



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**EL ABASTECIMIENTO Y LAS EMPRESAS  
DEL SECTOR PUBLICO**

**TESIS PROFESIONAL**

**HECTOR GONZALEZ MENESES**

México, D. F.,

1970



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION**

**EL ABASTECIMIENTO Y LAS EMPRESAS**  
**DEL SECTOR PUBLICO**

**T E S I S**

**QUE PARA SU EXAMEN PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**DE EMPRESAS**  
**PRESENTA**  
**HECTOR GONZALEZ MENESES**

México, D. F., 1970

**Con todo cariño:**

**A mis Padres**

**A mi Hermana**

**A mis Familiares**

**A Martha**

" Y al llegar el invierno la cigarra no  
tenía que comer ..."

**ESOPO.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México y a su profesorado por las enseñanzas recibidas. Asimismo, agradezco a la Comisión Federal de Electricidad el material utilizado en ésta tesis haciendo mención especial del Lic. Nicanor Serrano del Castillo por el apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo.**

## I N D I C E

### INTRODUCCION

CAPITULO I	PAGINA
I. - EL ABASTECIMIENTO. - SU DEFINICION	1
II. - EVOLUCION DEL ABASTECIMIENTO	2
III. - ELEMENTOS DEL ABASTECIMIENTO	3
1. - ANALISIS DE LOS ELEMENTOS	4
A. - LA ADQUISICION	4
a. - La Compra	4
b. - El Pedido	8
c. - El Tráfico	9
B. - EL APROVISIONAMIENTO	12
a. - El Almacenaje	12
b. - La Distribución	28
IV. - COMO INFLUYEN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL ABASTECIMIENTO	30

### CAPITULO II

I. - FLUJO DEL ABASTECIMIENTO	33
1. - ESQUEMA	34
II. - OBJETIVO DE LA GERENCIA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS	35
III. - ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL	36
1. - ORGANIGRAMA GENERAL	38
2. - FUNCIONES PRIMORDIALES DE:	
A. - GERENCIA GENERAL	39

	PAGINA
B. - SUB-GERENCIA GENERAL	40
C. - CONTROL DEL ABASTECIMIENTO	41
D. - ESTADOS MAYORES	41
<b>IV. - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	<b>42</b>
1. - ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE COMPRAS	44
2. - FUNCIONES PRIMORDIALES	
A. - JEFATURA	45
B. - SUB-JEFATURA	46
C. - OFICINA DE ESTUDIOS DE MERCADOS	46
D. - OFICINA DE ENCUESTAS	46
E. - OFICINA DE CONCURSOS INTERNACIONALES	47
F. - OFICINA DE COMPRAS MENORES	48
G. - OFICINA DE FORMULACION Y CONTROL DE PEDIDOS	48
H. - OFICINA DE PEDIDOS REGIONALES	49
I. - OFICINA DE FACTURAS	49
<b>V. - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES</b>	<b>51</b>
1. - ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES	53
2. - FUNCIONES PRIMORDIALES	
A. - JEFATURA	54
B. - SUB-JEFATURA	55

	<b>PAGINA</b>
<b>C. - OFICINA DE PEDIDOS</b>	<b>55</b>
<b>D. - OFICINA DE ARANCELES</b>	<b>56</b>
<b>E. - OFICINA DE PERMISOS</b>	<b>57</b>
<b>F. - OFICINA DE PAGOS</b>	<b>58</b>
<b>G. - OFICINA DE EMBARQUES</b>	<b>58</b>
<b>H. - OFICINA DE REVISION Y AJUSTES</b>	<b>59</b>
<b>VI - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENES</b>	<b>61</b>
<b>1. - ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENES</b>	<b>64</b>
<b>2. - FUNCIONES PRIMORDIALES</b>	
<b>A. - JEFATURA</b>	<b>65</b>
<b>B. - SUB-JEFATURA</b>	<b>66</b>
<b>C. - OFICINA DE CONTROL CONTABLE</b>	<b>66</b>
<b>D. - OFICINA DE SUPERVISION</b>	<b>67</b>
<b>E. - OFICINA DE OPERACION DE BODEGAS</b>	<b>67</b>
<b>F. - OFICINA DE CONTROL DE CLAVES DE PRODUCTOS</b>	<b>68</b>
<b>VII. - CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION</b>	<b>69</b>
<b>VIII. - ANEXO</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>

## INTRODUCCION

"Mandar y servir son las dos principales funciones del gobierno; ambas conciernen a los ciudadanos y a la administración pública. La aplicación de la ley y el mantenimiento del orden son ejemplos de -- funciones gubernativas (de mandato), en tanto el suministro de agua por parte del municipio es un servicio 1/".

Woodrow Wilson decía: "La administración pública es el lado - práctico o comercial del gobierno ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible. Mediante la administración, el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer". 2/

El lograr los objetivos de los organismos públicos que presten - servicios al pueblo en una escala nacional, enfrenta una serie de problemas que deben ser resueltos. Dentro de esta serie de problemas se encuentra un aspecto muy importante que se refiere a la adquisición y aprovisionamiento de materiales, 3/ que les son necesarios - para su sano funcionamiento y desarrollo.

Este estudio va enfocado al establecimiento de un sistema de - abastecimiento, aplicado a instituciones u organismos que realicen actividades a nivel nacional, y que cuentan con programas para la - creación, funcionamiento y mantenimiento de obras encaminadas a - la prestación de servicios públicos.

El Estado ha venido absorbiendo la responsabilidad de cubrir la gran demanda de servicios públicos, propiciada por el acelerado - desarrollo económico del País en los numerosos sectores de la población; originando con ello, que la administración para la adquisición y suministro de los bienes de producción y/o consumo que son requeridos para la prestación de dichos servicios, deba ser mejorada en la medida en que se vean incrementados los volúmenes de producción.

