-precio de la demanda, mide cuánto varía la cantidad demandada de un bien cuando varía su precio. Su definición exacta es la variación porcentual de la cantidad demandada dividida por la variación porcentual del precio.

Cuando la elasticidad-precio es alta, decimos que el bien tiene una demanda elástica, lo que significa que su cantidad demandada responde extraordinariamente a las variaciones de su precio. Cuando es baja, es inelástica y su cantidad demandada apenas responde a las variaciones de su precio. La demanda de los bienes que tienen fáciles sustitutivos tiende a ser más elástica que la demanda de los que no tienen sustitutivos.

Los factores económicos determinan la magnitud de las elasticidades-precio de los bienes: las elasticidades tienden a ser mayores en el caso de los bienes de lujo, cuando existen sustitutivos y cuando los consumidores tienen más tiempo para adaptar su conducta.

La elasticidad-precio de la oferta es la sensibilidad de la cantidad ofrecida de un bien a su precio de mercado, es la variación porcentual de la cantidad ofrecida dividida por la variación porcentual del precio. Cuando la cantidad ofrecida es totalmente fija, estamos hablando de una elasticidad nula, o sea, de la oferta totalmente inelástica, que es una curva de oferta vertical. Por otro lado, tenemos que una mínima disminución del precio reduce a cero la cantidad ofrecida y que una alza mínima del precio atrae una oferta infinitamente grande. En este caso, el cociente entre la variación porcentual de la cantidad ofrecida y la variación porcentual del precio es extraordinariamente grande y da lugar a una curva de oferta horizontal. Este es el caso extremo de la oferta infinitamente elástica.

Entre estos extremos, decimos que la oferta es elástica o inelástica, dependiendo de que la variación porcentual de la cantidad sea mayor o menor que la variación porcentual del precio. En el caso límite de la elasticidad unitaria, en el que la elasticidad-precio de la oferta es igual a 1, el aumento porcentual de la cantidad ofrecida es exactamente igual al aumento porcentual del precio.

Es fácil ver que las definiciones de las elasticidades-precio de la oferta son exactamente iguales que las de las elasticidades-precio de la demanda. La única diferencia se halla en que, en el caso de la oferta, la respuesta de la cantidad al precio es positiva, mientras que en el de la demanda es negativa².

² Obra citada, pág. 69.

Capítulo II LA GESTIÓN DE LAS COMPRAS.

2.1 Importancia en el ámbito internacional.

Para establecer una adecuada política de compras y llevar a cabo una negociación positiva de precios justos y de optimización, es preciso conocer las condiciones del mercado de suministros en su ámbito internacional, tanto en lo que se refiere a la relación oferta-demanda, como el tipo de mercado que opere para un producto en particular que se desea adquirir. Estos pueden ser: monopolio, oligopolio y de mercado libre.

El primer análisis a realizar es sobre la relación oferta-demanda, la cual determinará cuando el mercado es de compradores y cuando de vendedores.

Cuando la oferta de producto es superior a la demanda, quiere decir que las condiciones de negociación, en principio; las puede imponer el comprador por existir más vendedores que compradores, en otros términos hay más productos que ofrecer que la demanda de los mismos.

Cuando la oferta de producto es menor que la demanda, el mercado es de vendedores; en este caso se debe tener muy en cuenta que las condiciones de negociación son desfavorables para el comprador, existe la posibilidad de que el vendedor aplique el "lo toma o lo deja". Cuando esta circunstancia se presente es conveniente hacerle notar al vendedor que no exceda sus pretensiones, ya que es posible que las condiciones de oferta-demanda cambien y entonces sería diferente, por lo que una negociación equilibrada es mejor para ambos.

Con respecto a los tipos de mercado se tiene que:

Monopolio:

Este tipo de mercado es cuando sólo hay un vendedor que impone el precio, debido a la falta de competencia.

Oligopolio:

En este el mercado de productos se reparte entre dos diferentes vendedores y las reglas son establecidas por ellos, quienes determinan el precio, calidad y servicio. Para tomar la decisión de a quién comprar es necesario seleccionar quién de los dos es más confiable.

Mercado libre:

En este mercado hay más posibilidades de llevar a cabo un análisis de precios. La competencia es abierta, el poder de negociación del comprador se refleja en toda su capacidad y experiencia, los vendedores y compradores están en una relación libre bajo las leyes de la oferta y la demanda y en estas condiciones:

- a) Cuando la oferta es mayor que la demanda, los precios tienden a bajar.
- b) Cuando la demanda es mayor que la oferta, los precios tienden a subir.
- c) En el caso de una economía en crisis de inflación con recesión, los precios se comportan en forma especial de su procedencia y tipo de producto.

Es decir, cuando el producto es de importación, los precios son mayores por efecto directo de la devaluación más la inflación en que se encuentran los factores del costo de producción³.

Y cuando el producto es de origen nacional, su precio depende en razón directa a los efectos de la inflación que tiene características propias del mercado en que opere; una de ellas es la anarquía que impera y cada quien trata de obtener el máximo de ganancia.

2.2 Areas básicas para el posicionamiento competitivo y económico

En la actualidad la función de compras como tal, ha evolucionado mucho y ha pasado en muchas empresas a ser parte de otros conceptos como abastecimiento, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden compras y otras ramas como control de inventarios, almacenes, etc.

Por lo anterior quizá (y digo quizá, pues como la administración de empresas es dinámica y los conceptos varían inclusive de una compañía a otra), la definición antes usada puede corresponder más bien al concepto de abastecimiento, (aprovisionamiento, proveeduría, materiales, etc.) y las distintas actividades que emanan de la misma definición, pueden a través de la división del trabajo, dar origen a varios departamentos (entre ellos compras), todos agrupados bajo un nombre más genérico y/o completo. Veamos:

Obtener productos de:

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Calidad correcta | Compras. |
| 2. Cantidad correcta | Control de inventarios. |
| 3. Precio correcto | Compras. |
| 4. Tiempo correcto | Control de inventarios y compras. |
| 5. Lugar correcto | Almacenes. |
| 6. Financiamiento | Control de inventarios y compras. |

Definitivamente ninguna función es autónoma y todas ellas se relacionan entre sí y con los otros departamentos, pero entre más sofisticada se va haciendo una función, más subfunciones aparecen y más complicado es definir a cada una de ellas.

La calidad de un producto actualmente, se puede especificar concretamente, ya que la mayoría de las industrias elaboran sus productos con diseños, planos y especificaciones perfectamente planeados y establecidos por las otras áreas básicas para la producción, quedando por lo tanto, la calidad del producto concretamente especificada. En el caso que algún producto a comprar no sea precisamente para formar parte del artículo terminado de la industria de que se trate, sino de algún material auxiliar de taller, mantenimiento, oficina, etc., el mismo departamento de compras podrá establecer sin lugar a dudas, la calidad más correcta, según el uso, tiempo o lugar en que se vaya a usar el material, parte o artículo de que se trate.

³ Francisco Cárdenas Villalobos, Curso de Administración de Compras, Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1989, pág. 2.

El precio correcto ya con relación a la calidad, es fijado por las condiciones del mercado, la inviolable y siempre válida ley de la oferta y la demanda, y se debe encontrar analizando todas las circunstancias que rodean este concepto y con la valiosa participación de las áreas destinadas a la administración de los recursos financieros, como el área contable, de compras, de finanzas, de tesorería e inclusive de la misma dirección de la empresa.

La cantidad y el tiempo correcto, son fijados también concretamente por la política del área de inventarios de cada empresa. El lugar correcto siempre será el usuario que lo solicitó. El financiamiento correcto será fijado por la política y situación financiera de cada empresa en particular.

El acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad. La primera vez que a dos personas, en la edad de piedra, seguramente, se les ocurrió intercambiar una cosa por otra, nacieron simultáneamente dos actos: las compras y las ventas. La sofisticación de la "compra-venta" trajo como resultado nuevas profesiones como: ingeniería, contabilidad, ventas, administración, etc.

A pesar de que como acto, el comprar es tan antiguo, como profesión es relativamente nueva y es porque el dueño de negocio, empresario o industrial fue la última función que delegó en una tercera persona. Esto también da una idea de la importancia de las compras, ya que es el canal de salida del medio de cambio o dinero. En la evolución de los negocios, empresas e industrias, la cabeza empresarial se guardaba esta función para sí y poco a poco la ha ido delegando en profesionales del ramo, reservándose sin embargo, la intervención personal en grandes operaciones.

Esto hace que en realidad compras sea una área nueva, que está tomando cada día más fuerza y dentro de poco ocupará su lugar a la par con sus colegas de ventas, producción, etc., ya que por su propia importancia llegará a ello.

Por lo anterior, podemos decir que el delegar funciones en las diferentes áreas básicas de la empresa nos permitirá obtener la especialización que nos arroja la división del trabajo, y así, incrementar los resultados económicos y la competitividad deseada.

2.3 Administración de compras.

El organizar y organización se pueden definir como: "la sincronización de medios y elementos para la consecución de una meta"⁴. Un ejemplo claro es cuando dos personas quieren mover una piedra para ponerla en un sitio determinado. Estas dos personas, para poder lograr su objetivo, tendrán que ponerse de acuerdo para empujar esa piedra al mismo tiempo y en la misma dirección.

En la organización aparece entonces también la división del trabajo, pero perfectamente sincronizada para lograr la meta fijada.

Al hablar de la meta fijada, podemos automáticamente hablar de un objetivo y establecer de una vez la "administración por objetivos"

¿Qué es la administración por objetivos?

Es una forma de obtener mejores resultados del personal administrativo, no es una adición al trabajo de un gerente, es un modo de hacerlo.

⁴ Maerker Gunter, La Función de Compras, "Su Organización, Sistemas y Técnicas prácticamente tratadas", México, D.F., 1978, pág. 7.

Los gerentes entienden la administración por objetivos, como un sistema adicional y no una nueva filosofía que requiere un cambio en su conducta.

Por lo tanto, administración por objetivos es un proceso, donde conjuntamente gerentes y subordinados identifican las metas comunes, sobre la base de un diagnóstico de la situación actual, organizando todo el trabajo en términos de: responsabilidades, resultados esperados que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, utilizando medidas para evaluar el grado de contribución al logro de los objetivos de cada unidad y generales de la empresa⁵.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

El trabajo debe estar encaminado a objetivos y no a tareas, ya que de esta forma las personas buscan el conocimiento de los resultados y se colocan en posiciones de ser evaluados, no solamente por su superior, sino por sí mismos. Las personas orientadas hacia tareas se preocupan solamente por ejecutar su trabajo y no por los resultados finales.

La fijación de objetivos y el establecimiento de medidas de actuación debe hacerse, entre el superior que habrá de exigirlos y el subordinado que tendrá que alcanzarlos. Cuando el superior planea el trabajo de sus subordinados, éste puede mantenerse en posición pasiva y silenciosa.

Es necesario considerar los objetivos de la empresa, así como las habilidades de sus miembros, para lograr una mayor utilización de los recursos humanos.

Al conocer donde pretendemos llegar y teniendo en cuenta los recursos disponibles, nuestro camino será más fácil.

La fijación de objetivos se relaciona con los problemas clave de la administración en una organización:

- A. Lo que se espera del trabajo, no lo que se desea del trabajo.
- B. Integran equipos de trabajo mediante un proceso y metas comunes, no grupos de trabajo organizados individualmente.
- C. Programación de trabajo mediante establecimiento de fechas y compromiso de terminación, y no promesas de entrega.
- D. Reconocimiento del progreso del trabajo y de los individuos a través de medidas fijadas mutuamente para evaluar los objetivos y las metas y no el jefe que define lo que hay que hacer y fija prioridades a las acciones de la persona.
- E. Retribuir al personal conforme a su contribución a los objetivos de su departamento y de su empresa, y no a través de presiones y juicios de los jefes, sindicato y mercado de trabajo.
- F. Evaluar a las personas para promoverlas, identificando su potencial y sus necesidades y no ascender a las personas por necesidad, por afinidad o amistad.

⁵ Maerker Gunter, Obra citada, pág. 8.

Hace funcionar a la estructura de la organización, generándole vitalidad y logrando una mayor dedicación personal de quienes la integran, es decir, se dinamiza la organización y se hace hablar, lo que implica un cambio de comportamiento del superior y del subordinado, los dos se orientan más hacia los resultados y van adquiriendo un aprendizaje continuo a través de cumplir con los pasos de los sistemas aprendiendo el superior a delegar y a controlar a través de resultados.

2.3.2 EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

a) Situación.

Hasta ahora sólo hemos hablado de funciones, secciones, etc., pero esas funciones serán desarrolladas por personas, y las secciones y subsecciones, así como la responsabilidad general recaerá en personas, elementos humanos que son determinantes en el éxito de la organización y consecución de las metas establecidas.

Es superfluo decir que esas personas deben ser las idóneas para encargarse de la responsabilidad del departamento o las funciones que les corresponda. Sin embargo, la empresa debe señalarle a cada uno de estos elementos humanos, la posición que ocupan dentro del organigrama de la empresa y de su departamento, para que sepan ante quién deben responder en un momento dado y de quién son responsables; asimismo, a cada uno de ellos se les deben marcar claramente y por escrito sus obligaciones y los resultados que se esperan de ellos. Al responsable general del departamento, de igual forma, se le deberá marcar por la presidencia o de quién dependa, su posición dentro de la empresa, por lo que él a su vez tendrá que señalar, a todo el personal que depende de él.

Cada uno de los elementos humanos debe de tener su "definición de puesto", que no sólo servirá para señalarles sus responsabilidades, sino también servirá para evaluar los resultados que obtenga y las acciones correctivas o de aliciente a seguir.

b) Descripción de puesto y responsabilidades.

Veamos un ejemplo de lo que es una "definición de puesto".

DEFINICIÓN DE PUESTO*

- | | | |
|-----|---|---|
| 1.- | NOMBRE DEL PUESTO: | Comprador "A", medios de almacenamiento de datos. |
| 2.- | DEPENDENCIA: | Depende y reporta directamente al gerente de compras. |
| 3.- | AUTORIDAD: | Tiene autoridad directa sobre el auxiliar "B" de compras del cual será responsable, y autoridad indirecta sobre la secretaria "B" de compras. |
| 4.- | RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS: | |

- a) Comprar todas las cintas de almacenamiento de datos que se quieran para la comercialización, cuidando que la calidad sea la especificada y el precio correcto del mercado, de acuerdo a los estándares fijados.

* Este es un ejemplo común de la definición de puesto de un comprador y su responsabilidad de funciones.

Resultado esperado:

El resultado será satisfactorio si mensualmente no hay más de un 1% de rechazo de cintas de almacenamiento por parte del departamento de garantías, y que las variaciones de precio, con respecto al costo estándar durante un año, no manifieste cambios mayores de 5%, ya sea en un sentido u otro, salvo casos de mercados dominados por los vendedores.

b) Revisar todos los pedidos en cuanto a contenido, presentación, cantidades, conceptos, precios y cálculos aritméticos antes de autorización y entrega a proveedores.

Resultado esperado:

El resultado será satisfactorio si un máximo del 0.5% de los pedidos colocados en un mes, necesitan suplementos aclarativos posteriores.

c) Expeditar todos los pedidos colocados, para lograr la oportuna recepción de las cintas de almacenamiento en la fecha requerida.

Resultado esperado:

El resultado será satisfactorio si se logra que los consumibles se reciban con un máximo de dos días de adelanto a la fecha requerida, o un máximo de un día después de la misma.

d) Hacer investigaciones del mercado con respecto a nuevas fuentes de abastecimiento de las cintas de almacenamiento que normalmente compra.

Resultado esperado:

El resultado será satisfactorio si, por lo menos, cada semestre se logra la inclusión de un nuevo proveedor con resultados positivos de mejoría en calidad, servicio o precio.

e) Respetar y aceptar el reglamento interior de trabajo de la empresa en todas sus cláusulas.

Resultado esperado:

Se considera bueno el resultado si el departamento de personal no reporta más de dos violaciones menores al reglamento en un lapso de un mes, un semestre o un año, según lo marque el mismo reglamento.

5.- CUALIDADES SUBJETIVAS NECESARIAS:

Escolaridad:	Preparatoria.
Experiencia:	2 años.
Cualidades y personalidad:	Buena presentación, trato agradable. Energía en toma de decisiones. Mucha capacidad analítica.

Con esta "definición de puesto", periódicamente se podrán evaluar muchos factores para que la organización del departamento marche correctamente. Si los resultados esperados no son los adecuados, se deberá estudiar el por qué?, puede ser por exceso de trabajo, con lo cual se necesitará reorganización, o tal vez por no tener el personal idóneo que debe ser corregido o removido, lo cual implica también una reorganización. En caso contrario, o sea que los resultados sean precisamente los esperados, se deberá tomar en cuenta, para la promoción de la persona.

2.3.3 EL PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE SUS COMPRAS.

Toda actividad comercial o industrial principia con alguna forma de compra. La adquisición y suministro de productos es el paso inicial de la actividad de la empresa que rendirá las utilidades para los cuales ha sido constituido.

De la forma como se realicen las adquisiciones dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de la empresa para la obtención de los objetivos de utilidad que se hayan fijado. Es por tanto lógico que la función de compras se lleve a cabo dentro de procedimientos administrativos compatibles con la estructura gerencial de la empresa, por lo que es necesario definir las funciones para determinar los procedimientos de compras.

Los compradores, en la administración de sus compras, deben tener conocimiento claro de los objetivos primordiales de su labor, a saber:

Compras	Características
Obtener:	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas a tiempo (servicio). - Calidad (según especificaciones). - Precio (justo).

En estos tres aspectos es necesario ejercer ciertos controles administrativos que permitan planear y ejecutar profesionalmente las compras.

Entregas a tiempo.

No es suficiente con obtener entregas rápidas de los proveedores para asegurar los suministros adecuados para los procesos de producción o comercialización. Téngase presente que las entregas rápidas o imprevistas pueden llevar a la quiebra a los proveedores, dando por resultado que pierdan interés en el negocio y dejen de entregar a la empresa compradora para preferir otros clientes que programen mejor sus entregas.

Por lo tanto, la labor del comprador a este respecto principia con la negociación de una fecha de entrega inicial, y de un programa regular de compras con su propio departamento que le requiere los suministros. En este programa deben incorporarse los niveles de inventario mínimos satisfactorios de acuerdo con los ciclos óptimos de producción de los proveedores y con los ciclos de consumo de nuestra propia empresa. La formulación de un programa de este tipo por lo general se inicia en el mismo departamento que requiere los materiales para establecer un programa tentativo de entregas, normalmente para un mes determinado, más uno, dos y hasta tres meses de pronóstico.

Sin embargo, este programa puede no ser el más conveniente desde el punto de vista de la fabricación del material que se va a comprar, ocasionando al proveedor costos más altos por interrupciones a la producción y/o por manejo de lotes anormales de entrega, que aún siendo las más convenientes para las necesidades del comprador y de sus inventarios, no lo son para el proveedor que tendría que incurrir en costos excesivos que necesariamente afectarían el precio al que tendrían que vendernos sus productos.

En estas circunstancias resulta evidente la necesidad de negociar con el departamento de compras, una o más alternativas de entrega favorables para el proveedor, y por lo tanto que ofrezcan la posibilidad de obtener mejores precios. Es decir, también será necesario determinar con el proveedor los volúmenes y la frecuencia de entregas que resulten más económicos en su producción.