- 
- 1/ Public Administration - Marshall E. Dimock and Gladys O. Dimock.
  - 2/ "The Study of Administration", Political Science Quarterly, Julio de 1887, vol. 2.
  - 3/ El término "materiales" se utilizará en este estudio para hacer - referencia indistintamente a los materiales, equipos y suministros.

##...

La construcción, ampliación, operación y mantenimiento de las obras realizadas para la prestación de servicios, requiere de programas predeterminados de abastecimiento de materiales, equipos, maquinarias y suministros necesarios con muy diversas especificaciones y características técnicas.

Todos estos requerimientos constituyen demanda de bienes de producción y/o consumo, los cuales deben ser adquiridos bajo técnicas altamente especializadas, y cuyo manejo desde la etapa de requisición hasta la de su uso en los diversos destinos, hace indispensable la utilización de un sistema administrativo muy complejo; que en las empresas modernas da lugar a una área que generalmente recibe el nombre de "Abastecimientos".

Esto indica que la función del abastecimiento es tan importante que requiere una planeación correcta y a largo plazo; requiere también contar con la asesoría de técnicos en las diversas especialidades de las industrias proveedoras, así como con almacenes establecidos en lugares apropiados y que cuenten con adelantados sistemas de control de existencias y por último con un equipo de distribución adecuado.

El abasto constituye la función más ramificada de una organización; es como un sistema de alimentación que impulsa el trabajo de todos y que pone a su disposición los elementos indispensables para su sano funcionamiento.

Un sistema de Abastecimientos tiene la misión de fijar y cumplir la política que debe seguirse en materia de adquisiciones, uniformar los procedimientos para el control de los materiales y ocuparse de todo lo necesario para que los trabajos se realicen de acuerdo con los programas previstos, desde su planeación hasta su operación.

En resumen se puede decir que: una planeación del abasto permite determinar fuentes de adquisición, lograr las mejores cotizaciones, llevar a cabo negociaciones, elegir proveedores, preparar programas a largo plazo de necesidades, atender los controles del Gobierno, controlar las existencias, rematar los desechos y distribuir los materiales y equipos a su punto de utilización o consumo.

Actualmente en algunos Ministerios 1/ el sistema de abastecimiento se encuentra desarticulado en sus funciones, siendo llevadas a cabo por áreas independientes. Por lo que he considerado de gran importancia realizar un ensayo que tiende a sistematizar los elementos del abastecimiento.

---

1/ Para efectos de este trabajo el nivel jerárquico más alto será designado con el término de "Ministerio".

ANTECEDENTES

I. - EL ABASTECIMIENTO. - SU DEFINICION

Es necesario establecer definiciones en cuanto a la terminología empleada en este trabajo, ya que en la actualidad existen diferentes criterios para la interpretación de los términos relacionados con -- este tema.

Según la definición que da la Real Academia de la Lengua Española, se entiende por abastecimiento: "la acción de abastecer". El concepto abastecer por otro lado significa "proveer de lo necesario". Suelen usarse como sinónimos de abastecimiento los siguientes términos: abasto, provisión, suministro y racionamiento.

A menudo suelen confundirse las actividades del abastecimiento con el abastecimiento mismo, como es el caso de la compra y adquisición.

Según Henry G. Hodges autor de Abastecimiento la Ciencia Moderna de las Compras, debe hacerse la siguiente diferenciación:

**COMPRA.** - Es una actividad referente a un simple intercambio de una mercancía o cosa mediante un precio convenido.

**ADQUIRIR.** - Se refiere a una negociación, adquisición y pago.

**ABASTECER.** - Es un término más amplio que comprende la sis tematización de los pasos anteriores y posteriores a la compra".

Esquema del Abastecimiento según Henry G. Hodges.

Pasos Preliminares	Adquisición	Pasos Subsiguientes
1. Requisición	1. Negociación	1. Continuidad
2. Calidad	2. Compra	2. Recepción
3. Cantidad	3. Pago	3. Inspección
4. Entrega		4. Almacenamiento
5. Vendedores		5. Existencias
6. Remesa		6. Investigación

##...

Heskett, Ivie y Glaskowsky, en su obra "Business Logistics" -- Management of Physical Supply and Distribution" hacen la distinción del Abastecimiento Físico y la Distribución Física, cuando afirman que: "la actividad del Abastecimiento Físico abarca la acumulación de materiales y bienes de producción de varios puntos de abastecimiento.

Una vez que los materiales son ensamblados, armados, retocados, etc. deben ser transportados a la siguiente etapa del cause logístico 1/ o directamente al consumidor.

"La transportación fuera de la esfera de la producción de los bienes se define como distribución física. En un cause logístico, el transporte desde el abastecedor hasta su destino final es distribución física para el abastecedor, pero es abastecimiento físico desde el punto de vista del cliente".

En mi opinión el Abastecimiento puede definirse de la siguiente manera:

Adquisición y aprovisionamiento de materiales: entendiéndose - por adquisición la actividad que comprende la compra, el pedido y el tráfico, y por aprovisionamiento la actividad que comprende el almacenaje y distribución.

## II. - EVOLUCION DEL ABASTECIMIENTO

El abastecimiento es tan antiguo como el hombre mismo. Sus actividades se realizaron en su forma más rudimentaria, cuando el hombre empezó a acumular más bienes de los que podían ser consumidos en su punto de origen. La primera vez que los hombres transportaron el fruto de sus trabajos; ya fuera de la orilla de un lago, o del sitio de caza a una cueva, dió origen al abastecimiento. Aunque esos bienes solamente hayan sido distribuidos entre los miembros de una misma familia primitiva, el solo movimiento de la carne, -- granos o pescado de su punto de formación o recolección a su punto de consumo, constituyó el abastecimiento.

---

1/ Logística. - "Se refiere al arte de administrar el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. El sistema logístico incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega de productos terminados a los últimos usuarios". Heskett, Ivie y Glaskowsky "Business Logistics"

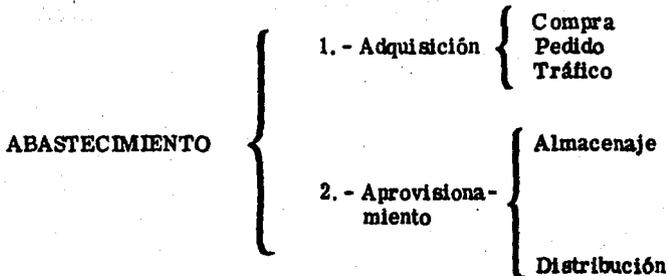
Fue durante la Primera Guerra Mundial que se dió al abastecimiento un gran impulso, pero no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial cuando el alto mando Aliado reconoció la necesidad de establecer un sistema que le permitiera contar con los elementos materiales y humanos, en el lugar y momento más oportunos. Lo que dió origen a un sistema administrativo denominado "abastecimiento"; el cual comprendía: transporte, acuartelamiento, almacenaje y movimiento de tropas, materiales y suministros.

Hoy en día el abastecimiento bajo el punto de vista industrial - dedica atención primaria a la adquisición, almacenaje y flujo de materias primas, productos y suministros; teniendo relación muy incidental con el movimiento de personal.

No ha sido sin embargo sino hasta hace muy poco tiempo, que el abastecimiento ha pasado a ser una parte importante y una función correlacionada de la Administración de Empresas. Esta actividad en el transcurso de la última década ha tenido al parecer mayor desarrollo que cualquier otra de las comprendidas dentro del ámbito general de la administración.

### III. - ELEMENTOS DEL ABASTECIMIENTO

Habiendo recurrido a varias fuentes de información sobre este tema, se pudo observar que no se hace una referencia clara de los elementos del abastecimiento. Por lo que considero conveniente - para efectos de este trabajo hacer una síntesis de dichos elementos.



## 1. - ANALISIS DE LOS ELEMENTOS

### Abastecimiento:

Es la adquisición y aprovisionamiento de materiales, equipos y suministros necesarios 1/.

A. - ADQUISICION. - Primer elemento del abastecimiento, -- que comprende: la compra, el pedido y el tráfico.

#### a. - La Compra:

De acuerdo con Michele Calimeri 2/ se entiende por compra "Una actividad altamente especializada, que debe ser realizada - de un modo racional, con objeto de adquirir para cada tipo de material necesario: la calidad justa, la cantidad justa, el precio justo, en el momento justo (en concepto de momento de compra), y con la entrega al tiempo justo".

Iniciando el ciclo del abastecimiento que tiene lugar en - las necesidades propias de la empresa, las que más tarde se traducen en requisiciones que dan origen a siete preguntas básicas para - realizar una buena compra.

#### 1. - ¿Qué Comprar?

#### I. - Especificaciones de Materiales.

##### 1. - Calidad y características específicas.

Se puede contestar que lo que debemos comprar es la mercancía "justa" 3/ con las características técnicas que deben presentar los

---

1/ Materiales. - En lo sucesivo al referirse a los términos materiales, equipos y suministros, se les designará únicamente bajo el término de materiales.

2/ Michele Calimeri. - Las Compras.

3/ Mercancía "justa" tiene como base la identificación de:

1. - Su denominación con terminología exacta.
2. - Sus características generales físicoquímicas.
3. - Las características específicas, tales como acabado, acondicionamiento, etc.

##...



La tercera pregunta ¿Cuándo Comprar? Tiende a determinar el momento oportuno de la compra, que a su vez, está encaminado por tres aspectos básicos como son:

1. - Las necesidades de la empresa según las siguientes interrogantes: ¿Que se necesita?, ¿Cómo se necesita?, ¿Dónde se necesita?, ¿En qué cantidad se necesita?, ¿ Cuánto se necesita? y ¿Por qué se necesita?.
2. - El aspecto financiero es un factor determinante en la empresa. Del grado de liquidez con que cuenta la empresa, depende en mucho el desarrollo de las demás funciones de la misma. Es por ello que la empresa debe vigilar la relación que guardan el activo circulante y el pasivo circulante, ya que la diferencia entre estos dos elementos determina el capital de trabajo de una empresa, y por ende la liquidez inmediata de esta.
3. - El estado actual del mercado, determinará si la relación entre la oferta y la demanda, es propicia para la adquisición de los materiales.

4. - ¿Cuánto Comprar?

- I. - Programas de la empresa.
- II. - Disponibilidades financieras.

La cuarta pregunta ¿Cuánto Comprar? Si se toma como base el programa de fabricación adecuado a un presupuesto de venta, se determinará la cuantía de materiales que requerirá la empresa para llevarlos a cabo; otra base sería el consumo medio de los materiales.

Desde luego, este aspecto tiene una dependencia directa de un programa financiero; que incluye la determinación de las distintas fuentes de recursos con que cuenta la empresa.

5. - ¿A quién Comprar?

- I. - Elección de Proveedores.  
(factores que la determinan)
  1. - Cantidad.
  2. - Calidad
  3. - Plazo de entrega
  4. - Precio.

La quinta pregunta ¿A quién Comprar? Estudia básicamente el aspecto de la elección del proveedor con técnicas modernas; dicha elección se realiza de acuerdo con las siguientes fases.