Con estas alternativas de entrega a la mano, el comprador podrá negociar el precio adecuado a los lotes de entrega así determinados con el proveedor.

Es necesario por consiguiente llevar un expediente para cada uno de los proveedores, en el que se deje constancia de las alternativas ofrecidas por el proveedor en un momento dado. Téngase presente que nuestros propios ciclos de compras pueden verse sujetos a cambios, los que necesariamente requerirán de una renegociación del precio con el proveedor. Aun en el caso en que el proveedor acepte el cambio de programa sin modificar el precio, el comprador debe estar consciente del efecto económico que dicho cambio de programa representa para el proveedor así como para la empresa misma y consignarlo en su reporte mensual correspondiente.

La capacidad que los proveedores pueden tener para hacer entregas rápidas y anormales debe ser también consignadas en sus expedientes. Ésto es útil cuando por cierta razón se necesita alguna compra con urgencia o inesperada, el comprador debe acudir a sus proveedores en busca de una solución al problema. Pudiera ser que el proveedor regular no tiene la flexibilidad para hacer este tipo de entrega y que un proveedor alterno, con el que pudiera no tenerse una relación comercial regular, pudiera proveer el material y así, atender la emergencia.

Calidad.

La calidad del material que se compra está determinada por ciertas especificaciones que lo definen y por las que describen los provechos y los resultados que debe ofrecer. Es decir, primero es necesario conocer el material en todas sus características físicas y después asegurarse de que cumple las funciones que se esperan de él. Por consiguiente, el comprador debe estar bien enterado del contenido de esas especificaciones y asegurarse de que están completas y que no hay ninguna posibilidad de error o confusión por parte del proveedor, de modo que el producto comprado se ponga a la venta y tenga la aceptación del mercado al cual va dirigido y pueda venderse al precio estipulado, generando las utilidades planeadas por la empresa.

Precio.

La determinación del precio adecuado es responsabilidad absoluta del comprador. Contrario a las circunstancias en que se negocian las entregas y la calidad de los materiales, el comprador no cuenta con nadie más dentro de su empresa con quien compartir la responsabilidad de los precios a los que debe comprar.

Para la determinación del precio justo, óptimo para la empresa y para el proveedor, es necesario primero definir los ciclos de entrega y la calidad de los suministros que se van a comprar, pues de otra manera

existe el riesgo de que la calidad del producto que se entrega no corresponda al que se ha solicitado, al igual que no sea entregado en el tiempo necesario, generando a la empresa trastornos económicos que una situación así acarrea consigo y con el desprestigio en la función del comprador que hizo el trato, ya que pone en riesgo su trabajo.

2.3.4 LA POLÍTICA Y SU USO EN LAS ADQUISICIONES.

Como agente de compras, una de las áreas más importantes que debe de examinar es la política de compras de la empresa. ¿Qué es justamente lo que entendemos por políticas? No hay duda de que habrá escuchado la expresión siguiente: "Lo lamento, es política de la compañía". Esta frase la usa la administración para decirlo todo, desde "No podemos comprar más cantidad", hasta a ese nuevo proveedor no se le puede comprar".

Mucha gente confunde las políticas con las reglas, una regla no permite desviaciones, en tanto que una política es la descripción general de un curso de acción, quizá la analogía que sigue explicará la diferencia: las políticas son como las carreteras, son guías que llevan a nuestro objetivo, podemos ir en cualquier dirección, pero los senderos ya están trazados. Por otra parte, las reglas son señales para que nos detengamos o luces de un semáforo de tránsito que nos dicen cuando podemos avanzar y cuando debemos detenernos.

Es necesario hacer notar ciertas características distintivas de las políticas⁷:

- a) Deben apoyar el alcance de los objetivos y planes del departamento de compras.
- b) Deben ponerse por escrito y comunicarse a todos los afectados.
- c) Deben ser flexibles en circunstancias previstas.

Independientemente del tamaño de la empresa, la fijación de las políticas de compras, es importante si queremos que la función sea realizada con efectividad y con eficiencia para la organización.

Las políticas de compras deben de abarcar divisiones sobre la cantidad, el precio, el momento de la compra, la selección de proveedores y a los métodos de compra.

Veamos a continuación algunos ejemplos de políticas de compras⁸:

1. Formular planes de compras que nos permitan determinar los artículos más representativos de toda la gama de productos por familia o por proveedores comunes, con el objeto de obtener aquellos productos que se deben adquirir en forma conjunta y que se adaptan a las necesidades de las empresas. En base al presupuesto se podrán celebrar contratos de compra que faciliten aprovechar las coyunturas del mercado, este plan de compra será anual, subdividido por semestres, tiempo suficiente para llevar a cabo las acciones de corrección y poder comparar con eficiencia a corto plazo dicho plan.
2. Las compras se llevarán a cabo a través de cuadros comparativos y cotizaciones, directamente de fabricantes.

⁷ Características, que a lo largo de mi experiencia laboral, han permitido excelentes resultados.

⁸ Partiendo de que todo comprador necesita conocer las directrices que rigen su función.

3. Con el objeto de conocer el mercado de abastecedores se establecerán visitas periódicas a fábricas por parte de los responsables de compras para determinar la confiabilidad del proveedor en cuanto a la calidad y cantidad de sus productos y obtener el conocimiento directo de lo que se está comprando y posibles alternativas de sustitutos.
4. Toda compra de bienes o servicios que adquiera la empresa, deberá ser canalizada por la función de compras.
5. Compras tramitará las adquisiciones siempre y cuando esté respaldada por un procedimiento de requisición autorizada.
6. Los pedidos formulados a los proveedores deberán ir firmados por el responsable de la función de compras.
7. Todas las compras se deberán regir por las políticas de la empresa bajo la siguiente forma de pago⁹:
 - a. Pedidos menores de \$ "A" - 30 días de fecha de pago.
 - b. Pedidos mayores de \$ "A" - 60 a 90 días de pago.
 - c. Negociar descuentos por pronto pago.

2.3.5 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE COMPRAS.

Las siguientes son algunas de las definiciones más conocidas¹⁰:

1. Calidad es el grado en que un producto o material satisface los requerimientos de uso al que se le destine.
2. Calidad es el conjunto de características que identifican a un producto o material.
3. Calidad es el grado en que un producto o material cumple las especificaciones preestablecidas.

Lo importante es que el comprador debe tener un conocimiento de la calidad que deben reunir los materiales que va a adquirir, para que estos contribuyan a la obtención de la calidad de sus productos:

- a) La mejor compra y la calidad técnica.

La calidad técnica es el conjunto de características físicas y químicas o de acabado y forma; que los materiales deben poseer para satisfacer el uso a que se les destine. La mayor o menor satisfacción de calidad, va a depender del costo y disponibilidad del material que se adquiera.

Por ejemplo, se tiene la compra de un material para producir alambres eléctricos, la única cualidad del alambre es su conductividad eléctrica; en ese caso, hay por lo menos tres materiales diferentes

⁹ La política de pago, es definida por la dirección general de la empresa conjuntamente con la participación de los departamentos involucrados.

¹⁰ Definiciones usuales entre los vendedores y compradores para determinar las características de un producto.

técnicamente satisfactorios: plata, cobre y aluminio. La plata sería el más conveniente porque posee la mayor conductividad eléctrica, pero por su alto costo, para la mayoría de los alambres se usa el cobre por más barato, aunque sólo tenga un 92% de la conductividad de la plata.

La decisión de cuál es la mejor compra para cualquier necesidad en particular, depende tanto de consideraciones de abastecimiento como de la calidad técnica. Por tales razones, para lograr una decisión en cuanto a la mejor compra, es necesario que los jefes de compras, ingeniería y producción, trabajen estrechamente en la especificación de la calidad técnica.

b) El ciclo de calidad y responsabilidad de compras.

En una empresa, la calidad, es responsabilidad de toda la organización, ya que es un proceso bastante amplio que se inicia con la investigación de mercado, quien define la calidad que este requiere es el área de ingeniería del producto, desarrollando el diseño y las especificaciones tanto del producto como de sus materiales. Hasta este momento se le reconoce como calidad de diseño, posteriormente vendrá la adquisición de los insumos, en donde la función de compras juega un papel importante que consiste en localizar, seleccionar y desarrollar proveedores que satisfagan la calidad requerida por la empresa.

Una vez que se han recibido los materiales, estos serán transformados ó elaborados por el sistema de producción, quién tiene la responsabilidad de conformar la calidad de los productos, y por este hecho a esta fase se le denomina calidad de conformación. Finalmente, tanto la calidad de diseño como la de conformación, tienen una participación decidida en una función de asistencia técnica que esta presente en todo este lapso, a la cuál se denomina control total de calidad.

En conclusión, la función de compras tiene responsabilidad en la calidad y para que esta realice una contribución eficaz y eficiente, es necesario que tenga información que describa la calidad de los insumos que va adquirir.

c) Descripción de la calidad.

La calidad requerida debe ser bien descrita. Para ello es necesario que los atributos resulten claros y definidos para el comprador, para que este a su vez pueda transmitirlos al proveedor. Por eso ha de dedicarse la misma atención a la descripción exacta del artículo como a la determinación inicial de la calidad deseada.

El comprador tiene la responsabilidad directa de hacer notar al diseñador del producto en caso que la descripción señalada requiriese un artículo no-estándar y por ello probablemente más caro.

Los métodos descriptivos que suelen emplearse, son los siguientes¹¹:

- 1.- Por marca.
- 2.- Por especificaciones.
 - a) Descripción de características físicas.
 - b) Materiales y métodos de fabricación química.
 - c) Rendimiento.

¹¹ Estos métodos son de suma importancia para los comerciantes, ya que les ayuda a evitar confusiones al momento de efectuar la compra-venta de algún producto.

3.- Por métodos varios, tales como:

- a) Planos.
- b) Normas de mercado.
- c) Muestra.

4.- Por una combinación de dos o más de estos métodos.

La descripción por medio de marcas o nombres comerciales, implica confianza en la integridad y reputación del proveedor. Supone que éste tiene el máximo interés en confirmar el crédito del nombre comercial. La marca se pone a un artículo para identificar su origen.

La puesta a prueba de las marcas puede basarse ya sea en una prueba específica, un ensayo preliminar o a periódicas pruebas comparativas, llenando un registro de cada muestra aceptada.

La descripción del material deseado por medio de especificaciones constituye uno de los mejores métodos conocidos. Muchos fabricantes piden la mayor parte de sus productos sobre base de especificaciones.

La compra sobre la base de especificaciones, suele garantizar una competencia más equitativa al solicitar ofertas a distintos proveedores. El comprador ha de estar seguro de que todos ellos coticen exactamente el mismo material, quiere decir que una oferta más baja no significa que recibirá otro artículo distinto al deseado. Por ello, cuanto más completas sean las especificaciones, tanto mayor será su seguridad respecto a que todos los oferentes cotizan exactamente el mismo producto.

Las dificultades o limitaciones que pueden haber en el uso de las especificaciones son:

- a) Para muchos productos es prácticamente imposible dar especificaciones adecuadas.
- b) El uso de especificaciones aumenta los gastos inmediatos y es por ello que deben buscarse artículos estándar o bien similares.
- c) Descuido en su redacción ya que se puede ocasionar falso sentimiento de seguridad.
- d) En otro extremo, se tendrían las especificaciones tan elaboradas y detalladas que resultan contraproducentes.

Las fuentes de los datos de especificaciones, son:

- 1) **Estándares individuales.** Establecidos por el mismo comprador.
- 2) **Estándares fijos.** Instituciones particulares. Estos pueden ser consumidores, proveedores o asociaciones técnicas.
- 3) **Estándares gubernamentales.** Si un fabricante desea realizar sus compras sobre la base de especificaciones, pero vacila en formularla, puede usar las llamadas especificaciones estándar. Éstas son producto de muchas experiencias y estudios de instituciones estatales y privadas, quienes hacen grandes esfuerzos por promoverlas. Los renombrados aceros SAE, por ejemplo, constituyen una serie de aceros de aleación de una comparación específica y propiedades conocidas, cuidadosamente definidas e identificadas por números individuales, constituyendo un ejemplo clásico de especificación estándar.

2.4 Técnicas de compra.

Se define a sistema, como el conjunto de procedimientos que de una manera integrada se realizan para producir un bien o servicio.

Se define a procedimiento, como la serie de actividades que en forma secuenciada se ejecutan para producir parcialmente un bien o servicio.

Integrando ambos conceptos podemos decir que sistemas y procedimientos de compras, es el conjunto de procedimientos y actividades que de una manera integral se realizan para abastecer a la empresa de los insumos requeridos para su operación¹².

Para ser productivo en el trabajo y lograr que la función de compras sea altamente satisfactoria es preciso sistematizar, ordenar y jerarquizar el qué, el cómo y porqué hacer las cosas, ésto quiere decir que es indispensable que se tenga un pleno conocimiento de ¿qué se va a comprar?, ¿cómo se va a realizar? y ¿para qué se debe realizar?.

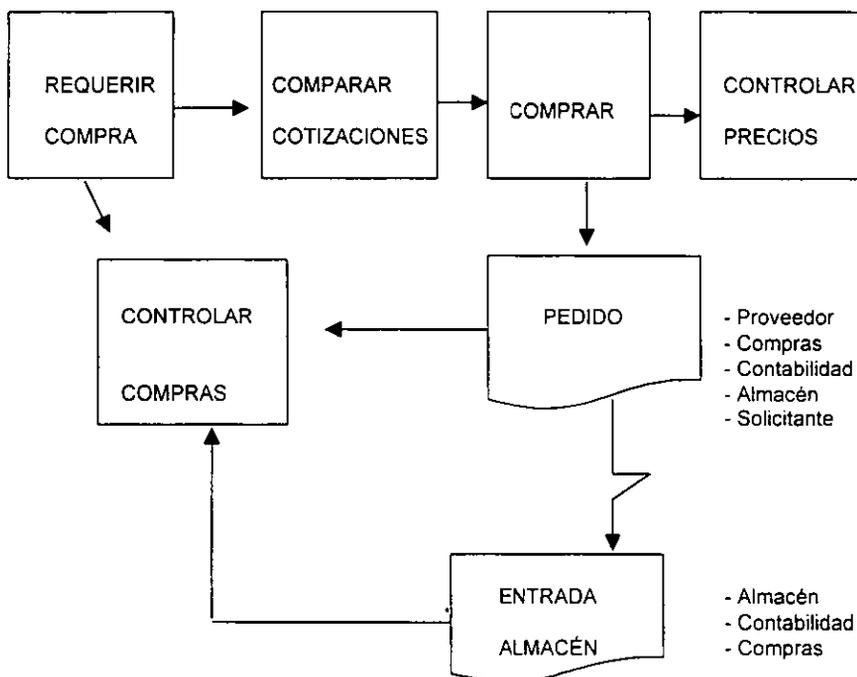
Por tales razones se debe tener un sistema ordenado y jerarquizado de las funciones de compras y sus objetivos, para lo cual es necesario llevar a cabo los siguientes procedimientos:

- a) Para programar las compras con el fin de obtener el flujo de caja en el ámbito de adquisiciones y conocer los volúmenes de compras por principales grupos y familias de productos.
- b) De autorización de las compras partiendo siempre de una requisición de compras.
- c) De visitas a proveedores con el objeto de conocer el producto que se compre, la confiabilidad del proveedor y así obtener el conocimiento directo de lo que se está comprando.
- d) De control de visitas de proveedores con el objeto de programar y controlar las visitas al departamento de compras, a través de un pase en el que se especifique día y asunto que se tratará, con el objeto de evitar interferencias y pérdidas de tiempo en su gestión de compras.
- e) De evaluación de resultados de actividades, principalmente: financiamiento, surtido, evaluación de proveedores, estableciendo indicadores de productividad del departamento de compras.
- f) De control de seguimiento de los pedidos hasta su recibo.
- g) Que integre el formulario del pedido, cuadro comparativo de cotizaciones y tarjeta de control de precios. En caso que el producto a comprar sea un equipo o servicio, que por el monto de su inversión lo requiera, se debe de formular en formato adicional, un contrato de compra-venta donde se aseguren los términos de compra y sea materia de arbitraje.

Sobre la base del sistema antes expuesto, a continuación se establece la siguiente metodología de cuadros y formas de realizar la actividad de adquisiciones, así como su flujograma básico que garantiza la eficacia del sistema.

¹² Definición propia.

FLUJOGRAMA DE COMPRAS



a) Requisición.

“La requisición” es elemento que pone en movimiento todo el mecanismo de compras mediante una forma administrativa, cada empresa tendrá su propia requisición, sin que su forma, tamaño o impresión varíen su objetivo, que es el avisarle al departamento de compras que necesita algún satisfactor para cubrir una necesidad en algún punto de la empresa. Sin embargo, hay ciertos datos que deben aparecer en cualquier requisición, y que son indispensables para que el departamento de compras parta de una base correcta e inicie su actividad.

Estos datos son:

- 1) Fecha de expedición.
- 2) Departamento o persona que solicita (autorización correspondiente).
- 3) Cantidad que se requiere.
- 4) Fecha en que se necesita.

Con estos datos básicos (pueden haber muchos otros) el departamento de compras podrá iniciar su investigación.

Una requisición tipo podría ser la siguiente¹³:

REQUISICIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
Fecha de expedición:		Fecha requerida:	
Cantidad	Unidad	Descripción completa	Observaciones
Solicitado por:		Aprobado por:	

Es preciso hacer hincapié en que la descripción del artículo es fundamental y debe ser completa, mencionando dimensiones, color, textura, nombres comerciales o científicos, número de catálogo, etc. Si los datos de la requisición no vienen completos, es preciso recabarlos, ya que desde aquí se pueden empezar a tener fallas que pueden llevar a una decisión equivocada.

También es indispensable que el comprador se documente con el solicitante acerca del uso que le va a dar al producto, que inquiera si es una compra esporádica o si se va a volver repetitiva; en caso de lo segundo, pedir un pronóstico de consumo mensual o anual aproximado, en fin, que se empape bien de cual es la necesidad de adquirir el producto solicitado, para tener una idea clara de lo que busca y jerarquizar también que tan profundo tendrá que ir en su negociación.

Independientemente de lo anterior, es muy recomendable que, para cada forma se establezca un diagrama de flujo, con su respectiva descripción de operación para mayor claridad.