1. - Lista de proveedores en el ramo deseado.
2. - Eliminación de proveedores no satisfactorios.
3. - Formulación de catálogos de proveedores (precios, productos, plazo de entrega y calidad).
4. - Solicitud de cotizaciones.
5. - Formulación de cuadros comparativos 1/
6. - Dictaminación en base a los cuadros comparativos.

6. - ¿Dónde Comprar?

- I. - En el País.
- II. - En el Extranjero.

La sexta pregunta ¿Dónde Comprar? Tiene gran importancia - en cuanto a la determinación de efectuar las adquisiciones en el - - país o en el extranjero.

Esta determinación será hecha en base a los factores cantidad, calidad, precio y plazo de entrega.

Desde luego es importante no perder de vista el marco general de políticas gubernamentales respecto a la integración de la industria nacional. Es conveniente estudiar a fondo las necesidades para determinar si es posible sustituir la importación, por medio de la adquisición de productos manufacturados en el país.

7. - ¿Cómo Comprar?

- I. - Políticas.
    1. - Internas
    2. - Externas.
- { Centralización y/o Descentralización

---

1/ Estos son medios comparativos de las condiciones ofrecidas por - los distintos proveedores en cuanto a cantidad, calidad, plazo de entrega y precio.

Por último se analizará la séptima pregunta **¿Cómo Comprar?** . Esta pregunta está referida básicamente al establecimiento de **políticas de compras** que están divididas en externas e internas.

Las políticas son directrices generales que están constituidas por un conjunto de normas, escritas o no, que representan objetivos a alcanzar, líneas de conducta u orientaciones generales. La Dirección de la empresa podrá establecer normas generales que deben regular los abastos, fijando puntos esenciales que deben ser observados al efectuar cada compra.

**b. - El Pedido.**

El pedido es el documento capital de la actividad de la compra es, además, la segunda fase de la adquisición; bajo el cual comprador y vendedor se comprometen a cumplir con determinadas condiciones, resultantes de la negociación.

La negociación tiene a su vez elementos que son:

1. - Precio.
2. - Condiciones de pago.
3. - Condiciones de entrega.
4. - Plazo de entrega.
5. - Garantías o fianzas.
6. - Margen de tolerancia en mermas y pérdidas.
7. - Medición.
8. - Condiciones especiales.
9. - Garantías de calidad.
10. - La cláusula "a petición".
11. - La cláusula "venta con el pacto de dominio reservado".

12. - Las compras por medio de "contrato - tipo".

c. - El Tráfico ó Transportes externos a la empresa.

Es esencial para cualquier organización abastecerse de una variedad de materiales y servicios, la responsabilidad del abasto esta vertida en el Departamento de Compras y el de Almacén.

Cuando el Jefe del Departamento de Compras negocia la compra de materias primas, suministros y equipos, debe conocer los costos por fletes desde las distintas fuentes de abastecimiento.

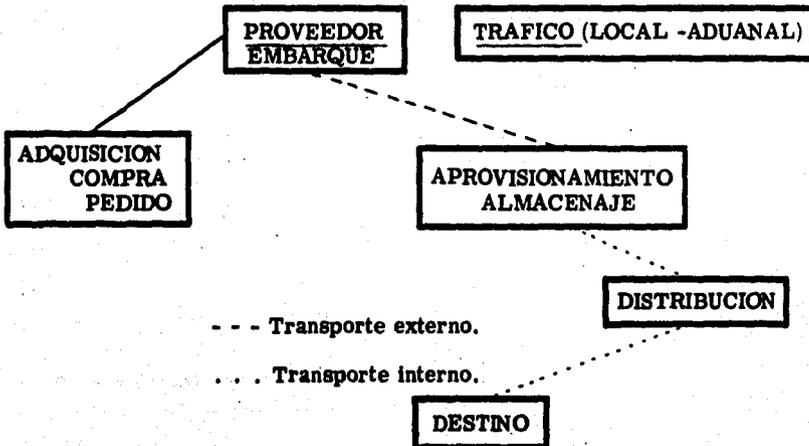
Los medios de transporte comprendidos en el aspecto de tráfico son:

\_\_\_ Terrestre.

\_\_\_ Marítimo.

\_\_\_ Aéreo.

El tráfico, además, en cuanto a situación geográfica de proveedor a comprador, puede dividirse en internacional (aduanal) y local. A continuación se muestra una gráfica en que se incluye el tráfico dentro de un sistema de abastecimientos, distinguiéndose el transporte interno (línea punteada) y el transporte externo (línea intermitente).



Para realzar la importancia que tiene el aspecto de transportes en el desarrollo de las operaciones de una empresa, se mencionará un estudio llevado a cabo en los Estados Unidos, en que se demostró que la industria de este país, puede ahorrar 2,000 millones de dólares al año organizando el transporte -en general- de materiales.

El objetivo fundamental del transporte de materiales es el establecimiento de una circulación ininterrumpida de materiales para el sano desarrollo de las operaciones de una empresa.

En cualquier empresa es necesario vigilar los costos, por ello es que el llevar los materiales desde la planta del fabricante hasta el vehículo o vagón y desde éste hasta el destinatario constituyen -- una parte muy importante que debe ser analizada en detalle para lograr un mayor rendimiento en tiempo, dinero y esfuerzo.

Para la obtención de mejores resultados en el transporte de materiales es necesario conocer:

1. - Las relaciones fundamentales que tienen el transporte, el almacenamiento y la manutención de materiales con las demás operaciones y servicios de la empresa.
2. - Las técnicas y métodos para descubrir dichas relaciones.
3. - El tipo de transporte y el equipo que debe emplearse.
4. - El beneficio de una utilización adecuada de los medios de transporte.
5. - Soluciones prácticas aplicadas a los problemas de transporte clásicos en las diversas industrias.

La importancia del transporte de materiales y equipo tanto en el aspecto de su obtención (tráfico) como en el de distribución, pasa generalmente como un elemento desapercibido en muchas empresas. Lo anterior se puede demostrar por medio de un ejemplo de la General Electric que en 1958 gastó aproximadamente \$ 126,000,000 en -- transportación. Este gasto representa en ocasiones hasta el 2% sobre el costo de los materiales comprados y constituye un factor determinante que decide la selección entre dos o más vendedores.

##...

competidores; ya que la transportación es simplemente un servicio, que no aumenta en nada la calidad de los materiales, y constituye - un gasto que disminuye directamente la columna de utilidades.

### MÉTODOS DE EMBARQUE

Como regla general, el costo de la transportación varía en función de la velocidad del servicio. Mientras más lento sea el servicio más bajo será el costo. La propia selección de los métodos de transportación, por lo tanto, requiere utilizar el método de costo - más bajo compatible con el servicio necesitado. A continuación se listan los métodos de embarque más usuales en la industria.

1. - Promotor de Fletes Aéreos.
2. - Express Aéreo.
3. - Flete Aéreo.
4. - Express de Ferrocarril.
5. - Paquete Postal.
6. - Camión.
7. - Fletes por Ferrocarril.
8. - Fluvial.

La lista anterior señala en orden progresivo la rapidez de los distintos tipos de servicio e indica en orden progresivo la relación entre los costos de cada uno de ellos.

En un tiempo el Express de Ferrocarril era uno de los métodos más expeditos para movimiento de embarques pequeños. Con la constante declinación del número de trenes de pasajeros, el aumento en número y el mejoramiento del servicio de transportes por camión; - así como el aumento acelerado en la disponibilidad de espacio para carga aérea, dieron como resultado costos más bajos, haciendo menos usual el uso del Express por Ferrocarril.

A menudo es más expedito o económico usar Carga Aérea o - - transportes en camión, que los envíos por Express de los Ferrocarriles, atendiendo a la oportunidad en la entrega.

##...

**B. - EL APROVISIONAMIENTO.** - El segundo elemento del abastecimiento, está compuesto de dos fases que son: A) el almacenaje y B) la distribución.

**a. - El Almacenaje.**

Según Michele Calimeri en su obra "Organización del Almacén" dice: se establecen para la función de almacenaje los siguientes aspectos: la recepción, el control o verificación correspondiente, la clasificación o expedición de toda clase de materias o productos, - y para realizar el desarrollo de las técnicas contables un riguroso control sobre el almacenaje, al objeto de mejorar al máximo el proceso productivo y el comercial.

Alford y Bangs, en su obra "Production Handbook" analizan las actividades del almacenaje bajo los siguientes enunciados:

1. - Recepción, para su custodia y protección, de todos los materiales y géneros de reposición -materiales en bruto, semi facturados y materiales de compra - para la producción y la manutención.
2. - Reposición de materiales, mediante pedidos regulares, para la sección de producción y otras dependencias.
3. - Actualización de los registros de almacén necesarios.
4. - Control de los materiales producidos, comprados y almacenados para ser empleados en ulterior producción.
5. - Conservación, hasta el momento necesario, de grandes provisiones de materias primas adquiridas a un precio favorable para el consumo futuro.
6. - Cuidado de los materiales en proceso de elaboración y de - materias primas, almacenados al objeto de estacionarlos o disponerlos para uso futuro (madera verde, fundición, etc.)
7. - Conservar los almacenes ordenados y limpios, teniendo un sitio para cada cosa y cada cosa en su lugar."

Por su parte Bathel, Smith y Stackman conciben al almacenaje como parte de una función más compleja llamada: "control de los materiales" o "control de inventarios" que incluye.

1. - El aprovisionamiento de tales materiales.
2. - El tráfico exterior (expedición, transporte, recepción)
3. - El almacenaje y el control de los inventarios.
4. - Los transportes internos y el manejo de los materiales.

El almacenaje debe considerarse dentro del cuadro general del funcionamiento de la empresa, y por ningún motivo hay que mirarlo bajo la consideración de "elemento aislado", ya que se trata de un importante engranaje de la compleja "máquina" empresarial (refiriéndose a la empresa) que debe moverse en forma conveniente, - ágil y funcional, desarrollándose en completa armonía con los sectores técnico, productivo y comercial.

En mi opinión, el almacenaje consta de cuatro etapas, 1. - Recepción, 2. - Control de existencias, 3. - Guarda, 4. - Entrega o despacho.

1. - Recepción

a). - Inspección.

b). - Control de Calidad.

Un factor muy importante en el manejo de materiales es el lugar de recepción, el cual debe ser planeado, de acuerdo con los problemas de embarque y desembarque característicos de cada empresa.

Recepción es el proceso de aceptar materiales desde el momento en que un vehículo llevando material para entregar esté disponible para descargar hasta que el material recibido llegue a su punto normal de almacenamiento o de empleo, incluyendo el recibo y la expedición de toda la información necesaria relacionada con este proceso. Existen varios métodos de recepción de materiales en un Almacén, generalmente los materiales procedentes de fuera llegan en vagón de ferrocarril o en camión, si bien hay algunas empresas que disponen de instalaciones para la carga directa en barcaza o barco. Los materiales procedentes del interior (traspaso de una bodega a otra) - llegarán en transportador o en carretillas. En ciertos casos, este servicio puede efectuarse también, por medio de un transportador monorriel elevado, o de una grúa puente.