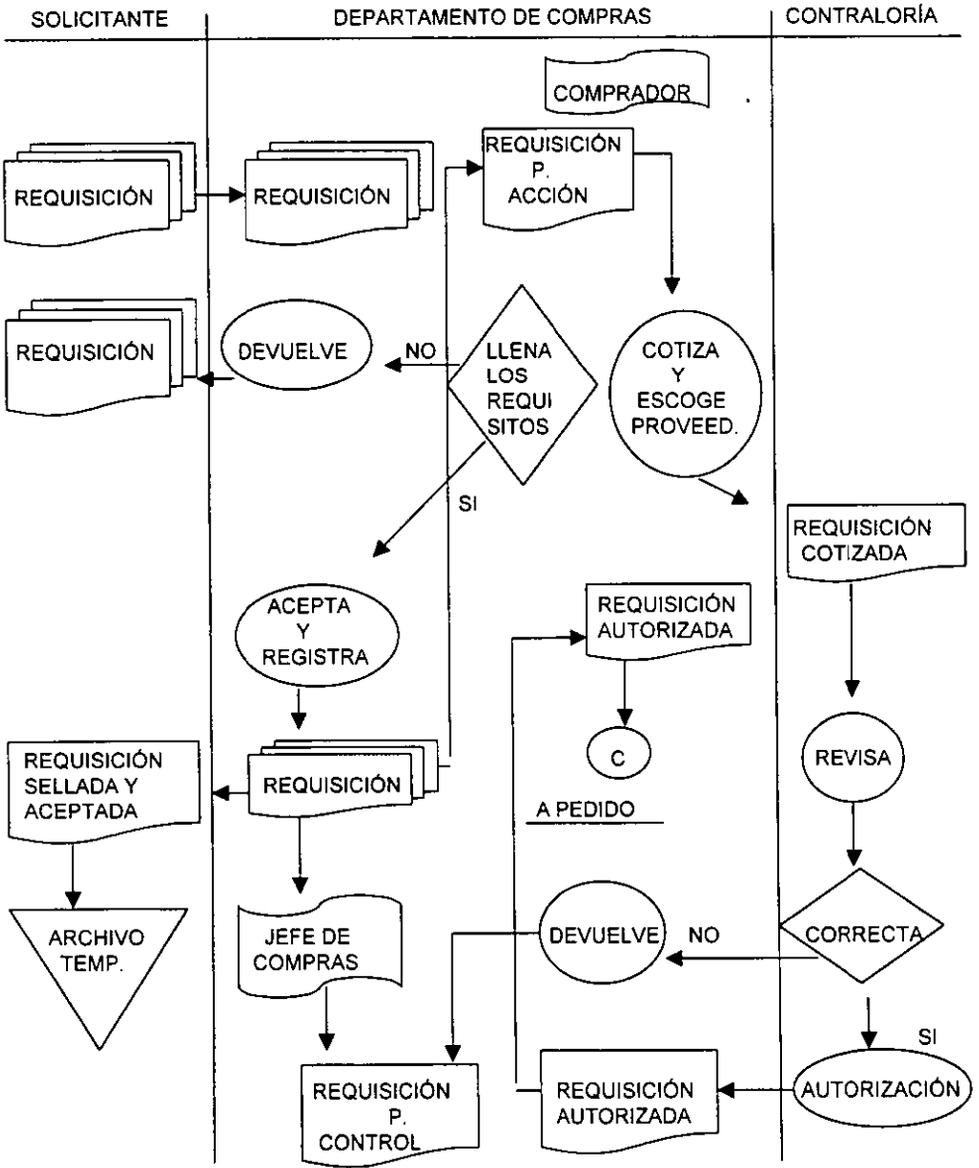
Por ejemplo:

- 1) El departamento solicitante deberá emitir la requisición en original y dos copias.
- 2) La requisición deberá venir firmada por el jefe del departamento emisor y mencionar claramente los siguientes datos: fecha, cantidad, descripción, etc.

¹³ Este formato es el documento esencial para que el comprador inicie su función, cada empresa puede desarrollarlo de acuerdo a sus necesidades.

3) El departamento de compras revisará ésta y la aceptará foliándola, o la devolverá si no llena los requisitos, etc.

DIAGRAMA DE FLUJO¹⁴



¹⁴ Elaborada con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

Después de recibida la requisición, el comprador se hará una pregunta, y aquí entra otra parte importante:

b) Fuentes de información.

La pregunta es ¿dónde comprar el artículo?. A continuación se tendrá que consultar las fuentes de información disponibles, que pueden ser muchas y variadas:

- 1.- Catálogos.
- 2.- Directorios especializados.
- 3.- Directorios de cámaras y asociaciones.
- 4.- La sección amarilla del directorio telefónico.
- 5.- Embajadas, consulados, etc.
- 6.- Dependencias gubernamentales.
- 7.- Internet, correo electrónico.

Es muy importante que estas fuentes de información¹⁵ se encuentren en el mismo departamento de compras, bien organizadas, ya que por su misma función este departamento recibe diariamente grandes cúmulos de información en forma de folletos, catálogos, revistas, directorios, etc., y para su correcto manejo y fácil localización, es aconsejable tenerlos archivados en orden alfabético y en número progresivo, controlados por un índice cruzado de proveedores y artículos.

Por ejemplo, digamos que buscamos "cintas de almacenamiento de datos", en el índice por artículos.

	Artículo	Proveedor	Catálogo
	Cintas	Verbatim México Arboledas 27, C.P. 15470, México, D. F.	F-10
		Imation México, S.A. Homero 1086, C.P. 11510, México, D. F.	C-10

C

¹⁵ Fuente: elaborada con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

Pero si queremos saber algo más sobre el proveedor Verbatim México, buscamos en el Índice por Proveedores y buscamos en la letra " V " y nos encontramos:

	Catálogo	Proveedor	Art. que Comercializa
	F-10	Verbatim México Arboledas 27, C.P. 15470, México, D. F.	Diskette CD-R Cinta de Almacena miento de datos.

V

En base de las fuentes de información antes descritas, podemos establecer los proveedores potenciales a investigar.

c) La orden de compra. (El pedido)

Al igual que la requisición, su forma, tamaño, impresión, etc., no varían su objetivo, que es, avisarle a un proveedor que se necesita el artículo satisfactor que éste previamente había cotizado de acuerdo a nuestras necesidades, los principales datos que deben aparecer en la orden de compra son:

1. Número de referencia.
2. Fecha.
3. Proveedor asignado.
4. Fecha requerida.
5. Lugar de entrega.
6. Condiciones de pago.
7. Cantidad.
8. Descripción.
9. Precio.
10. Importe.
11. Impuesto.
12. Autorización.

También aquí podrá haber muchos datos adicionales, pero los datos ya mencionados son los más importantes o vitales.

El hecho de mencionar que esta orden de compra se debe hacer precisamente **por escrito**, es porque una orden de compra, al ser entregada por una de las partes y recibida por la otra, automáticamente se convierte en un contrato de compra-venta creando obligaciones y dando derechos a cada uno de los contratantes. Por lo anterior, es también indispensable que el comprador anote en su orden de compra las condiciones que van a regir a la misma, o sea cubriendo el aspecto legal de la compra. En lo anterior, es conveniente consultar con el departamento legal de la empresa para cubrir todos los datos necesarios.

Algunos de los puntos básicos legales que se deben cubrir en las condiciones de una orden de compra, son:

1. Condiciones de pago.
2. Inspecciones.
3. Entregas.
4. Cambios.
5. Cancelación.
6. Derechos y patentes.
7. Trabajos defectuosos.
8. Herramientas y equipos.
9. Otros.

Una vez autorizada por el responsable de compras, la orden correspondiente es entregada al proveedor así éste podrá empezar la fabricación o los trámites necesarios para efectuar la entrega del satisfactor requerido, dentro de los objetivos inmediatos del departamento de compras. Además, es recomendable para evitar papeleo, no hacer demasiadas copias, ya que en ciertos casos, es necesario bloquear algunos datos, por ejemplo: el precio.

Esta forma tendrá tantas copias como sean necesarias, cumpliendo con el procedimiento previamente establecido por el manual de compras y la organización general de la empresa. Las copias más comunmente usadas y las más necesarias son:

- 1) Compras.
- 2) Contabilidad.
- 3) Recibo o almacén.

Una vez realizada la orden de compra, se procede al siguiente paso, o sea, el seguimiento o expeditación, con el fin de cumplir con el objetivo que dice: "en el tiempo correcto".

d) Expeditación.

Lo primero que debe hacer el expeditador, es cerciorarse que el proveedor está perfectamente enterado de que hay un pedido a su favor, y que está de acuerdo con todos los datos, cantidades, precios, fechas, etc., que aparecen en esta orden de compra, o sea, debe confirmar la orden en todos sus puntos. Muchas empresas entregan al proveedor la orden de compra, con una copia, para que en la misma firme de recibido, enterado y conforme; en otras, la confirmación se hace por teléfono, vía internet o verbalmente. Cualquiera que sea el sistema, el responsable del seguimiento o expeditación deberá cerciorarse que cada una de las ordenes de compra a su cuidado esté confirmada.

En caso de que, al hacerse la confirmación, se tenga algún cambio en cantidad, precio, fecha, etc., que pudo haberse originado por algún error, por colocación extemporánea, por cambios en el mercado mismo, etc., se debe de inmediato, emitir una "modificación de nota de cambio al pedido correspondiente". Esta forma deberá, de preferencia, ser igual en forma a la orden de compra misma y sólo se asentará en ella que el dato "X" dice tal cosa, y deberá expedirse exactamente con el mismo número de copias.

Una vez efectuado esto, el expeditador podrá y deberá destinar sus esfuerzos a que la mercancía amparada por todas y cada una de las ordenes de compra sea recibida en el lugar que se necesita, en la fecha precisa en la cual se requirió.

Un artículo o parte que se está requiriendo por primera vez a un proveedor nuevo, y que es de fabricación especial para nosotros, debe de iniciarse la expeditación lo más pronto posible, siguiendo muy de cerca el avance del proveedor, para vigilar que termine en el tiempo indicado. De preferencia la expeditación se efectuará con visitas personales a la fábrica del proveedor, las cuales se deberán programar y ser constantes.

Cuando un artículo o parte, cuya manufactura sea especial para nuestra empresa, pero es de compra repetitiva y se ha pedido con anterioridad al mismo proveedor, el comprador debe basarse en su experiencia para determinar cuando se debe iniciar la expeditación.

Por último, artículos estándar, como herramientas, útiles de papelería o escritorio, tornillos, etc., cuyos proveedores llevan esas mercancías en existencia normal y constante, bastará con recordarles telefónicamente tres días antes de su vencimiento, la obligación contraída.

En cualquier momento de la expeditación, que el comprador se dé cuenta que la fecha de entrega no se podrá cumplir, deberá avisar a los interesados, con el fin de que a tiempo se den los pasos necesarios y se tomen acciones correctivas, ya sea cambio de proveedor, reprogramación, sustitución, etc.

Es también necesario mencionar que en todas las expeditaciones que se hagan en el transcurso del seguimiento de un pedido, la información recabada, ya sea por avisos telefónicos, escritos, o por visitas personales, deberá ser anotada en el mismo, para tener una historia completa del desarrollo de la expeditación realizada. Una vez recibido el material de que se trate, se procede con el recibo y pago de la mercancía, para dar por cerrada una orden de compra.

e) Recibo.

La sección responsable de recibir el material, deberá verificar que el proveedor esté entregando precisamente lo que se requirió, en la cantidad y en la calidad especificada.

Actualmente, en casi todas las empresas, antes de notificar a las demás áreas involucradas del recibo de un material, el almacén verifica la cantidad en la copia de la orden de compra; y un departamento especializado autoriza la calidad correcta del producto recibido, y en caso de que todo se encuentre en orden, emitirá una forma de "informe de recibo", que automáticamente se convertirá en una "cuenta por pagar", ya que es una obligación contraída.

El informe de recibo podrá ser de distintas formas, pero deberá cubrir primordialmente los siguientes datos:

1. Fecha.
2. Nombre del proveedor.
3. Número del pedido.
4. Entrega total o parcial.
5. Cantidad.
6. Descripción.
7. Observaciones (rechazo parcial, aumento en cantidad, etc.).
8. Autorización.

Un formato de informe de recibo¹⁶ tipo, podría ser:

INFORME DE RECIBO		
Proveedor: _____ Fecha: _____		
No. de Pedido: _____ Entrega: Total <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/>		
Cantidad	Descripción	Observaciones
Recibido por: _____		

¹⁶ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

Este informe deberá ser enviado con copias a las mismas entidades que recibieron copia de la orden de compra, y desde luego a compras, que podrá entonces dar por recibido el pedido de que se trate y terminar con la expeditación.

f) Devoluciones.

Es responsabilidad de compras que el procedimiento de devolución de materiales rechazados sea funcional y efectivo, que le permita tener de primera instancia un conocimiento de los materiales que deben ser devueltos a los respectivos proveedores.

En caso de rechazo, ya sea parcial o total, se deberá informar esto a compras en un "informe de rechazo", que deberá contener los mismos datos que el "informe de recibo", pero agregando las razones por las cuales se rechaza el material ya sea parcial o totalmente.

Para obtener un alto grado de efectividad en el procedimiento antes mencionado, se deben dar los siguientes pasos:

1. Almacén recibe el material y notifica a control de calidad para su dictamen de aprobación o rechazo.
2. Control de calidad remite su dictamen de aceptación o rechazo.
3. Almacén da aviso oportunamente del resultado entregado por control de calidad, a los siguientes departamentos:
 - a) Compras.
 - b) Control de producción.
 - c) Contabilidad.
4. Compras debe inmediatamente dar el aviso correspondiente al proveedor para tramitar la devolución, reposición, cancelación, etc. del material y/o conseguir rápidamente el producto rechazado, con proveedores alternativos.
5. Contabilidad dará aviso a finanzas de la devolución del material para que este no sea pagado. Cuando el material se compre al contado, este no se pagará hasta que se tenga el Vo. Bo. de aceptado por control de calidad o en su caso se pagará mediante la expedición de la respectiva fianza que garantice la compra en caso que el material sea rechazado y no repuesto; para así recuperar el dinero invertido en la operación de adquisición.

g) Pago.

Mucho se ha discutido si el departamento de compras debe intervenir en el pago de las facturas, argumentándose muchas razones en pro y en contra. Es conveniente que el departamento de compras intervenga en forma muy preponderante en el pago de facturas, ya que fue este departamento el que inició y contrató la compra, debe ser también el que cierre y vigile el cumplimiento del contrato de compra-venta.

El contacto de una empresa hacia el exterior con sus proveedores, precisamente, lo realiza el departamento de compras, teniendo un sólo canal de comunicación para evitar fallas, mal entendidos, etc., imaginemos lo que pasa si este canal se duplica, los errores y fallas también correrán el riesgo de duplicarse en determinado momento de las relaciones de la empresa con el exterior.

Un sistema aplicable para el pago de las facturas, es logrando que el canal de comunicaciones sea uno solo, pero al mismo tiempo, con control por el departamento de contabilidad, contraloría o finanzas, para evitar la acusación de que el departamento de compras es "juez y parte", dicho sistema podría ser el siguiente:

El departamento de compras recibe las facturas a revisión, las compara contra el pedido y contra el informe de recibo checado con aterroridad por contabilidad, lo anexa a la factura y si todos los datos concuerdan, lo pasa al departamento de caja, con su autorización, para su pago, indicando la fecha en que éste se debe efectuar, según las condiciones de pago que haya contratado desde el principio.

Cuando los pagos no se puedan cubrir en la fecha indicada por falta de liquidez ocasionada por el mercado mismo, falta de cobranzas, inflación, exceso de gastos, etc., será el departamento de compras el que decida a que proveedor se le pueden restar sus pagos y a cual no, y será también quien deberá negociar la ampliación a los plazos, líneas de crédito, documentaciones, etc., y la negociación de compras se podrá dar por terminada.

En todos los casos anteriores, o sea en la requisición, pedido, informe de recibo, devoluciones, pago y cualquier otro documento que usemos, es muy recomendable establecer diagramas de flujo con su respectiva explicación.

h) Otros controles complementarios.

Control de proveedores.

En el diario trabajo de un departamento de compras, al colocar sus ordenes de compra, es necesario que él mismo cuente con un auxiliar muy valioso que es el "registro de control de proveedores".

Este control da a la persona que lo consulta una serie de datos que le permiten darse una idea del tipo de proveedor de que se trata, su importancia para la empresa, etc. Un buen registro o directorio de control de proveedores deberá contener los siguientes datos:

1. Razón social .
2. Dirección (calle, colonia, delegación, entidad, código postal, e-mail, teléfono y fax).
3. Giro al que se dedica.
4. Registros gubernamentales (cédulas, etc.).
5. Nombre de:
 - a) Representante (teléfono, fax, celular, e-mail).
 - b) Funcionarios principales (teléfono, fax, celular, e-mail).

6. Términos de operación:

- a) Calidad.
- b) Precios.
- c) Servicio.
- d) Condiciones de pago.

7. Experiencia tenida.

8. Clasificación (jerarquía de importancia para nuestra empresa).

9. Otros .

Estadísticas.

Las estadísticas de compras son la sucesión y registro de un conjunto de datos que expresan la operación de la actividad de compras en un periodo dado, con el objeto de cuantificar y evaluar los resultados con respecto a las metas propuestas.

Para que dichas estadísticas sean más sólidas en sus datos, es conveniente que se presenten, tanto en valores individuales, como acumulados.

El uso de las estadísticas ayuda al comprador a conocer:

- La cuantificación de las cargas de trabajo.
- El grado o porcentaje de eficiencia con que funciona el área de compras.
- Determinar los apoyos necesarios para cumplir con los objetivos de compras.
- Conocer en forma regular y oportuna:
 - a) Los volúmenes de compras.
 - b) El comportamiento de los precios.
 - c) Cambios de mercado.
 - d) La cantidad y valor de los productos comprados en un periodo dado.
- Permite ordenar los datos, de tal manera que sirvan de base para llevar a cabo la planeación y abastecimiento de compra.

A continuación se muestra un cuadro típico de como presentar estadísticamente las compras:

ESTADÍSTICAS DE COMPRAS¹⁷			
EMPRESA: AZERTY DE MÉXICO, S. A. DE C. V.			
PROVEEDOR: EPSON MÉXICO, S. A. DE C. V.			
MES: MARZO	AÑO: 2001	ESTE MES	ACUMULADO
SOLICITUDES DE COMPRA			
- Recibidas		30	60
- Tramitadas		27	54
- % de cumplimiento		90.00%	90.00%
PEDIDOS			
Fincados		20	35
Recibidos		18	34
% de cumplimiento		90.00%	97.14%
SERVICIO			
Pedidos recibidos a tiempo		16	33
% de Servicio		80.00%	94.28%
CALIDAD			
Pedidos rechazados por calidad		0	0
% de calidad rechazada		0.00%	0.00%
VALOR DE LAS COMPRAS			
- Cartuchos de tinta		1'500,000.00	4'600,000.00
- Toner		100,000.00	250,000.00
- Impresoras		1'100,000.00	2'490,000.00
- Otros		200,000.00	530,000.00
SUMA		\$ 4'600,000.00 M.N.	\$13'920,000.00 M.N.

¹⁷ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

2.5 Compras de importación.

Desde que el hombre obtuvo excedentes se vió en la necesidad de efectuar el intercambio en su mínima expresión, el trueque, más tarde evolucionó y surgieron todas las formas del intercambio que hoy conocemos.

El hecho de que hasta cierto punto se puede aumentar la producción con una mayor especialización empleando métodos más eficientes y adelantos técnicos, así como el hecho que los factores de la producción están distribuidos en la superficie de la tierra en proporciones desiguales sobre todo lo referente a recursos naturales, por ejemplo, unas regiones poseen minerales que no se encuentran en otros lugares o no son accesibles en otras zonas, esto nos permite entonces comprender porque Inglaterra exporta carbón mineral, Canadá exporta pieles, México petróleo, etc.

En términos de costos, el principio que hemos anunciado significa, que los factores que abundan en determinada región serán ahí muy baratos. Explica también, por que puede resultar más barato a un empresario montar una fábrica en un lugar y no en otro, dependiendo su decisión del análisis de los siguientes factores:

1. El costo de poner la mercancía en el mercado.
2. Algunos materiales pierden mucho peso en el proceso de transportación, de ahí que se puedan reducir los costos llevando a cabo la transformación de la materia prima cerca de la fuente de ésta.
3. Puede resultar ventajoso el empleo de equipo especializado indivisible que sólo costea usar si la producción es muy cuantiosa.
4. Hay que tener muy en cuenta las ventajas que pueden suponer la concentración de una industria en determinada región (como lo fue la industria textil de algodón en Lancashire, Inglaterra), por disponer de una oferta constante de obreros calificados; existen a la mano industrias subsidiarias de abasto de otros insumos, maquinaria y refacciones; así como una infraestructura para la importación de materias primas, como el algodón.

Si el mundo entero fuera un sólo país no sería difícil darse cuenta de la manera en que saldrían ganando los consumidores si se produjeran los distintos artículos en distintos lugares según las condiciones de competencia donde sean más bajos sus costos de producción y venta.

En realidad el mundo se divide en numerosos países que poseen distintos gobiernos y distintas monedas, que por sus propios costos, especialización y cantidad de recursos con que cuentan tienen la necesidad de importar artículos que resultan más baratos que si él los hubiese producido, por la simple razón de los costos comparativos. Lo que permite afirmar que a un país le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías en que su ventaja comparativa de costo sea mayor.

Por lo tanto el costo nominal absoluto de producir una mercancía en el país que la exporta siempre es menor que en el que la importa.

Sabemos que los costos nominales de la producción se componen de los precios pagados a los distintos factores, estos precios serían diferentes si no existiera comercio internacional. Los precios de los factores en determinado país y por lo tanto, los costos nominales existentes en él, son en parte el resultado del comercio internacional y por ende el principio de los costos comparativos.

El comercio internacional puede variar según la relación del intercambio es decir según la relación de cambio entre las exportaciones y las importaciones, así pues la relación de intercambio entre dos países se hallará comprendida entre los límites impuestos por la relación de costos de sustitución en cada país. La posición precisa de la relación del intercambio dentro de dichos límites dependerá de la demanda relativa de un producto por ejemplo café respecto a lino, en ambos países.

Balanza de pagos.

La balanza de pagos en un país es el resultado del valor de las exportaciones e importaciones. Por ejemplo, cuando en un país el valor de la importación excede al valor de la exportación durante un año, se dice que la balanza comercial de ese país, ha sido adversa, desfavorable o pasiva.

El grado en que la balanza sea desfavorable lo mide el excedente de importaciones.

Cuando las exportaciones exceden a las importaciones se dice que la balanza comercial arroja un saldo favorable o positivo.

Teoría de la prioridad del poder adquisitivo.

Se afirma en teoría que los precios de las mercancías que son objeto de comercio internacional serán iguales en todos lados descontando los costos de transporte, esto quiere decir que dicha clase de bienes disfruta de un mercadeo mundial.

Por ello, los precios internacionales como el del algodón en rama, es igual en Liverpool, Habre y Genova etc. Desde luego que en el interior de un país puede ser más alto el precio a causa de los derechos de aduana.

El conjunto de bienes y servicios, compradores y consumidores son diferentes entre cada país, aún si tomamos en cuenta sólo los bienes consumidos en dos países, algunos tendrían un precio más alto (el tipo de cambio del día) en el país A y otros un precio más bajo en el país B. Esta diferencia se debe a los costos de transporte, aranceles, impuestos, etc. Por lo general el nivel del precio es más alto en un país en que los aranceles son elevados, que en uno en que son bajos.

Factores que influyen en los tipos de cambio.

Los movimientos en los tipos de cambio consisten en que siempre tiende a igualar la oferta y la demanda de determinada moneda en el mercado de cambio. Los principales factores que influyen en la oferta y la demanda son:

- 1) **La política monetaria:** Si en un país se produce una inflación y se elevan los precios, disminuiría la demanda exterior y el tipo de cambio, ya que su cantidad de dinero en el país de inflación comprará menos cantidad de bienes que antes.
- 2) **Movimiento de capitales:** Si un país exporta capitales a otro país, es lógico que aumenta la oferta del dinero de X por el dinero de Y, tiende a aumentar el valor de la demanda de Y en término de la de X, aún cuando no haya inflación ni deflación en ninguno de los dos países.

Despacho aduanero.

La aduana de cada país está consciente de asumir su responsabilidad como agente activo en el fomento del comercio exterior, dentro de la etapa de seguimiento y consolidación del proceso de modernización del sistema aduanero mexicano, la simplificación administrativa es una prioridad que tiene como objeto agilizar el despacho aduanero¹⁸.

El volumen y la recurrencia con que las empresas importadoras y exportadoras efectúan el despacho aduanero, siguiendo el procedimiento normal de pedimento, obliga a las autoridades a efectuar la revisión de los procedimientos para simplificar y agilizar el desaduanamiento de mercancías, sin descuidar y afinar los controles.

La empresa que realiza compras de productos o suministros de origen externo al país en el que opera, puede consolidar sus pedimentos mensualmente, previo al registro de sus programas en la aduana correspondiente.

El despacho cotidiano se llevará a cabo únicamente con la presentación de la factura, con un notable ahorro del tiempo y su consecuente repercusión en los costos.

Al arribo de las mercancías a la aduana de despacho, el importador (comprador) da seguimiento a los trámites correspondientes para introducir los productos que compró en el exterior.

1. Se presentan para registro y control de las facturas relacionadas, que amparen el embarque.
2. La aduana de despacho asigna un número de pedimento consolidado.
3. Registra la documentación, la sección de despacho turna a los interventores para la confronta respectiva.
4. Cumplida la confronta de las mercancías, el interventor imprime en las facturas el sello de cumplido y turna al vista de despacho, para verificar que se trata de materiales no sujetos a reconocimiento.
5. Una vez terminada la intervención del vista, se autoriza la salida de las mercancías quedando en poder de éste, copia de las facturas o relación de facturas donde conste el sello de cumplido del interventor y el revisado del vista de servicio, así como la firma autógrafa del representante legal de la empresa.
6. Las empresas formulan un sólo pedimento de importación por programa autorizado, los días últimos de cada mes, sumando por fracción: los valores, volúmenes, impuestos y accesorios que correspondan a cada uno de los materiales importados.
7. Para efectos del cálculo de garantías, en su caso, cuotas y tipo de cambio, se anotan las vigentes en la fecha de presentación de dicho pedimento. En el caso de hacer efectivos los impuestos, se procede de acuerdo a lo establecido en la ley aduanera.
8. A cada pedimento consolidado se anexan los originales de las facturas correspondientes a los embarques tramitados durante el mes.

¹⁸ Enrique Mendoza Leyva, Curso de Compras de Importación, Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1990, Anexo E-1.

9. Terminados los trámites anteriores se turna el pedimento a la caja para su certificación y distribución correspondiente.

REGISTRO DE PROGRAMA¹⁹	
<p>PEDIMENTO CONSOLIDADO</p> <p>SOLICITUD DE REGISTRO ANTE LA ADUANA</p> <p>FECHA _____ VIGENCIA _____</p> <p>EMPRESA _____ FECHA _____</p> <p>ADMINISTRADOR DE LA ADUANA, TRANSFORMACIÓN O ELABORACIÓN DE MERCANCÍA.</p> <p>a) MATERIA PRIMA ()</p> <p>b) ENVASES Y EMPAQUES ()</p> <p>c) MATERIALES AUXILIARES Y REFACCIONES ()</p> <p>d) MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS ()</p> <p>e) MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA ()</p>	<p style="text-align: right;">ANEXO 1</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">PARA USO EXCLUSIVO DE ADUANA</p> <p>No. REGISTRO _____ FECHA _____</p> <p>FIRMA _____</p> </div> <p style="margin-top: 20px;">REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>NOMBRE _____</p> <p>FIRMA _____</p>

¹⁹ Curso de Compras de Importación, Obra citada, Anexo I.

RELACIÓN DE FACTURAS DE IMPORTACIÓN²⁰

PEDIMENTO CONSOLIDADO

FECHA _____

No. PEDIMENTO _____

C. ADMINISTRADOR DE ADUANA _____ No. DE PROGRAMA _____

RELACIÓN DE FACTURA (S) PROCEDENTES DE _____

QUE HAN SIDO TRANSPORTADAS POR _____

CON GUIA No. _____ DE LA LINEA TRANSPORTADORA _____

SOLICITUD DE TRÁNSITO No. _____ Y/O MANIFIESTO _____

No. DE FACTURA	VALOR	BULTOS		PESO BRUTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA
		CANTIDAD	CLASE		

²⁰ Curso de Compras de Importación, Obra citada. Anexo II.

DATOS DE IMPORTACIÓN²¹

DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍAS	FRACCIÓN	UTM	CANTIDAD	VALOR

²¹ Curso de Compras de Importación, Obra citada, Anexo I-2.

Capítulo III LA INFLUENCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

3.1 La optimización del financiamiento de las compras.

El acto de comprar se puede definir simplemente como el intercambio de un bien por otro, pero la definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial es la siguiente:

"Comprar es el acto de obtener el producto de la calidad correcta, en la cantidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto", siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados y la palabra "correcto" es una traducción literal del inglés que se puede sustituir por la palabra adecuado, justo, preciso, etc.

En mi opinión, y sobre todo en el medio nacional actual se debe agregar "y con el financiamiento correcto", quedando así más completa ésta definición.

La importancia del área de compras es enorme y fácilmente demostrable.

Mucho se ha usado para demostrar su importancia, el hecho de que en las industrias en general, en cada peso de venta en promedio la mitad (50%) está representado por el costo de los materiales, pudiendo llegar en algunos casos hasta el 85%, por lo que cualquier reducción a ese costo se refleja de inmediato en un aumento en las utilidades. Sin embargo, hay otras razones con las cuales se demuestra la importancia de compras.

En un reporte de un estudio realizado por el Instituto de Auditores de Nueva York ²², se lee textualmente:

La importancia de compras como función en la operación utilitaria de una empresa es reconocida por:

- 1) Alto grado de ubicación del departamento de compras en el organigrama de las empresas. En el 72% de 280 grandes industrias, la cabeza de compras reporta al presidente o un vicepresidente ejecutivo.
- 2) Una tendencia hacia la centralización total en el departamento de compras para la adquisición de toda clase de materiales y servicios.
- 3) La participación del departamento de compras en programas especiales, tales como el "análisis de los valores" (value analysis) donde las áreas de manufactura, ingeniería y compras trabajan en cooperación con los proveedores para lograr mejores costos, considerando alternativas en materiales, calidad, cantidad y fuentes de abastecimiento.

Otros argumentos válidos para recalcar la importancia del departamento de compras son los siguientes:

- 1) Si en una compañía hay 1,000 personas laborando, entre jefes, supervisores, empleados y obreros, se podrá decir, sin lugar a dudas, que es responsabilidad y

²² Maerker Gunter, Obra citada, pág.4.

obligación del departamento de compras darle a 2,000 manos material y medios para el desarrollo de sus labores.

- 2) El servicio oportuno que dé el departamento de compras al departamento de producción (independiente de otros factores), es básico para ofrecer al departamento de ventas la disponibilidad oportuna de productos para su venta en el mercado.

Se podrían enumerar mucho más argumentos, pero es inobjetable que el comprar es el principio de una cadena básica en la vida de cualquier negocio, y a diario en el mundo se cierran miles de contratos de compra-venta.

Es imprescindible que en la realización de esos dos actos vitales participen hombres preparados, con conocimientos amplios de administración, economía, etc., ya que la compra-venta rige y ha regido siempre al mundo entero; los comercios viven comprando y vendiendo, las industrias compran, transforman y venden, la economía de un país está basada en su balanza comercial que no es otra cosa más que el balance general entre sus compras y sus ventas.

La Economía, ciencia que estudia la producción, distribución y consumo de la riqueza, (riqueza en Economía es todo bien o servicio que satisface necesidades²³) basa sus estudios precisamente en la compra y venta de esas riquezas.

Las guerras, la conquista espacial, los problemas internacionales, están basados y tienen su origen en causas primordialmente económicas cuya base es una vez más la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios o sea la compra-venta de los mismos; es decir que compras es uno de los actos que mueven al mundo.

Los objetivos inmediatos de la función de compras están marcados por su definición que ya hemos analizado someramente.

Sin embargo, los objetivos últimos son los que aquí apuntamos:

Es claro que cuando una o más personas deciden invertir sus medios (dinero) en la creación de una empresa cualquiera que ésta sea, lo hacen con la idea de obtener utilidades justas sobre lo invertido y como el departamento de compras forma parte de esa empresa, su objetivo final y básico es precisamente, cooperar para la consecución del objetivo de toda la empresa.

Muchas veces se ha dicho que el departamento de compras es un departamento de servicio. Esto es cierto a medias. A mi modo de ver, un departamento de compras tiene una dualidad de funciones:

- 1) Por una parte, efectivamente es un departamento de servicio. Al comprar materiales auxiliares para cualquier departamento, está dando servicio a los mismos y es imprescindible que este servicio sea eficaz y oportuno según lo marcan los objetivos inmediatos de la función.
- 2) Por otra parte, es un departamento de inversiones, con gran influencia en la obtención de ganancias. Al comprar dentro de los objetivos inmediatos, bienes que van a formar parte del producto terminado, está cooperando de manera preponderante en el objetivo general de la empresa, o sea precisamente, la obtención de utilidades.

²³ Maerker Gunter, Obra citada, pág. 5.

Podríamos hacer una comparación, al comprar un bono de cédulas hipotecarias en \$ 1,000.00 (inversión) y después de cierto tiempo se vende en \$ 1,200.00, ha generado \$200.00 de utilidad. El departamento de compras, adquiere materiales por \$ 1,000.00 (inversión) y después de cierto tiempo el producto terminado se vende en \$ 1,200.00, generando \$200.00 de utilidad. Es por esto que sostengo que un departamento de compras no ahorra dinero como tantas veces se ha pretendido demostrar, sino que coopera a la obtención de utilidades siendo éste, precisamente, su principal objetivo.

3.2 Reducción de los costos.

Una práctica que se generaliza en la función de compras, es realizar el análisis de precio de las compras, cuyo objetivo fundamental, es lograr la reducción de costos, obteniendo precios equitativos y buenas relaciones con los proveedores. En este sentido dicha práctica no trae nada novedoso. Lo que resulta nuevo es el énfasis que hace para analizar, (junto con el personal de ingeniería, producción y costos), sobre los materiales, los procesos y gastos requeridos para fabricar los insumos a comprar, de este análisis resultan los costos y precios a que deberían ser adquiridos, estableciéndose una base de negociación con el proveedor.

El análisis de precio trata de responder a dos cuestiones ¿Está la utilidad en proporción con los costos?, ¿Existe un material o proceso equivalente que sea nuevo o más barato?.

Cabe subrayar que la última responsabilidad de aplicar el análisis de precios recae en el comprador. Lo que trata de hacer el análisis, es combinar información sobre productos, métodos de fabricación, costos, precios y mercados; para ofrecer su asesoramiento calificado al comprador, quien, a su vez, coordina toda la operación de fijar precios.

En cierto sentido, la idea sobre la cual se basa toda esta práctica puede resumirse muy sencillamente: cuanto más conozca un comprador sobre el producto por adquirir, los usos a los que está destinado y los proveedores que lo ofrecen, mejor desempeñará su función de minimizar los costos de los productos a comprar.

Una gran porción de los costos de la empresa esta definida por los precios de compra de las materias primas que requiere para su producción. En consecuencia, los resultados en las utilidades de un ejercicio determinado dependen en gran parte de los movimientos de esos precios. Por tanto, es esencial que las compras que tienen un gran valor dentro de los egresos y costos totales estén sujetas a programas de registro y control, que permitan mantener y mejorar dichos precios de compra con relación a los niveles de precios del mercado en que operan.

Los programas mencionados son parte de las técnicas de trabajo comprendidas dentro de la función de compras y se apoyan en dos principales conceptos:

- Establecimiento de precios objetivo.
- Medición de resultados vs. Objetivos.

Ambos conceptos están basados en la determinación de precios objetivos de compra de las partes claves, a partir de los elementos de costo que determinan los precios del proveedor.

Conociendo el grado de influencia que dichos elementos de costo tienen en el precio, es posible determinar el grado en que sus movimientos repercuten en el precio y de este modo puede pronosticar y presupuestar

los movimientos de los precios de los proveedores correlacionándolos con las proyecciones de los índices económicos generales.

Estos mismos elementos servirán después para determinar y medir los resultados con respecto al presupuesto. Del análisis de estos movimientos y los precios reales que finalmente habrán de negociar los compradores, se determinan los ahorros logrados en el ejercicio. Los precios objetivos son aquellos que se establecen en base de su composición del costo, para analizar de que manera cada uno interviene en la estructura del costo total. Así se tiene la siguiente estructura:

- a) **Materiales directos e indirectos.** Que sufren su transformación para obtener un producto final. Este renglón se compone fundamentalmente de materias primas, pintura, tornillos y partes complementarias o estándar y representa el 34% aproximado del costo total.
- b) **Costos de transformación.** Qué es el costo de los esfuerzos (trabajo) invertidos para transformar los materiales, algunos componentes y sus índices de presencia tipo, serían:

Mano de obra directa.	3.1 %
Mano de obra indirecta.	5.0 %
Otros indirectos .	<u>21.9 %</u>
Total de gastos de transformación.	30.0 %
 Otros gastos de operación.	 22.0 %

Lo importante es determinar la estructura del costo, para saber de que manera impactan en éste, los aumentos de los materiales, así como los salarios.

Para estar en posibilidades de analizar en forma real los efectos parciales de los incrementos, y no aceptar en forma discriminada los aumentos de salarios nuevos para todo el costo total del producto, sino que sea solamente en la parte que afecte al salario; así, en los materiales debe repercutir tan sólo en el porcentaje que corresponda al costo total.

Mediante los precios objetivos podemos hacer conciencia a los proveedores de que sólo repercutan los porcentajes a la parte del costo que corresponda y no como a la fecha lo hacen, en forma global, ocasionando un mayor impacto inflacionario. Este análisis de estructura del costo nos aporta el conocimiento claro de cómo repercuten los aumentos escalonados y por concepto en el costo total.

Además podemos negociar con el conocimiento real de como deben de mantenerse los precios y buscar proveedores confiables que se apeguen a las reglas de una estructura de costo racional, que cuenten con sistemas de contabilidad por centros de costo por producto y no en forma general, que distorsiona los costos objetivos que deben tener los productos.

Una de las herramientas para poder negociar un precio es conocer y calcular su tendencia, o sea su comportamiento y su ciclo de cambio que nos permite conocer con anterioridad sus variaciones y de que manera afecta en su contratación.

Cálculo de tendencia y grado de inflación.

Para llevar a cabo el cálculo de tendencia es preciso contar con su tarjeta de registro, o sea, su historia clínica. Este registro debe ser de un año cuando menos para poder estar en condiciones de conocer con precisión cual va a ser su variación y de que manera se pueden contrarrestar sus efectos.