Es muy importante que los locales de recepción (cuando el material se recibe en vagón o camión) se encuentren bajo techo, es decir - cubiertos para poder realizar la descarga independientemente del estado del tiempo.

Es conveniente disponer de varios puestos de descarga a fin de de cargar varios vagones o camiones al mismo tiempo, con lo cual se - puede evitar los gastos de paralización.

Condiciones que deben de reunir los locales de recepción.

- \_\_\_ Disponer de un local (oficina) para el trabajo administrativo.
- \_\_\_ Ser bastante extensos a fin de poder acomodar las mercancías que constituyen la carga de un camión grande.
- \_\_\_ Estar claramente separados, y a suficiente distancia de la zona de despacho o entrega, a fin de evitar confusiones y congestionamientos.
- \_\_\_ Si el edificio es de un solo piso, estar en la situación más con veniente, a fin de reducir los acarreos al mínimo.
- \_\_\_ Si el edificio es de varios pisos, el local de recepción debe si tuarse en las inmediaciones de los montacargas que hayan de elevar las mercancías hasta los pisos superiores.

a). - La inspección.

La inspección consistirá en controlar:

- \_\_\_ Si se trata realmente de los materiales solicitados.
- \_\_\_ Si la cantidad recibida corresponde a la pedida o si se - aparta sensiblemente de la misma. Dicho control deberá de servir de base para la facturación; en los pedidos fin cados será conveniente fijar: las tolerancias cuantitati- vas admitidas (en más o menos) y los criterios para el control de calidad.
- \_\_\_ Si los materiales recibidos reúnen los requisitos técnicos previstos en las condiciones contractuales o si se corres ponden con normas técnicas en uso o con muestras que -- sirvieron de base para la compra.

Muchos inconvenientes que surgen en la producción se originan de - un ineficiente control de las materias primas y auxiliares, o de los pro ductos manufacturados, a su llegada a la empresa.

En la práctica, ocurre que los proveedores poco escrupulosos - entregan materiales de calidad inferior a la ofrecida. La compensación del bajo precio convenido, resulta a veces en detrimento de la calidad o en el sacrificio de los requisitos deseables de los materiales. Ante esta situación es fácil comprender cuán importante es la labor de inspección y cuales pueden ser las consecuencias de un mal desempeño de la misma.

b). - Control de calidad.

La seguridad de la calidad del producto a un costo mínimo, es la mira de las funciones de la área de Control de Calidad. Los métodos de control de calidad son muy diversos, entre ellos se encuentra el método de muestreo que consiste en tomar al azar de un lote de materiales, un determinado porcentaje de los mismos a fin de comprobar si realmente cubren los requisitos bajo los que se solicitaron.

Pruebas de Laboratorio.

Estas pruebas son los medios de comprobación de las características de los materiales recibidos. Generalmente en la negociación de los materiales se realizan pruebas de laboratorio, para que los resultados de estas sean exactamente iguales a los de las pruebas que se realicen en la recepción de los materiales.

2. - Control de Existencias.

Es necesario establecer en toda empresa controles que permitan conocer las entradas y salidas de los materiales; ya que ocupan un renglón muy importante dentro de las inversiones realizadas por la misma, siendo el control de inventarios una herramienta administrativa que auxilia a los directivos en la toma de decisiones.

Dependiendo del giro del negocio, el renglón de inventarios oscila entre un 25% y, en ocasiones alcanza un 50% del activo total de una empresa. Además del giro del negocio existen otros factores que determinarán el monto de la inversión en inventarios, tales como las características del mercado, el tipo de productos que se manejan, los recursos de almacenaje... ; por ello no se puede establecer alguna norma o estándar con la cual los directivos pueden comparar sus políticas de inversión, en relación a otras empresas similares; que les sirvieran de base para tomar diversas decisiones administrativas.

El control de existencias es el conjunto de técnicas que permiten un máximo de economía en cuanto al costo total de existencias. Dicho control consiste en formular los pedidos de materiales en las cantidades y frecuencias más adecuadas, lo cual origina que la cantidad almacenada resulte más económica y que se realicen al mínimo los casos de agotamiento de existencias por rupturas de stocks. Este trabajo se basa en las previsiones y en las cantidades existentes.

a). - Su Objetivo.

Para que un sistema de abastecimiento funcione adecuadamente es preciso contar con un control de existencias cuyo fin es el de vigilar y controlar el movimiento de materiales, conocer los costos de los mismos, así como conocer las cantidades adquiridas y consumidas. Además debe mantener los inventarios al nivel más bajo posible, proporcionando un servicio óptimo a las áreas de la empresa, obteniendo con ello el mejor rendimiento y control sobre la inversión.

b). - Sistema de Control de Existencias.

Este punto se enumerarán los sistemas de reposición y de control.

\_\_\_\_ Método gráfico. - Se basa en el gráfico acumulado de las previsiones de fabricación o de consumo.

\_\_\_\_ Método contable. - Consiste en la revisión periódica de las existencias, basado en la reposición a fechas fijas de cantidades variables.

\_\_\_\_ Método contable. - Se realiza a través de la vigilancia del nivel de las existencias, basado en la reposición de cantidades fijas en fechas variables, también es conocido por el nombre de "método de máximos y mínimos".

\_\_\_\_ Método físico. - Se refiere al recuento físico de existencias a través de inventarios rotativos y periódicos.

c). - La necesidad del establecimiento de niveles de inventarios.

El problema básico de la administración de inventarios es tener la cantidad correcta de existencias disponibles, es decir ni demasiado ni muy poco.