La tarjeta de registro²⁴ puede ser la siguiente:

MES:	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PRECIO:	100			130		160				190		

Es decir, registramos el precio de compra de un cartucho de tinta durante un periodo (lo más recomendable es un año), en el cual se pueden observar todas las estacionalidades que puede tener la compra-venta de productos, por lo que tenemos que en el mes de enero lo compramos en \$100.00, en abril lo compramos en \$130.00, en junio en \$160.00 y por último en octubre lo compramos en \$190.00, registrando entonces tres cambios de precio de este cartucho de tinta, por tanto tenemos que:

La tendencia es igual a: $\frac{190 - 100}{10} = \frac{90}{10} = 90$

En donde \$190.00 es el precio máximo y le restamos \$100.00 que es el precio mínimo en el que compramos este cartucho de tinta durante un año, y lo dividimos entre los meses que comprenden dichas compras, obteniendo el porcentaje de inflación que sufrió el precio.

O sea, el grado de inflación es igual al 90% anual.

Partiendo de lo anterior, al presupuestar las compras del próximo año de este producto, le vamos a pronosticar (si las condiciones del mercado se mantienen sin cambios), una variación del mismo porcentaje, es decir, que si tomamos como base el precio de \$190.00 y lo proyectamos se tendrá $190 \times 1.90 = 361$, nos da el nuevo precio para diciembre del año calculado, que será de \$361.00 precio máximo a negociar.

Ciclos de aumento.

Por otra parte, con el registro de la tendencia tenemos los periodos de aumentos y se puede establecer su ciclo de incidencia de variación, lo que nos permite programar entregas antes de que se den los efectos de aumento. En base a esto podemos implementar la siguiente política antiinflacionaria:

En el programa de adquisiciones se buscará en lo posible, que las entregas sean en: marzo, junio, septiembre; a fin de aprovechar los menores precios antes de los cambios de ciclo.

²⁴ Documento elaborado para análisis de precios. CHS Electronics México, S.A. de C.V. (empresa mayorista de equipo de cómputo, en la que laboré durante tres años).

Precio ponderado.

El precio ponderado para el siguiente año, se calcula de la siguiente manera:

- a) Se suman los precios registrados durante el año $100 + 130 + 160 + 190 = 580$
- b) Está cantidad 580 se divide entre los números de términos que componen la suma y resulta un precio promedio de $\frac{580}{4} = 145.00$
- c) Al precio ponderado resultante, se le aplica la tendencia anual que resultó del 90% y se tiene $145.00 \times 1.90 = 275.50$

Este precio de \$275.50, es el ponderado que será aplicado los primeros 6 meses del año programado, lo que implica que no se puede aceptar durante ese período precios mayores al ponderado, y la frontera de \$275.50 a \$361.00 será para el segundo semestre del año. Las anteriores son cifras que se toman como base para llevar a cabo las negociaciones de precio y en lo posible la reducción de costos en las compras por efectuar. Este procedimiento se lleva de igual forma, para todos aquellos productos que la suma de su volumen de compra no sea menor del 75% del valor total de las compras anuales.

Análisis de valor.

Se entiende por análisis de valor, el estudio sistemático aplicado a cualquier artículo utilizado, con el objeto de mantener la calidad a un menor costo.

Para obtener lo anterior, tanto los proveedores como los compradores juegan una parte muy importante en la reducción de costos, ya sea buscando sustitutos aceptables a las compras actuales o introduciendo nuevos procesos de fabricación que incidan en la reducción de costos, así como en el mejoramiento de la calidad.

Una de las funciones principales y de importancia en el análisis de valor es lograr la estandarización, a través de esta podemos reducir los costos por unidad por medio de la disminución de gastos de herramientas, modelos, inversiones en maquinaria, inventarios, etc., así como en la compra de materiales especiales que seguramente por su origen serán más costosos. Es decir, una compañía o empresa que no analice sus costos y aplique cualquier estrategia como el de análisis de valor, tiende a volverse poco competitiva.

Para alcanzar el máximo resultado con el análisis de valor, se pueden tomar las siguientes medidas:

- 1.- Efectuar modificaciones del diseño para eliminar piezas.
- 2.- Emplear diseños actuales que pueden comprarse a un costo más bajo.
- 3.- Estandarizar el producto.
- 4.- Usar piezas estándar modificadas y que resulten más económicas que los nuevos diseños.
- 5.- Suplir la pieza actual de un producto por otra más económica pero que haga la misma función.
- 6.- Cambiar el diseño para simplificar su proceso de fabricación para que resulte más económico.

- 7.- Que el diseño permita el uso de equipo de inspección estándar.
- 8.- Emplear en la fabricación, materiales menos costosos, sin afectar su calidad funcional.
- 9.- Eliminar algunas superficies de maquinado.
- 10.- Que tenga un acabado más burdo.
- 11.- Cuidar que la calidad de conformación no sea mayor que la especificada.
- 12.- Desarrollar métodos de trabajo que sean más eficaces (empleo de plantillas y dispositivos) y que simplifiquen el proceso.
- 13.- Al especificar nuevos productos, tomar en cuenta las existencias en inventario.

3.3 Contribución a la competitividad de la empresa a corto y largo plazo.

La empresa para abastecer sus necesidades de consumo emplea un método en sus transacciones de compra, que le permite ser competitiva a corto y largo plazo. Este puede ser uno de los que se mencionan a continuación o bien una combinación de varios de ellos:

- Compras según las necesidades de consumo.
- Compras programadas.
- Compras para renovar las existencias en el almacén.

Si bien cada uno de los métodos enumerados anteriormente, tienen diferencias en cuanto al procedimiento empleado por la actividad de compras; si lo vemos desde el punto de vista de como se origina su abastecimiento y de su permanencia en el inventario; estos se podrían clasificar en dos grandes tipos:

- A) Sistema de abastecimiento con inventario.
- B) Sistema de abastecimiento planeado.

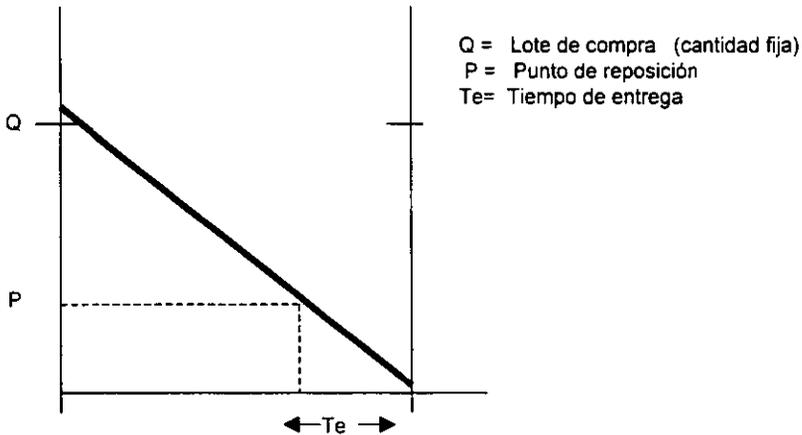
Dentro del sistema de abastecimiento con inventarios se mantiene existencia permanente de los materiales, para ser usados en cualquier momento por el proceso productivo y así, evitar gastos innecesarios que incrementen el costo de los productos que comercializan o producen, evitando la pérdida de la competitividad en su mercado.

Algunas características de este sistema son:

1. Producción se surte de materiales del almacén, en la cantidad y el momento que los requiera, durante cualquier período del año.
2. En forma permanente o periódica según el sistema particular que se emplee, se determina el saldo en existencia física.

3. La reposición del inventario se hace cuando el saldo en existencia física, es igual a una cantidad preestablecida que se denomina punto de reposición o de renovación del inventario.
4. La cantidad que se compra es una cantidad fija.

Lo antes descrito lo podemos representar gráficamente²⁵ como sigue:



Dentro del sistema de abastecimiento planeado de materiales NO se mantienen existencias permanentes. La existencia en el almacén depende del programa de producción. Comparativamente con el anterior sistema, sus características principales son:

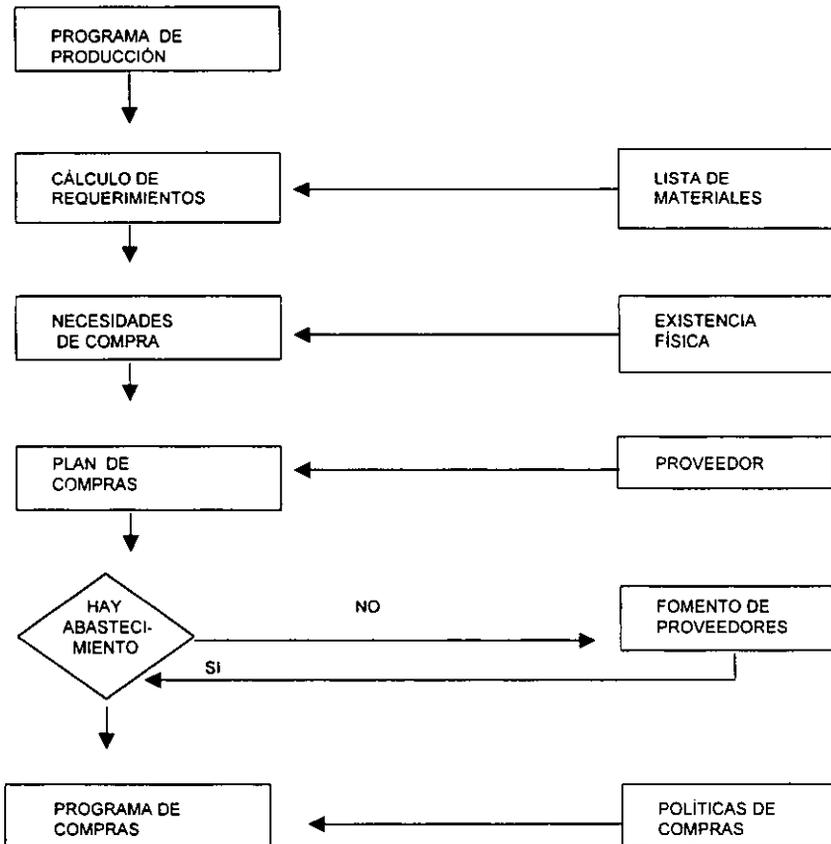
- 1.- Producción se surte de materiales del almacén solamente en la cantidad que haya programado su consumo y durante el periodo en que los programó.
- 2.- Periódicamente (mes, bimestre, semestre, año, etc.). Se calcula la cantidad de requerimientos de material para surtir el programa de producción.
- 3.- A las cantidades resultantes del paso anterior se les restan las existencias físicas, si las hay en el almacén y se determinan así las necesidades de compra de cada período.
- 4.- La adquisición del material se hace solamente para los períodos que se tenga programado su consumo.
- 5.- La cantidad de compra generalmente es variable, pudiendo ser fija si la producción es continua, o en el caso de que la cantidad total de compra se divida en lotes parciales o de entrega.

²⁵ En esta gráfica se muestra la importancia de la programación de las compras, teniendo como función primordial el control de inventario.

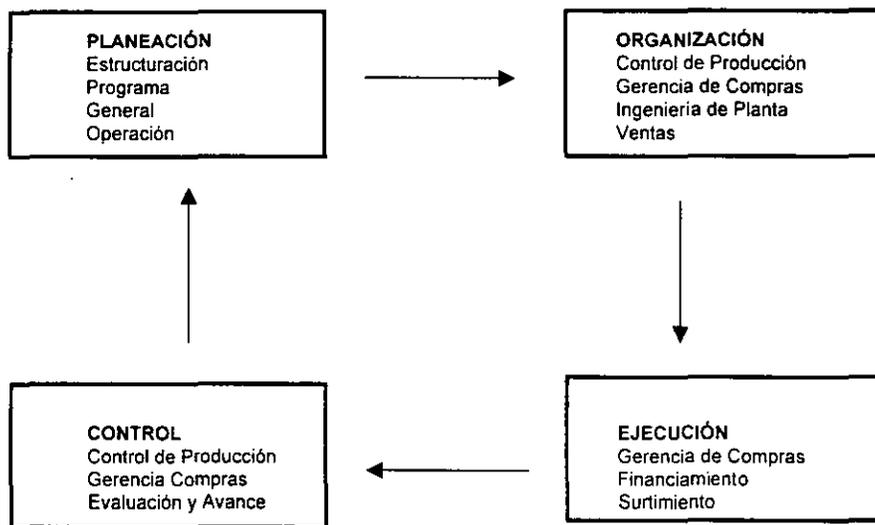
En el caso anterior nos referimos a P y Q, como los principales componentes del inventario. En este sistema de abastecimiento podemos darnos cuenta que no existe "P" ya que la requisición del material no es automática y sólo vamos a comprar aquellos que el programa determine; y Q, es variable como ha sido señalada en el inciso 5.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO PLANEADO²⁶

PROCESO OPERANTE



²⁶ Diseñado en base a la experiencia laboral en Helados Holanda, S.A. de C.V. (empresa fabricante de helados, en la que laboré un año).

PLANEACIÓN DE ADQUISICIONES: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS²⁷**3.4 La negociación en las compras y sus repercusiones financieras.**

En un sistema de mercado, el valor de un bien o producto está determinado por el dinero, el cual simboliza el precio del producto o bien, representando los términos de intercambio voluntario de las mercancías. Los precios coordinan las decisiones de los productores y consumidores en el mercado a través de las negociaciones entre oferente y adquirente, con el fin de encontrar un punto de mutua satisfacción en la operación comercial.

El arte y ciencia de la negociación tienen una importante aplicación de principios empleados para la toma de decisiones en general.

Dichos principios se basan en la psicología de la gente como en las relaciones humanas, la planeación, organización, control y dirección de la negociación, así como el establecimiento de objetivos y su evaluación. En la toma de decisiones puede haber resultados deseados y resultados inesperados, dentro de estos últimos, nos encontramos con situaciones afortunadas y adversas.

Para lograr una excelente negociación, debemos ser dominantes de la comunicación o sea controlar toda manifestación, consciente o inconsciente que traiga consigo un intercambio de entendimiento entre las partes negociantes (proveedor y comprador).

²⁷ Diseñado en base a la experiencia laboral en Helados Holanda, S.A. de C.V.

Por tanto, la comunicación debe ser efectiva de modo que el entendimiento dé lugar a una reacción que sea la adecuada, la que buscamos, la que nos dé los resultados deseados. Mientras más grandes sean los problemas de comunicación, menor es la efectividad del negociador.

Inicialmente debemos determinar con claridad el grado real de interés que el negociador tiene en la transacción, esto es la base de todas las negociaciones. Las partes negociantes cuentan con tres alternativas en un momento dado:

- 1) Lo tomo.
- 2) No lo tomo.
- 3) Lo decido más adelante.

Es muy importante negociar primero con la organización que ambos representan, para continuar con el proceso de "toma y daca", sin el cual, la negociación no existe y cuya calidad permite a ambos lados percibir el punto de mutua satisfacción en el que ambos ganan.

Existen diferentes técnicas²⁸ que son utilizadas como presiones entre los negociadores:

- Motivaciones: Créditos, comisiones, compensaciones.
- Complejo del éxito: Del grupo, de la compañía representada, aceptación.
- Creencias (convencimiento): Personalidad, integridad, honestidad.
- Valores y opiniones.

Otros elementos de la técnica de la negociación son:

La estrategia del negociador.

Se relaciona con los objetivos a largo plazo de la empresa que representa. Por tanto, la determinación de esos objetivos es primordial, ya que generalmente involucran acciones coordinadas de otros elementos o áreas de trabajo, dichas estrategias deben estar bien definidas y comprendidas por el negociador.

La táctica del negociador.

Es el plan general que se emplea para obtener los resultados planeados a un plazo relativamente corto o mediano. Normalmente significa la táctica del mes, de la semana o del día.

²⁸ Francisco Cárdenas Villalobos, Curso de Técnicas de Compras, Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1990, pág. 31.

Las maniobras del negociador.

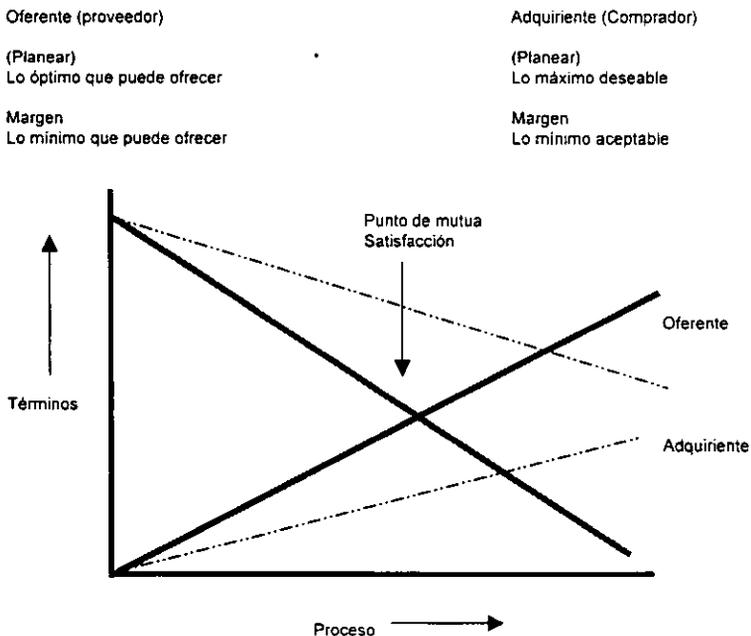
Son los movimientos que tienen lugar a la hora de la negociación, son a plazo inmediato o incluyen movimientos tales como aplazamientos, cambios de tema, bromas para atenuar la presión, actuación "teatral", simulación de pérdida de memoria, omisión intencionada de puntos importantes de modo que sea el interlocutor quien los mencione y así los haga suyos, técnica del tercer hombre, etc.

La negociación se da por concluida cuando ambas partes pueden poner por escrito todos los puntos o términos de la negociación. Es conveniente entonces hacer una recapitulación de los puntos de modo que ambas partes tengan la oportunidad de tomar notas. En algunos casos es conveniente también hacer una minuta de los acuerdos negociados.

Es necesario tener presente también que una negociación no es en sí la culminación de las relaciones personales y/o cooperativas de los negociadores, sino que representa sólo un paso en el desarrollo permanente de dichas relaciones.

La utilización del arte de la negociación nos debe llevar a encontrar en toda relación comercial el punto de mutua satisfacción dentro de cualquier tipo de equilibrio de mercado, en el que se encuentren los tres principales problemas de toda organización económica.

Técnica Básica²⁹



²⁹ Curso de Técnicas de Compras, Obra citada, pág. 31

En nuestro entorno económico en donde se comercializan diferentes tipos de bienes y servicios, encontraremos diferentes tipos de mercado, como son:

Mercado de vendedores.

En el que la oferta es menor que la demanda. Se manifiesta con la actitud de "tómelo o déjelo". En este caso no queda más que aceptar la situación. Sin embargo, debemos de tomar en cuenta que un mercado de vendedores no existe para siempre.

Mercado de compradores.

Efectivamente, nuestras circunstancias actuales son de otro tipo. Estamos "pasando" una época donde la oferta, generalmente, es mayor que la demanda, estamos en un mercado de compradores.

En toda negociación hay siempre de por medio dos clases de análisis de la transacción:

a) Análisis de los costos.

- ¿Cuál es su costo monetario?

b) Análisis del valor.

- ¿Cuál es el valor para mí y para él, de los productos o servicios objeto de la negociación?