Fundamentalmente el control de inventario es la base para decidir cuánto y cuándo comprar. En este punto se hará referencia solamente a cuánto comprar, para ello es necesario hablar del establecimiento de los costos de inventarios, que son básicamente costos de obtención y costos de posesión. Los costos de obtención varían con el número de pedidos, dichos costos pueden ser reducidos, financiando pedidos de mayor volumen (pedidos masivos) y en menor número. Sin embargo, el resultado es un aumento en inventarios y consecuentemente en los costos de posesión.

Los costos de posesión son aquellos causados por la guarda, manejo y seguros de los materiales almacenados; estos costos pueden ser reducidos colocando pedidos más pequeños. Sin embargo, como se vió en el punto anterior esto puede acarrear un incremento en los costos de obtención.

Los costos combinados de obtención y posesión pueden estar en un nivel mínimo. El tamaño del pedido que produce este resultado es conocido como Cantidad Económica del Pedido.

La práctica ha demostrado sin embargo, que en ocasiones no es posible mantener nivelados dichos costos, ya que los niveles de existencias que se fijan en una empresa son afectados por factores externos a la misma. La variabilidad de los precios de un material en el mercado o una demanda inesperada del producto o servicio, provocan la adquisición en mayor o menor grado de dichos materiales. Por ejemplo en el mercado del cobre así como en otros mercados existen fluctuaciones constantes en el precio; lo cual origina que a una baja del mismo, se demande una cantidad superior, esto constituye en sí una especulación

del mercado independiente en ocasiones de las prácticas recomendadas en la teoría.

Desde luego, es aconsejable el uso de las técnicas sobre la fijación de niveles de existencias pues el no observarlos traería serias consecuencias, ya fuera -- por adquirir demasiado o por adquirir muy poco. El hecho de adquirir una cantidad mayor representaría:

- \_\_\_ Inmovilización de recursos.
- \_\_\_ Altos costos de posesión.
- \_\_\_ Aumentar el riesgo por obsolescencia de los materiales.

Por el contrario, una cantidad menor de la debida traería consecuencias tales como:

- \_\_\_ Altos costos de posesión por el uso frecuente de materiales urgentes. \*

Además es necesaria la creación de niveles de protección, que eviten la ruptura del inventario, permitiendo con ello proporcionar un suministro constante de materiales; previendo contingencias internas y externas a la empresa (paros o huelgas en el ámbito de proveedores). El nivel de protección estará directamente relacionado con el consumo de los distintos materiales.

Desglosando el objetivo general del control de existencias, quedaría reducido a tres metas básicas.

- \_\_\_ Obtención de materiales al costo más bajo -- posible.
- \_\_\_ Con la óptima inversión de inventarios.

---

\* Nota: Estos hechos son enunciativos, de ninguna manera limitativos.

— La entrega física de materiales en el momento oportuno.

El sistema de compras sin almacenaje constituye una solución práctica a los problemas que representan el equilibrio de los costos de posesión y los costos de obtención. Este sistema permite fincar pedidos masivos basados en las previsiones de necesidades -- de materiales del comprador. El comprador determina sus programas de trabajo y los hace del conocimiento del proveedor fijándole la entrega de lotes parciales y los plazos de entrega. El proveedor por su parte programará su producción de acuerdo con los programas del comprador.

Políticas más usuales para la valuación de -- inventarios perpetuos.

Por lo que respecta a las políticas de valuación de inventarios una vez que se tienen los costos, ya sea de materias primas, productos en proceso o productos terminados; se pueden aplicar las siguientes bases de valuación.

— Costo específico. - Este método identifica a cada artículo con su costo el cual se aplica -- al costo de producción en caso de materias primas o al costo de venta en caso de artículos terminados.

— Primeras entradas - primeras salidas (PEPS) Como su nombre lo indica se utiliza el costo de las unidades que más tiempo se hayan tenido en existencia para dar salida, o sea, el inventario va quedando valuado a los últimos -- costos incurridos. De acuerdo con este método las utilidades aumentan si el mercado tiende a subir.

— Últimas entradas - primeras salidas (UEPS) Este método es inverso al anterior ya que los últimos costos se utilizan para registrar las salidas o sea el inventario va quedando valuado

a los costos más antiguos por lo que las utilidades se disminuyen cuando los precios suben y aumentan cuando los precios bajan.

— Costos promedio. - Con cada entrada o compra se va modificando el costo, dividiendo el costo total incurrido entre el total de unidades en existencia o sea que todas las unidades quedan valuadas al mismo costo.

### 3. - Guarda

La tercera etapa del almacenaje es la guarda o acomodo racional de los materiales en el almacén para su conservación. Este aspecto hace necesaria la diferenciación de los materiales; por ejemplo, Alford y Russel Beatty, distinguen: materiales en bruto, materiales en curso de fabricación, piezas manufacturadas, piezas terminadas, -- provenientes de adquisiciones, productos terminados y géneros de consumo.

Asimismo es necesario hacer una distinción entre los materiales que no presentan dificultad de conservación en condiciones ambientales normales y aquellos que pueden estropearse fácilmente. Esto --- significa que existen materiales que por su naturaleza (peso, volumen, composición química...) no exigen almacenes especializados, - en cambio otro tipo de materiales requieren de almacenes especializados, como es el caso del trigo que no puede permanecer a la intemperie.

Lo expuesto anteriormente determinará las condiciones o disposición en planta (layout) de los almacenes lo cual debe ser objeto de estudio racional puesto que:

— Debe basarse en las diferentes proporciones existentes entre los materiales recibidos y los pedidos.

— Debe ubicarse dentro de la empresa en el punto más cercano a la línea de producción, o en el punto más adecuado para la salida de productos terminados con el objeto de asegurar al máximo un flujo rectilíneo de los materiales y/o productos terminados.