Si determinamos ambos valores para nuestra causa, nos colocaremos en una posición ventajosa en la negociación.

Capítulo IV LA GESTIÓN DE COMPRAS COMO CENTRO DE BENEFICIOS.

4.1 Saber comprar: funciones del director de compras y su gestión eficaz.

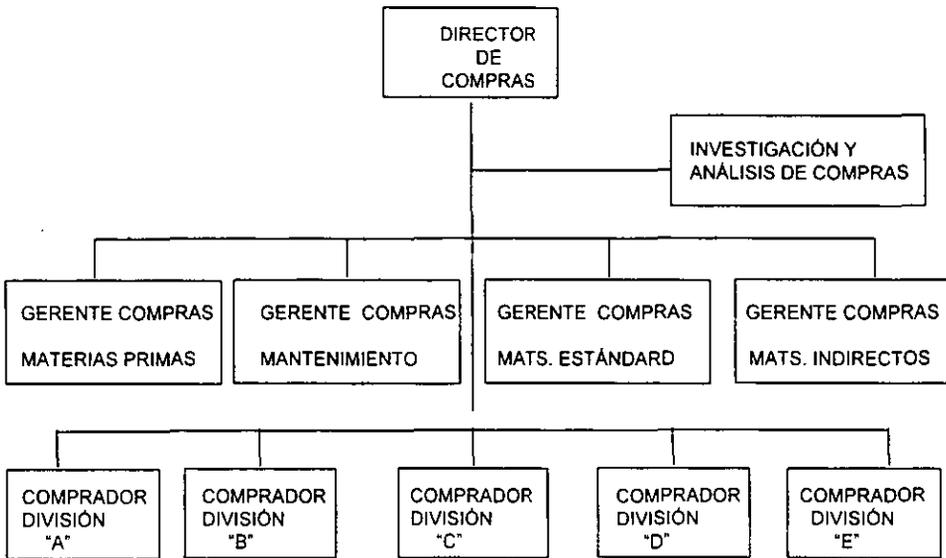
Es responsabilidad de la dirección de compras integrar los esfuerzos de todo su personal de una manera organizada para que las compras funcionen hacia sus objetivos preestablecidos. La organización consiste básicamente en la asignación de deberes al personal, definición de las líneas de autoridad, fijar los canales de comunicación formal y realizar el análisis de puestos, etc.

A continuación mediante el empleo de una herramienta administrativa como lo es la gráfica organizacional,³⁰ presentaremos algunos modelos que se pueden emplear para llevar a cabo la organización de compras, estas son:

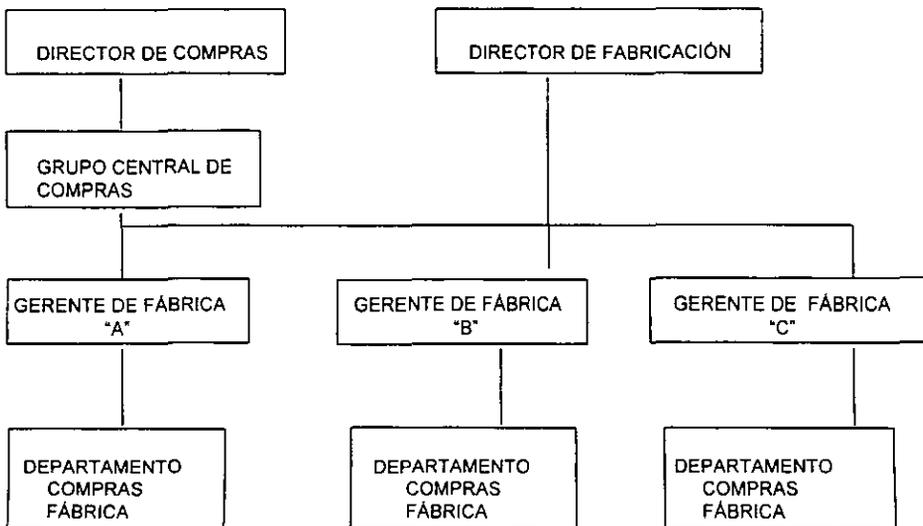
- **Centralizada.**
El director de compras dirige las acciones de los responsables de compras hacia un objetivo determinando, concentrando en su área la dependencia de las demás gerencias de compras.
- **Descentralizada.**
Es una estructura organizacional basada en el reconocimiento de la dirección de compras como ente autónomo, y a su vez el reconocimiento de otras áreas con una responsabilidad específica y limitada.
- **Línea con asesoría.**
Este modelo es empleado en empresas cuya magnitud requiere que la dirección de compras asista en línea a sus gerentes, compradores de área, especialistas y al comprador junior, a través de constante asesoría en la dirección de sus funciones.
- **Por comité.**
Este tipo de organizaciones son muy comunes en las instituciones de beneficencia o asociación civil, depende de la magnitud de las operaciones, se determinan funciones a cada representante de área, los cuales cumplen funciones específicas, como administración, adquisición, finanzas, legal, etc.
- **Funcional integral.**
En este caso, dependen de la dirección de compras diferentes áreas o departamentos independientes y abarcan todos los aspectos o partes que en las que se involucran las funciones de compras.

³⁰ En base a mi experiencia laboral en diferentes empresas, las cuales contaban con un estilo propio de organización de su departamento de compras.

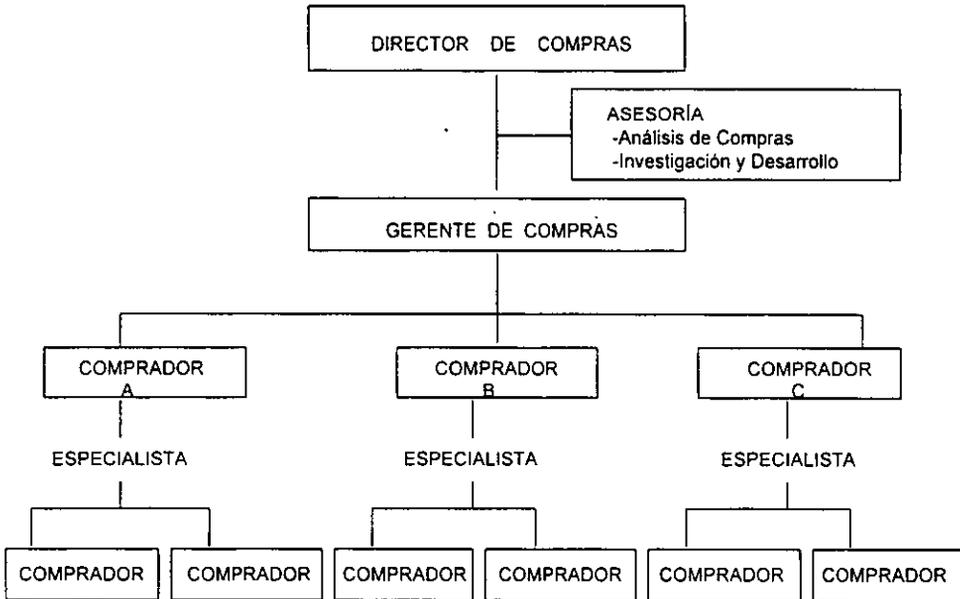
ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA



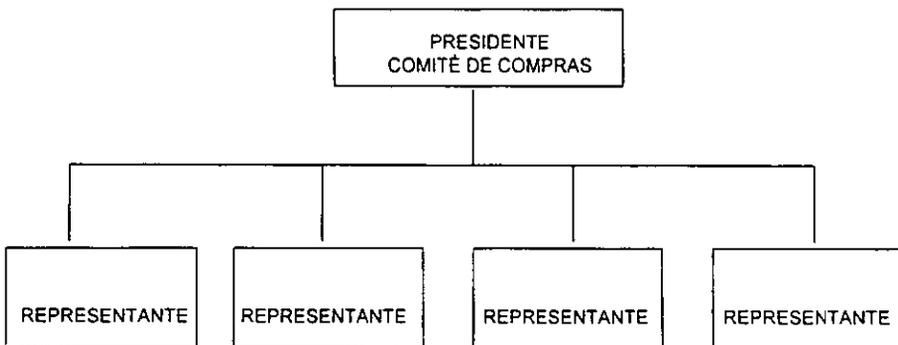
ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA



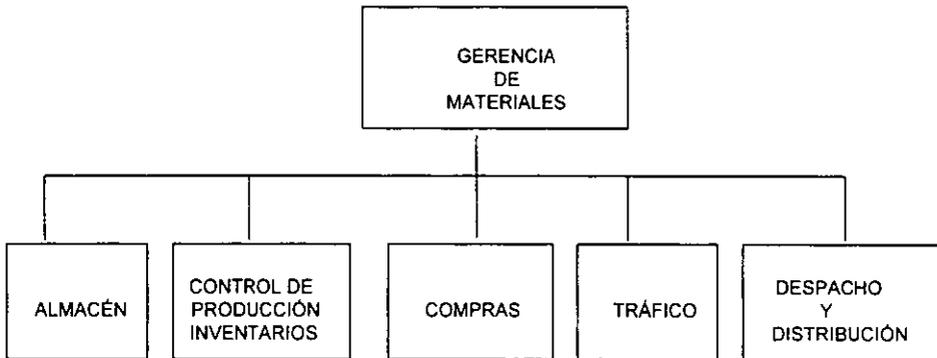
ORGANIZACIÓN EN LÍNEA CON ASESORÍA



ORGANIZACIÓN POR COMITÉ



ORGANIZACIÓN FUNCIONAL INTEGRAL



4.2 El fortalecimiento de la gestión económica integral y la calidad total de la empresa.

Una vez establecida la necesidad de la organización, aparece la división del trabajo en distintas funciones, las cuales se deducen de la definición de la función principal y del objetivo fijado. Desde luego, al existir dentro de una empresa la función de administración de compras, se presupone que habrá en la misma una sección o departamento dedicado especialmente a ello.

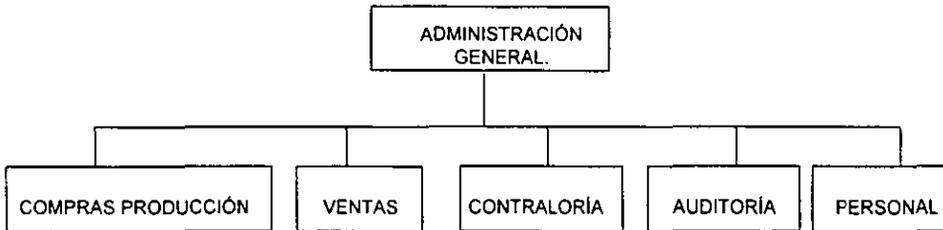
Lo primero que hay que conocer es la ubicación de esa sección dentro del organigrama general de la empresa, para de ahí partir a la organización misma de la sección, en función de la división del trabajo que resulte.

Veamos por ejemplo un departamento de compras:

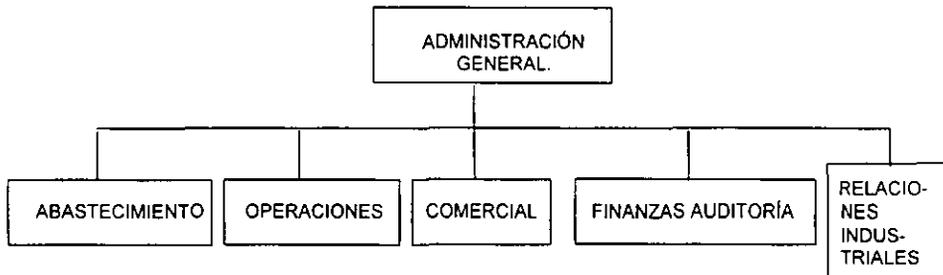
Mucho se discute o se ha hablado de la ubicación que el departamento de compras debe ocupar en el organigrama de la empresa; por estudios estadísticos efectuados en los Estados Unidos, sabemos que en ese país el 80% de los departamentos de abastecimiento (de los cuales compras es una parte) están en primera línea, reportando a presidencias o vicepresidencias. Aquí en México carecemos de esos datos estadísticos, pero yo podría afirmar, sin temor a equivocarme, que el 60% de los departamentos de compras en nuestro país reportan a gerencias o direcciones de producción, ya que en México la función de compras está evolucionando apenas hacia el nuevo concepto que es abastecimiento.

Últimamente esto ha variado mucho, en el último año se ha logrado en muchísimas empresas la evolución a departamentos más completos, como son abastecimientos, materiales, aprovisionamiento, etc., actualmente encontramos ya a estos departamentos situados a niveles más altos, por lo que la estadística es difícil de establecer.

Sin embargo, partiendo de la base de lo que debe ser, vamos a situar dentro de un organigrama³¹ al departamento de compras o abastecimiento en la situación de primera línea:



Si los conceptos arriba indicados los cambiamos por los que se están usando en la administración moderna de los negocios, quedaría en la siguiente forma:



Esto depende mucho de la magnitud de la empresa de que se trate, la administración general puede estar dividida en una cabeza o presidencia y dos o tres vicepresidencias, variando también las jerarquizaciones de los departamentos como jefaturas, gerencias, direcciones, etc.

4.3 Objetivos y responsabilidades de la función de compras.

La compra se considera una función estrictamente de servicio en que debe como objetivo fundamental, tramitar las requisiciones para surtir los productos que le fueron solicitados, sin tomar en consideración que lo esencial, es comprar a costo promedio del mercado, con una calidad requerida y un tiempo oportuno, todo ello con el objeto de crear utilidad a la empresa, el comprador debe cumplir con el alcance de sus objetivos y responsabilidades dentro de su función.

³¹ Maerker Gunter, Obra citada, pág.11.

El comprador, tiene un perfil definido, audaz, dominante, de una gran capacidad analítica, conoce las reglas, normas y técnicas de negociación, sabe de que manera compra, incidiendo en los resultados a favor de la empresa, además tiene plena conciencia que su trabajo permite crear utilidades en los resultados de costos y lograr que los productos que comercializa su empresa sean competitivos en el mercado.

El comprador a través de su acción de conseguir y desarrollar nuevos y confiables proveedores, obtener información de nuevas técnicas y contar con mejores métodos de comercialización, hace posible que la empresa para la que labora, se actualice en el uso de nuevos productos sustitutos y de mayor tecnología de punta.

El comprador además de que se preocupa de dar trámite a la requisición, conoce el material, para que sirve y como se utiliza, conoce la clase de mercado en que trabaja, si es de vendedor o de comprador, realiza análisis de valor para los mínimos precios objetivos, lleva cabalmente una administración por objetivos que le permite programar su tiempo de trabajo y contar con estadísticas actualizadas de tendencia de precio, condiciones del tipo de mercado monopolístico, oligopolio o libre competencia.

El comprador está capacitado para realizar una planeación de la negociación en donde se calculan los objetivos, tácticas y estrategias que se deben realizar antes de concluir una negociación.

Para realizar las adquisiciones dentro de los objetivos de compras, es necesario que esta función realice actividades de dos tipos:

- De línea
- Staff

Actividades de Línea:

Llámesese así a las que se realizan de una manera secuenciada para atraer las mercancías, como son:

- Reclutar y seleccionar proveedores.
- Negociar óptimas condiciones de compras.
- Tramitar compras.
- Realizar seguimiento de los pedidos.
- Evaluar proveedores.

Actividades "Staff":

Son aquellas que la función de compras tiene que hacer en apoyo de las de línea, con el fin de que éstas se realicen con bases sólidas, algunas de las más conocidas son:

- Planear abastecimientos y elaborar presupuestos de compra.
- Analizar los costos de las adquisiciones.

- Fomentar y desarrollar nuevos proveedores.
- Realizar análisis de valía.

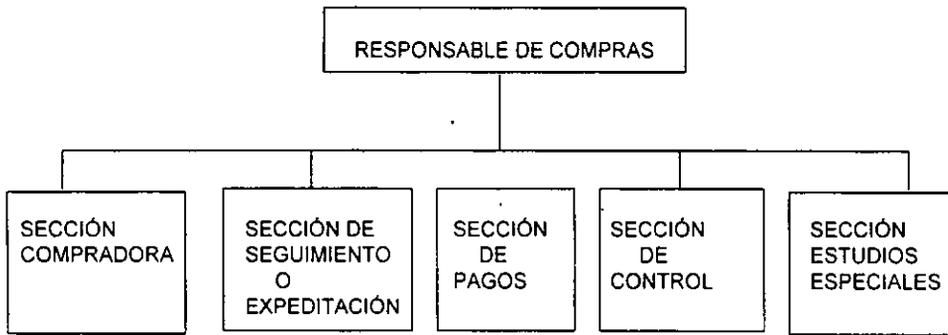
Si consideramos que el comprador es el que lleva la responsabilidad de obtener el "triángulo de optimización de compras", es también quien debe reunir las siguientes características:

- 1.- Conocer el mercado de sus proveedores.
- 2.- Conocer los materiales, artículos y servicios que van a adquirir.
- 3.- Conocer las características de sus proveedores en cuanto a los tres elementos de las compras.
- 4.- Auto disciplinado, de un carácter estable y tener una visión amplia de sus problemas y los de la empresa, superándolos en el espacio y tiempo adecuados.
- 5.- Actuar conforme a sus valores personales y políticos de la empresa; definir que debe hacer.

Basándonos en la definición y los objetivos de un típico departamento de compras se pueden establecer las siguientes funciones básicas del mismo, o sea:

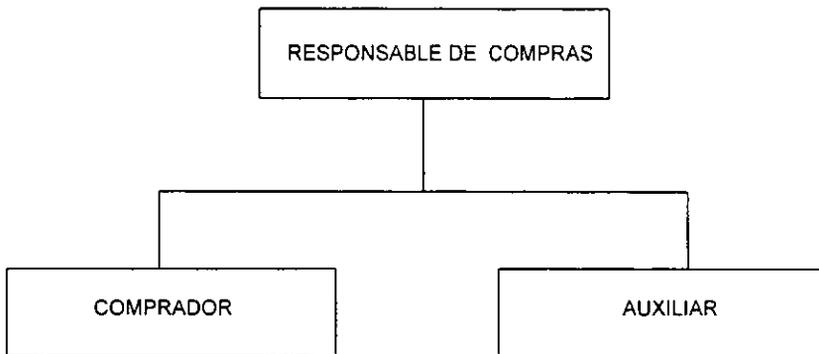
- 1.- Localizar y escoger fuentes de abastecimiento.
- 2.- Seguimiento o expeditación de pedidos colocados.
- 3.- Recibo y aprobación de pagos de facturas.
- 4.- Llevar libros y registros del departamento.
- 5.- Estudios especiales de mercado y otros.
- 6.- Archivos, estadísticas e información.
 - a) Ventas de material de desperdicio.
 - b) Programas de reducción de costos o "Value Analysis".
 - c) Compras de importación y tráfico, etc.

Esto nos lleva a la creación del organigrama de un departamento de compras, más o menos como sigue:



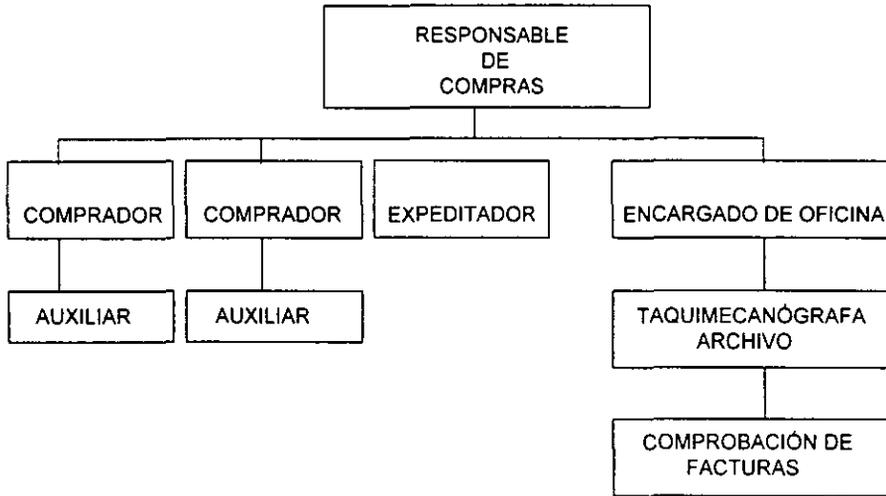
Desde luego también aquí puede haber, según el caso, una sección que absorba más de dos secciones, o en una empresa de gran magnitud, una sección puede subdividirse en varias subsecciones, etc.

En una empresa pequeña el organigrama puede ser como sigue:



Un responsable, un comprador y un auxiliar de compras, éste último puede ser la taquimecanógrafa o secretaria.

Compras en una empresa mediana:



Y en empresas muy grandes las funciones pueden tener tantas subdivisiones que pueden llegar a compradores especializados por áreas, cada uno con su auxiliar, y una división de control con 10 o más subdivisiones.

Para saber cuantas secciones y subsecciones se van a necesitar (y por tanto personal) al organizar o reorganizar un departamento de compras, es imprescindible saber la "carga de trabajo" que va a tener ese departamento.

Esta "carga de trabajo" sólo se puede deducir mediante un estudio sumamente cuidadoso, en el que se tienen que analizar todos estos factores:

- a) Cantidad y variedad de artículos a comprar.
- b) Política de inventarios establecida (frecuencia de reabastecimiento).
- c) Variedad de fuentes de abastecimientos.
- d) Variedad y cantidad de departamentos a quien dar servicio.
- e) Desglose de funciones atribuidas.

Una vez obtenidas las cifras de este estudio como:

- a) Cantidad y variedad de artículos comprados en un lapso determinado.
- b) Cantidad de repeticiones de un artículo en el mismo lapso.

- c) Cantidad de pedidos colocados en un lapso determinado.
- d) Cantidad de funciones (proveedores).

Se deberá hacer un estudio de tiempos, para saber con precisión el tiempo promedio que lleva cada acción y así conocer con exactitud la organización que se va a necesitar.

La cantidad de dinero que se usa para las compras no es ningún Índice válido para saber la "carga de trabajo", ya que una empresa que adquiere por ejemplo, únicamente un millón de pesos al mes en sólo 10 artículos a tres proveedores distintos, nunca necesitará la organización de un departamento de compras. En cambio, si la empresa adquiere \$250,000.00 mensuales, los cuales están representados por 100 artículos suministrados por treinta diferentes proveedores, entonces le será necesario de contar con un excelente departamento de compras, ya que su actividad es mucho mayor.

En la actualidad la función de compras está recibiendo nuevas y pesadas responsabilidades encaminadas a mantener la posición competitiva de la empresa en sus mercados. Por ejemplo, se le demanda mayor confiabilidad a sus proveedores, mejores servicios técnicos con respecto a la disponibilidad y aplicación de los materiales, óptimos análisis de valía, pronósticos de precios a mediano y largo plazo, adaptación de procesos de producción novedosos o automatizados, relaciones comerciales más eficaces, adopción y coordinación de nuevos materiales. Todo esto manteniendo los precios y costos de compra lo más bajo posibles sin menoscabo de la calidad o de los intereses de la empresa y de los proveedores.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia del departamento de compras depende en gran parte, de coordinar de manera organizada y lógica la información con los demás departamentos dentro de la compañía, así como con las fuentes externas.

El sumario siguiente explica en términos generales los lazos que relacionan al departamento de compras en sus funciones, con otras áreas de la empresa, así como la asistencia que puede recibir a su vez de esas funciones:

Cómo asiste compras a la gerencia.

Reporta clara y constantemente las actividades mediante un sistema formal e informal de reportes. Lleva los registros que permitan a la gerencia el control de los compromisos contraídos. Esta constantemente al tanto de la orientación que la gerencia aporte; es decir, de la meta general de la compañía.

Cómo asiste la gerencia a compras.

Define cuidadosamente la autoridad y responsabilidad del departamento de compras. Notifica al gerente de compras los planes principales con la debida anticipación. Pone en vigor la coordinación necesaria entre compras y otros departamentos.

Como asiste compras a finanzas.

Notifica a contabilidad los cambios de precios en los materiales comprados que puedan afectar el costo estándar de una operación de comercialización. Lleva un registro de todos los compromisos contraídos. Asegura que los registros sean siempre exactos para que se facilite la fijación de precios en el inventario.

Cómo asiste finanzas a compras.

Cuando se solicite, colabora con el área de compras en la evaluación financiera de los proveedores. Informa a compras sobre números de cuentas y otros datos que se requieran. Reduce al mínimo los retrasos en el pago de las facturas. Siendo eficiente en los pagos, finanzas ayuda a compras grandemente al incrementar relaciones con los proveedores facilitando las negociaciones de precio y tiempo de entrega.

Cómo asiste compras a producción.

Suministra los materiales requeridos en el tiempo correcto, en la calidad correcta y al precio correcto. Ésta es la contribución principal de compras a la buena marcha de la empresa, y de la manera de como se cumplan éstas tres condiciones de suministro, dependerá en buena parte el logro de las utilidades planeadas por la empresa.

Cómo asiste producción a compras.

Entrega los programas de producción y los pronósticos de consumo anual para la planeación con los proveedores durante el año fiscal, y así, controlar el abastecimiento de productos cubierto por dichos programas y pronósticos. Proporciona las requisiciones a compras con bastante anticipación para evitar los pedidos urgentes. Notifica a compras cualquier cambio de planes o diseños. Suministra información precisa acerca de los requerimientos, y no se excede en las estimaciones para crear una existencia de reserva. Lleva los registros de control de producción y de inventario, poniéndolos a disposición de compras. Cooperar en el muestreo de nuevos productos y procesos. Proporciona a compras el programa de mantenimiento preventivo anual y un pronóstico de requerimientos especiales de refacciones o reemplazos de herramientas y equipo.

Cómo asiste compras a ingeniería.

Hace llegar a los ingenieros de la empresa la información técnica que les permita aprovechar mejor los materiales disponibles para el desarrollo óptimo de los productos de la empresa con la finalidad de hacerlos más competitivos.

Ya que los proveedores son poseedores de un gran cúmulo de información y tecnología propias relacionados con los materiales y productos que fabrican, compras habrá de proporcionar catálogos actualizados de los proveedores a ingeniería.

Compras estimula al departamento de ingeniería para que participe en las negociaciones de carácter técnico, análisis de valor y programas de estandarización.

Cómo asiste ingeniería a compras.

Edita las especificaciones en forma clara y adecuada a los requerimientos de la producción, por escrito y oportunamente, a modo de que compras pueda negociar con suficiente anticipación las adquisiciones correspondientes. Apoya a compras en la determinación de las especificaciones de los materiales a modo de que sean óptimos con relación al método de producción.

Cómo asiste compras a recepción.

Suministra prontamente todas las copias de la orden de compra y los cambios subsecuentes a dichas ordenes. Evita hasta donde sea posible los embarques parciales sobre las cantidades ordenadas indicando diariamente las condiciones y lugar de entrega.

Cómo asiste recepción a compras.

Tiene presente que la función de recepción o recibo de materiales puede ser un buen instrumento de ayuda para mantener las buenas relaciones con los proveedores. Colabora eficientemente a establecer una atmósfera de buena voluntad que facilite las negociaciones futuras de compras con sus proveedores.

La función de recibo debe asegurar que todos los reportes muestren la información precisa. Da rápido curso a la recepción de los pedidos, al reportar daños, retrasos, mermas, etc., determinando cuando sea posible, si la culpa es del transportista o del proveedor, notificando prontamente al área de compras con respecto a los artículos que son urgentes para tomar las medidas necesarias. Conserva un sistema de archivos adecuado y preciso.

Además del justo reconocimiento que la gerencia general dará a la buena contribución de compras, al desarrollo armonioso de sus tareas con los demás departamentos, la labor del personal de compras será más eficiente y gratificante cuando se cuente con la comprensión y colaboración del resto del personal de la empresa. La forma de lograrlo es ayudando al mejor desarrollo de las funciones de los demás en lo relacionado con la propia actividad a través de una coordinación acertada y efectiva.

4.4 Análisis de un caso específico dentro del mercado de cómputo.

En los capítulos anteriores mucho hemos hablado de las diversas formas en las que se puede llevar a cabo la comercialización de bienes y servicios, que se producen con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes entes económicos y de las variadas características del mercado.

Dentro de toda la gama de productos que se comercializan hoy día, analizaremos el mercado de cómputo, que gracias a las innovaciones tecnológicas ha dado un gran salto, desde el uso de una máquina de escribir para la elaboración de un texto hasta el uso de una computadora que nos permite desarrollar complicadas tareas.

Lo anterior, dio origen al surgimiento de nuevos inversionistas que se dedican desde la producción de las partes de una computadora hasta la de los periféricos que se utilizan para realizar determinadas tareas, tal es el caso de las redes de comunicación, impresoras, tintas, toner, papeles especiales para impresión, cintas de almacenamiento de datos, unidades de procesamiento, etc.

En México, este mercado ha tenido un crecimiento muy acelerado, lo que invita a diferentes tipos de capitalistas a efectuar cuantiosas inversiones, con el fin de generar un mercado rentable, creando diferentes eslabones en una cadena de distribución, por ejemplo:

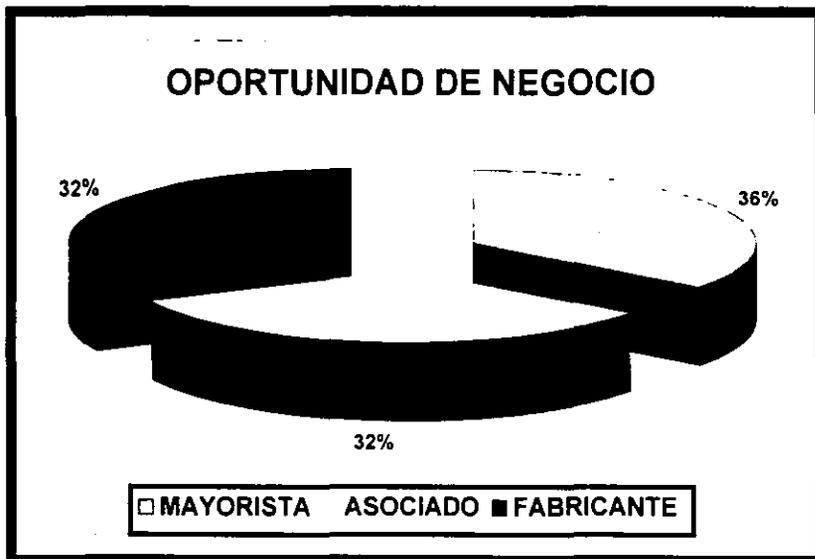
1. Fabricante:

Quien se dedica a la fabricación de computadoras y sus periféricos.

2. **Mayorista:**
Quien se encarga de comercializar al mayoreo dichos productos.
3. **Focalizados o especializados:**
Quienes comercializan el mayoreo, pero se especializan en una línea de productos, que pueden ser consumibles, impresoras, accesorios o computadoras.
4. **Tiendas departamentales:**
Quienes comercializan dichos productos, dentro de sus grandes cadenas de abastecimiento.
5. **Distribuidores:**
Quienes comercializan al detalle dichos productos haciéndolos llegar al usuario final.
6. **Usuarios finales:**
Quienes usan y/o consumen dichos productos, es decir todos nosotros.

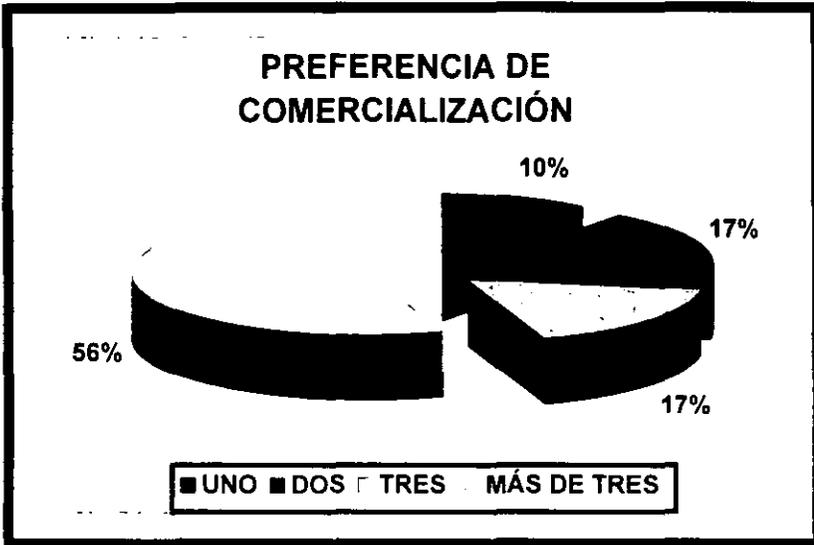
A continuación mostraremos una encuesta dividida en tres partes con el tema de los mayoristas de cómputo³², contando con la participación al azar de 30 distribuidores, quienes emitieron su opinión al respecto de:

1.- ¿De quién cree usted que dependen las buenas oportunidades de negocio para el canal de distribución?

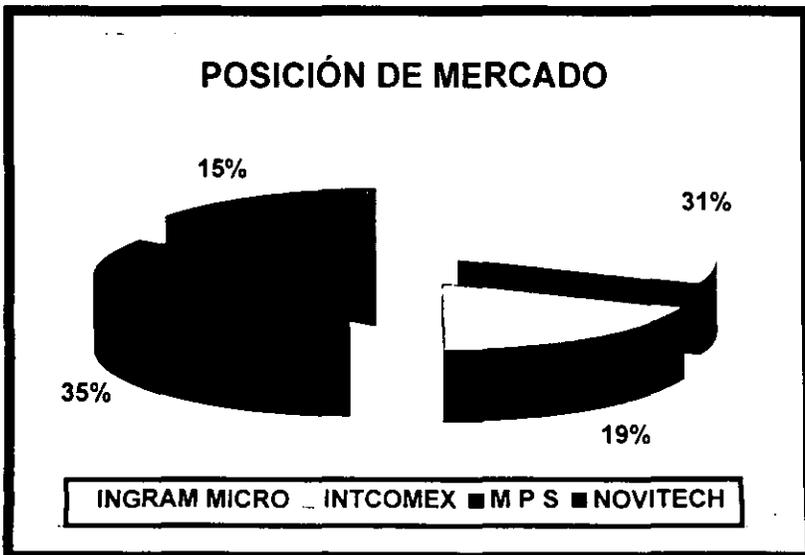


³² Fausto Alatorre Betancourt, Revista E semanal, edificando el nuevo canal, sección LA VOZ DEL CANAL, Núm. 445, pag. 20.

2.- ¿Con cuántos mayoristas comercializa Usted?



3.- ¿Con qué mayorista prefiere usted comercializar?



"El distribuidor es el que pone el producto en manos del consumidor, por lo que él es la parte más importante de un canal de distribución, no olvidando que la buena producción de los equipos le corresponde al fabricante, así como la buena distribución y la disponibilidad del producto le corresponde al mayorista o focalizado".

Importancia del departamento de compras.

Sobre la base del crecimiento acelerado de este mercado, quienes se encuentran inmersos en el movimiento de la distribución de dichos productos de cómputo, se ven obligados a crear un área que administre los productos que comercializan, es decir, un departamento de compras que se encargue de negociar con los proveedores los siguientes aspectos:

- a. Firma de contratos de compra-venta.
- b. Condiciones de operación.
- c. Líneas de crédito.
- d. Apoyos de mercadotecnia.
- e. Desarrollo de nuevos clientes y canales de distribución.
- f. Niveles de inventario.
- g. Incentivos para la fuerza de ventas.

Como podremos ver, es en estos aspectos donde el responsable de compras utiliza todos sus conocimientos económicos, administrativos y de negociación, con el fin de vigilar que todos los recursos que le son depositados para su función tengan un máximo rendimiento.

La Estadística, importante herramienta del comprador.

Si partimos de que la Estadística es la ciencia que estudia un conjunto de datos cuantitativos y permite realizar su interpretación en términos matemáticos y ayuda al análisis del comportamiento de sus variables, con especial referencia a la teoría de la probabilidad, entonces es esta ciencia la que le permitirá al comprador disgregar todas las variables implícitas en su función, como lo son:

1. Precio.
2. Cantidad.
3. Utilidad.
4. Producto.
5. Ventas.
6. Estacionalidades.
7. Vendedores.
8. Inventarios.
9. Costos.

A continuación analizaremos una muestra de la comercialización de impresoras y de sus respectivos consumibles, con el objeto de visualizar los posibles elementos que servirán a un comprador en sus negociaciones con el proveedor y la generación de diferentes beneficios para la empresa, que le permita mantener competitividad dentro del mercado.

1. Análisis de alcance de objetivos de la empresa.

Al inicio de las operaciones comerciales entre el fabricante Epson México, S. A. de C. V. y el mayorista focalizado Azerty de México, S. A. de C. V. (empresa en la que me encuentro laborando actualmente), ambos firmaron un contrato de compra-venta con el compromiso de realizar operaciones de \$2'200,000.00 dólares durante el año de 1999, acordando brindarse apoyos que permitieran el rápido desplazamiento de productos de esta marca, entre otros, los siguientes: asignación del personal responsable de ambas empresas para el cumplimiento del alcance de cuota; recursos financieros otorgados por el fabricante para el desarrollo publicitario en la venta de los productos; motivación de una utilidad del 1.5% sobre el alcance de la cuota para la empresa; incentivos a la fuerza de ventas de Azerty para contrarrestar los efectos de las estacionalidades que se registran durante el año.

A pesar de todos los esfuerzos antes mencionados, podemos observar en la gráfica, que los resultados no fueron satisfactorios para ambas empresas, ya que el alcance de cuota no fue logrado, lo que generó descontento y obligó a tomar medidas más drásticas y de fondo como: cambio del personal de compras, desarrollo de nuevos procedimientos de operación ante la entrega de productos, vigilar la rotación de inventarios, crecer la gama de productos a vender, etc.

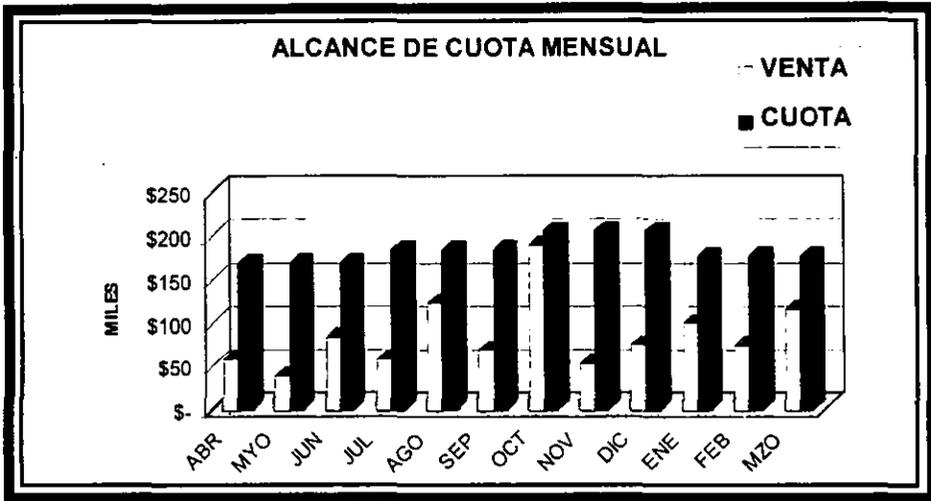
OBJETIVO ANUAL DE VENTA DE PRODUCTO EPSON DE 1999³³

CICLO	VENTA FY99 MENSUAL	CUOTA FY99 MENSUAL	ALCANCE CUOTA MENSUAL	VTAS FY99 TRIMESTRAL	CUOTA FY99 TRIMESTRAL	ALCANCE CUOTA TRIMESTRAL
ABR	\$ 58,872.39	\$ 168,666.67	34.90%			
MYO	\$ 37,862.63	\$ 168,666.67	22.45%			
JUN	\$ 83,681.78	\$ 168,666.67	49.61%	\$ 180,416.80	\$ 506,000.00	35.66%
JUL	\$ 57,521.91	\$ 183,333.33	31.38%			
AGO	\$ 123,144.32	\$ 183,333.33	67.17%			
SEP	\$ 69,735.25	\$ 183,333.33	38.04%	\$ 250,401.48	\$ 550,000.00	45.53%
OCT	\$ 189,195.16	\$ 205,333.33	92.14%			
NOV	\$ 53,195.64	\$ 205,333.33	25.91%			
DIC	\$ 75,939.72	\$ 205,333.33	36.98%	\$ 318,330.52	\$ 616,000.00	51.68%
ENE	\$ 100,138.01	\$ 176,000.00	56.90%			
FEB	\$ 74,966.50	\$ 176,000.00	42.59%			
MZO	\$ 116,391.32	\$ 176,000.00	66.13%	\$ 291,495.83	\$ 528,000.00	55.21%
TOTAL ACUM	\$1,040,644.63	\$2,200,000.00	47.30%	\$1,040,644.63	\$2,200,000.00	

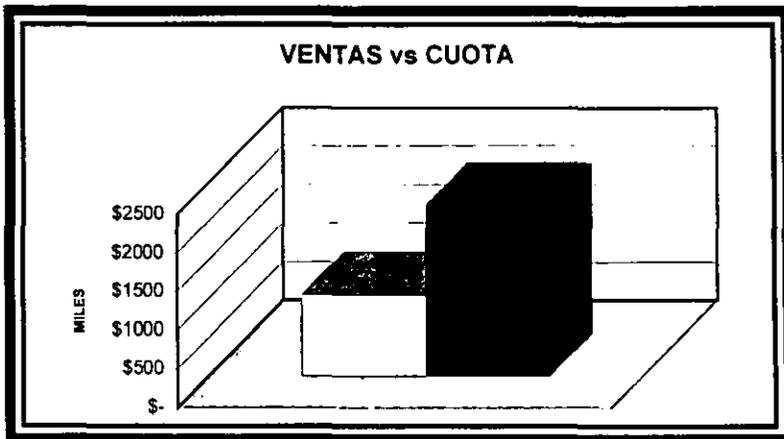
Nota: Cifras en dólares.

³³ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

La siguiente gráfica nos muestra el comportamiento de las ventas de productos Epson (consumibles, impresoras y otros) durante el contrato de comercialización de 1999. Los resultados alcanzados mensualmente fueron desalentadores.



Ésta gráfica nos muestra el alcance obtenido de la cuota anual por las ventas de consumibles e impresoras, registrando un resultado de sólo el 47.30% de lo establecido.



Fuente: Elaborada con datos de Azerty de México, S. A de C. V.

Para el año 2000, ambas empresas decidieron asignar nuevos esfuerzos firmando un nuevo contrato comercial por \$2,700,000 dólares, aunado a los anteriores cambios, se destinaron más recursos a motivar con mayor frecuencia a la fuerza de ventas; incrementar el nivel de inventario; establecer un programa de capacitación para el canal de distribución con una cobertura nacional; lanzar campañas de publicidad en medios masivos; etc.

OBJETIVO ANUAL DE VENTA DE PRODUCTO EPSON DEL 2000³⁴

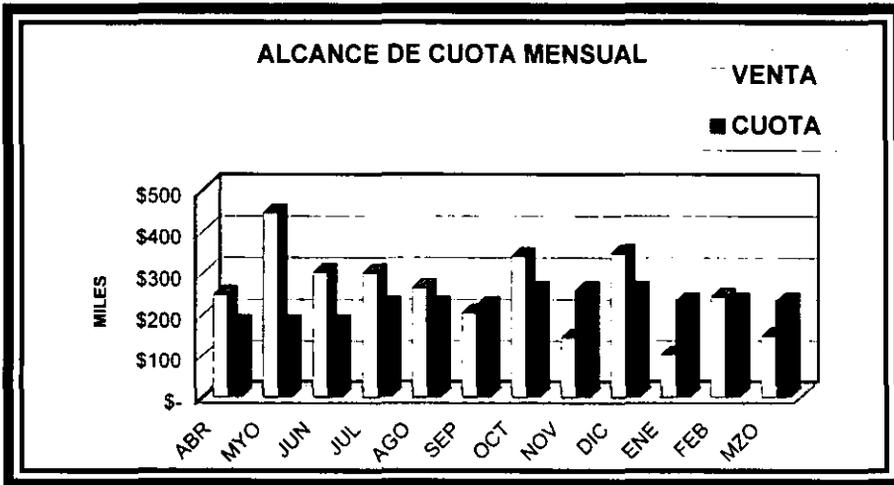
CICLO	VENTA FY00 MENSUAL	CUOTA FY00 MENSUAL	ALCANCE CUOTA MENSUAL	VTAS FY00 TRIMESTRAL	CUOTA FY00 TRIMESTRAL	ALCANCE CUOTA TRIMESTRAL
ABR	250,791	180,000	139.33%			
MYO	446,871	180,000	248.26%			
JUN	303,119	180,000	168.40%	1,000,781	540,000	185.33%
JUL	301,987	225,000	134.22%			
AGO	266,758	225,000	118.56%			
SEP	205,470	225,000	91.32%	774,215	675,000	114.70%
OCT	341,213	261,000	130.73%			
NOV	146,633	261,000	56.18%			
DIC	348,478	261,000	133.52%	836,324	783,000	106.81%
ENE	102,234	234,000	43.69%			
FEB	244,959	234,000	104.68%			
MZO	150,229	234,000	64.20%	497,422	702,000	70.86%
TOTAL ACUM	\$3,108,741.35	\$2,700,000.00	115.14%	\$3,108,741	\$2,700,000	

Nota: Cifras en dólares.

Lo anterior, dio excelentes resultados para ambas empresas, generando una relación totalmente sana en todos los aspectos (comercial, financiero, humano, etc.). Y lo que resulta más halagador y satisfactorio para el comprador es el haber cumplido con su objetivo final: generar utilidad, ya que durante el año 2000 se registro un alcance de cuota arrojando una utilidad neta de \$46,631.12 dólares para la empresa.

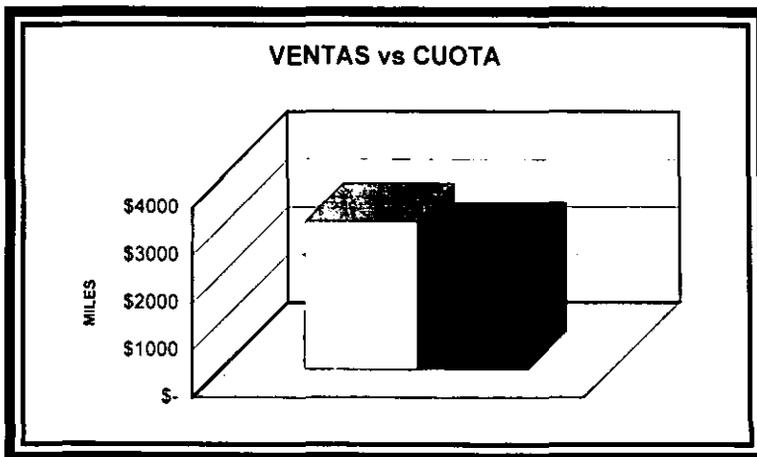
³⁴ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

La gráfica nos muestra el comportamiento de las operaciones comerciales de consumibles. Durante el año 2000 los resultados fueron mes con mes rebasando las expectativas de ambas empresas, indicando que las acciones correctivas fueron las más indicadas.



Fuente: Elaborada con datos de Azerty de México, S. A de C. V.

En esta gráfica podemos observar que el alcance de la cuota anual por ventas de consumibles registró no sólo el cumplimiento de la misma, sino que se logró un crecimiento del 15.14%. Por lo que para ambas empresas, resulta de muy interesante continuar con la relación comercial.



Fuente: Elaborada con datos de Azerty de México, S. A de C. V.

2. Análisis de ventas por tipo de producto.

VENTA DE PRODUCTOS EPSON POR TIPO DE PRODUCTO³⁵

CICLO	1999		2000	
	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
CARTUCHO	5,216	1,023,16	98,410	19,219,992
CINTA	921	57,55	18,516	1,367,067
IMPRESORA	114	418,93	11,433	14,617,726
PAPEL	572	125,04	19,020	2,645,905
PROYECTOR			9	339,751
SCANER			129	167,141
TONER	87	92,36	1,484	189,762
TOTAL	6,910	\$1,717,062	149,001	\$38,547,344

Como se analizó en los capítulos anteriores, es responsabilidad del departamento de compras determinar los productos más rentables para la empresa, por lo que este cuadro permite observar el 80% - 20%, sobre la base del tipo de producto (impresoras y sus consumibles), es decir, cuales productos requieren el 20% de esfuerzo en su comercialización, sobre todo en el aspecto de costo de inventario y al mismo tiempo representan el 80% de sus ventas.

Este cuadro le ayuda al comprador a tomar decisiones sobre eliminar o agregar productos, propiciando que su empresa sea líder en el mercado al ofrecer una gama de productos novedosos y de mayor demanda.

³⁵ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

3. Análisis del desplazamiento por unidades.

Mucho hemos mencionado de la importancia de las funciones del departamento de compras al asistir a varios departamentos, éste cuadro le permite al comprador determinar la cantidad que debe adquirir de los diferentes productos, en las cantidades que el área de ventas previamente le requirió; que el área de recibo o almacén puede ingresar en sus bodegas; que el área de contabilidad está en posibilidades de pagar, etc., y con el fin de que todas las áreas estén preparadas para realizar su función.

**VENTA DE UNIDADES DE PRODUCTOS EPSON
99 vs. 00³⁶**

CICLO	CANTIDAD	CANTIDAD
PRODUCTO	1999	2000
CARTUCHO	5,216	98,410
CINTA	921	18,516
IMPRESORA	114	11,433
PAPEL	572	19,020
PROYECTOR		9
SCANNER		129
TONER	87	1,484
TOTAL	6,910	149,001

Por ejemplo, en el año de 1999 sólo se desplazaron 6,910 unidades de diferentes productos correspondientes a la marca EPSON, mientras que durante el año 2000 se alcanzó una venta de 149,001 unidades, lo que implicó un esfuerzo mayor por parte de los vendedores en la promoción del producto y así lograr un desplazamiento rápido de consumibles e impresoras.

También fue urgente la contratación de otra bodega para almacenar grandes cantidades de producto; de igual forma, fue necesario solicitar a nuestro proveedor la ampliación de la línea de crédito. Al vigilar estos números muy de cerca, el comprador está generando beneficios a la empresa, ya que toma un papel proactivo ante su negocio, las compras.

³⁶ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

4. Análisis por vendedor.

VENTA DE PRODUCTOS EPSON POR VENDEDOR³⁷				
PERÍODO	1999		2000	
	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
BLANCA	38	12,23	2	1,622
DAVID	2,313	686,76	63,621	17,965,299
ERICK	151	28,68	11,647	2,500,811
EVELIA	117	39,42	5,724	1,730,206
FRANCISCO	75	6,97	1,484	189,762
GERMÁN	176	51,44	5,103	1,174,633
GUILLERMO	290	59,17	3,784	993,336
NADIA	511	118,94	8,961	2,497,166
GABRIELA	596	146,44	4,282	1,094,824
JORGE	1	24	674	36,000
JEZABEL	89	34,01	8,333	2,080,446
KATYA	551	118,28	4,605	1,174,493
KARLO	9	2,62	124	17,153
LETICIA	420	86,48	11,142	3,521,315
MIGUEL	668	169,14	6,164	2,169,326
CARMEN	386	37,83	3,880	935,335
ANGÉLICA	8	1,50	3,112	605,210
RAÚL			56	69,269
RAQUEL			7	16,112
RUBÉN			9	1,015
SANDRA			515	124,698
ULI	511	116,83	2,788	1,054,145
VIANEY			48	10,099
XOCHITL			3,072	73,217
TOTAL	6,910	\$1,717,06	149,137	\$40,035,492

³⁷ Elaborado con datos de Azerty de México, S.A. de C.V.

Es obligación del departamento de compras, vigilar la rotación del inventario de los productos que adquiere, ya que el mantener productos inactivos ocasiona elevados costos para la empresa, razón por la que debe negociar con el proveedor diversos estímulos para su fuerza de ventas, despertando el interés por conocer las bondades de cada producto y así, ofrecer a sus clientes soluciones completas para realizar negocios con altos beneficios económicos.

En esta gráfica observamos el desplazamiento de productos por vendedor, por ejemplo, David en el año de 1999 vendió 2,313 unidades, mientras que en el siguiente año logró colocar 63,321 unidades, ésto fue resultado de la especialización y motivación que recibió por parte del proveedor y del departamento de compras al brindarle seguimiento a sus requisiciones de producto y apoyo en las visitas a sus clientes. Mientras que Miguel, sólo vendió 668 contra 6,164 unidades en el mismo período, esto se debió entre otros factores a que los clientes de Miguel no comercializan estos productos de igual forma que los de David; o tal vez, que Miguel está especializado en otra línea de productos.

5. Análisis por tipo de cliente.



Fuente: Elaborada con datos de Azerty de México, S. A de C. V.



Fuente: Elaborada con datos de Azerty de México, S. A de C. V.

El responsable de compras realiza el análisis de las ventas por tipo de cliente (lo extrae de la base de datos, tomando como referencia el domicilio fiscal de cada cliente), con el fin de determinar en que zonas geográficas se tienen que enfocar los esfuerzos para lograr un incremento en las ventas.

Por ejemplo, la gerencia de compras de Azerty de México, desarrolló un programa de exposición de producto de diferentes marcas, con la finalidad de fortalecer su imagen como mayorista focalizado y detectar nuevas oportunidades de negocios, reconociendo sus debilidades y fortalezas, etc. Como historia se tiene un crecimiento de las ventas en provincia muy bueno, registrando plazas visitadas con un crecimiento de sus operaciones comerciales con Azerty hasta del 400%, y un incrementando en las ventas de Azerty de más de \$2'000,000.00 dólares en provincia al cierre del 2000, por lo que se pretende crecer un 30% más en este año.

Todos los análisis anteriores, ayudan al comprador y a la empresa a tener una visión clara de que productos comercializar, hacia que sector de la población dirigir sus ventas y como realizar la distribución de los mismos.

CONCLUSIONES.

La finalidad al realizar este trabajo, es demostrar que la Economía es la ciencia que se ocupa de estudiar las leyes de la producción y distribución de bienes para satisfacer las necesidades humanas más diversas: alimentación, vestido, educación, vivienda, etc., que están condicionadas por el efecto de compra - venta dentro de los diferentes tipos de mercados.

Es el mercado, un mecanismo que coordina a través de un sistema de precios a los individuos que ofrecen y demandan sus productos, no existe ningún individuo u organización que por sí solo sea el responsable de la producción, el consumo, la distribución y la fijación de los precios.

La división del trabajo nos permite delegar funciones en las diferentes áreas básicas de la empresa, dando paso a la especialización de actividades que permitan incrementar los resultados económicos y la competitividad de cada organización.

Para que la actividad de compras sea altamente rentable es preciso sistematizar, ordenar y jerarquizar el qué, el cómo y porqué comprar las cosas, ésto quiere decir que es indispensable que se tenga un pleno conocimiento de ¿qué se va a comprar?, ¿cómo se va a comprar? y ¿para quién se debe comprar?.

En el transcurso de este trabajo se dio a conocer la utilidad de la economía para resolver los problemas que surgen en la práctica de las compras y se demostró que el comprador tiene un papel muy importante en el mundo de los negocios, ya que no se limita a dar trámite a una solicitud de compra, como lo vemos en la actualidad sus técnicas y especialización van en aumento, teniendo como base sus conocimientos de Economía. Lo anterior, nos hace pensar en el reconocimiento oficial de una nueva especialización: COMPRAS.

Cualquier opinión que se haga acerca de esta práctica, servirá como orientación de un camino a seguir para futuras generaciones.

RECOMENDACIONES.

En mi opinión, sugiero a todos los responsables de la enseñanza evaluar el hecho de impartir en las diferentes carreras, tal vez en las de economía, administración, ingeniería, contabilidad, etc., una materia denominada COMPRAS, para preparar excelentes hombres de negocios.

Esta memoria recomienda a todos los propietarios, directores de negocios e inversionistas, la creación de un departamento de compras, con el fin de delegar la responsabilidad de incrementar la rentabilidad de su inversión.

Los responsables de compras deberán de evaluar el tomar cursos académicos adicionales de economía, administración, matemáticas, estadística y computación, con el propósito de visualizar totalmente las oportunidades de negociación en nuevas inversiones.

BIBLIOGRAFIA.

Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D.. *Economía*. Mc Graw Hill. España, 1999.

Cárdenas Villalobos, Francisco. *Curso de Administración de Compras*. Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1989.

Gunter, Maerker. *La Función de Compras*. "Su organización, Sistemas y Técnicas prácticamente tratadas", México, D.F., 1978.

Mendoza Leyva, Enrique. *Curso de Compras de Importación*. Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1990.

Cárdenas Villalobos, Francisco. *Curso de Técnicas de Compras*. Centro Industrial de Adiestramiento, México, D.F., 1990.

Alatorre Betancourt, Fausto. *Revista E semanal, edificando el nuevo canal*, sección LA VOZ DEL CANAL, Núm. 445.

Webb, Samuel. *Economía de la Empresa*. Editorial Limusa. México, D. F., 1990.

Ortiz Wadgyamar, Arturo. *Introducción a la investigación socioeconómica*. Editorial Trillas. México, D. F., 1979.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E.. *Administración en las Organizaciones*. Mc Graw Hill. México, D. F., 1988.

Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W. y Gordon, Paul N.. *Presupuestos*. Planificación y control de Utilidades. Prentice Hall. México, D. F., 1990.