— Ha de determinar una distribución del espacio disponible de acuerdo con las distintas exigencias a satisfacer y considerando además las exigencias futuras.

— Debe cumplir una adecuada protección de los materiales -

##...

(por los factores climatológicos, riesgos por robo o siniestro).

\_\_\_ Debe permitir un ahorro de trabajo, de tiempo y dinero por mano de obra y/o acarreos o transportes, lo que redundaría en economía y funcionalidad.

\_\_\_ Debe lograr un acceso rápido a los materiales almacenados.

La amplitud de la disposición planimétrica, estará determinada en función de dos factores básicos: "materiales" y "espacio disponible". En relación al primer factor es necesario analizar los siguientes aspectos:

\_\_\_ Características y necesidades para su conservación (que variarán dependiendo de si están o no acondicionados previamente).

\_\_\_ Peso y volumen.

\_\_\_ Cantidad que se necesita almacenar.

\_\_\_ Tipo de rotación (alta, mediana o baja).

\_\_\_ Duración en estado de conservación, etc...

En cuanto al factor espacio disponible deben ser considerados - los puntos siguientes:

\_\_\_ Superficie y altura.

\_\_\_ Características de los pavimentos (tolerancias máximas - de los mismos), de las bóvedas y de las cubiertas.

\_\_\_ Características de las puertas (número, amplitud, ubicación, etc...

Dentro del estudio de la disposición en planta de los almacenes, es necesario planear la disponibilidad de medios y sistemas adecuados para facilitar la carga y descarga del material, tales como: planos cargadores, grúas, montacargas. .... Asimismo ver que las vías de acceso sean hasta donde sea posible rectilíneas evitando que se vean interrumpidas por columnas o materiales; de igual manera deben establecerse comunicaciones directas entre las puertas y los

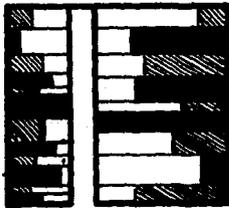
##...

diferentes puntos de estibaje, procurando que la anchura de dichas comunicaciones permita el tránsito en las dos direcciones, para - ágil manejo de las entradas y salidas de los materiales.

A continuación se mencionan algunos aspectos a considerar para el acomodo de los materiales en el almacén.

- Los materiales de alta rotación deberán estar colocados en los lugares más próximos, más accesibles a los puntos de carga o a los medios de transporte.
- Los materiales de baja rotación deberán ubicarse en las áreas menos cómodas o menos ventajosas para los puntos de carga o los medios de transporte.
- Los materiales voluminosos o muy pesados deben estar colocados en los puntos más cercanos a los medios de elevación parte (fijos) y de transporte, considerando la necesidad de reducir al mínimo los gastos de movimiento.

La buena distribución del espacio en el almacén, es un factor preponderante en el funcionamiento del mismo, a continuación se muestran dos aspectos de la distribución como ejemplos:



Distribución Primitiva

La superficie del almacén está desaprovechada en un 50% aproximadamente, dado que los espacios son muy pocos y de gran profundidad, dificultando la manipulación y manutención de materiales.



Distribución Actual

El número de espacios del almacén es mayor que en la distribución anterior, aún cuando su profundidad es menor; con lo cual se obtiene una ocupación aproximada del 80%. Esta distribución facilita la manipulación y manutención de materiales.

##...

Por último dentro de la guarda de materiales existe un aspecto muy importante que se refiere al problema de la seguridad en los almacenes; Henry Fayol al referirse a la seguridad decía: "Tiene - la misión de proteger los bienes y las personas contra los robos, - los incendios, las inundaciones, los atentados, etc.. Es el ojo del patrón y el perro guardián de la Empresa. . . y, en líneas generales cualquier medida que dé seguridad a la Empresa y tranquilidad de - espíritu al personal, en el momento en que sea preciso 1/

En este punto se señalarán algunas medidas en evitación de robos, incendios, pérdidas y mermas de materiales; así como de la protección del personal del almacén contra los accidentes.

#### Algunas Medidas de Seguridad Contra Robos.

- Asegurar un buen cierre de los almacenes: puertas seguras, rejas en las ventanas, cerraduras sólidas y complicadas, - dispositivos de alarma etc. .
- Realizar recuentos físicos de materiales basados en un programa sistemático, con objeto de controlar la correspondencia entre los registros contables y la situación real.
- Establecer un riguroso control del personal y de materiales a la entrada y salida del almacén.
- Verificar rigurosamente el material de salida; checando su concordancia con la documentación que le ampara.
- Hacer un reconocimiento de salida a todo el personal que maneje materiales de fácil sustracción.
- Prohibir al personal, que cuente dentro del almacén con cajas que cierran con llave, destinadas a contener sus efectos personales.
- Evitar que se abran paquetes o cajas que contengan materiales pequeños y en casos excepcionales conservar el material sobrante bajo llave.

---

1/ H. Fayol, "Administration Industrielle et Générale" Dunod.

- Establecer medidas de orden y limpieza a fin de controlar el movimiento de los materiales y prevenir los robos.
- Inspeccionar los depósitos de basura o desperdicios a su salida del almacén, a fin de evitar la sustracción de materiales. Asimismo inspeccionar los medios de transporte durante los movimientos o al final del servicio.
- Establecer una rigurosa política de selección de personal con objeto de contar con elementos de confianza.
- Disponer una rotación periódica de tareas, concretándolas a base de un programa bien estudiado y rígidamente aplicado.

#### Medidas de Seguridad Contra Incendios.

Las normas de seguridad contra incendios se pueden dividir en dos grupos:

- a). - Normas de carácter general, que conciernen a todos los materiales.
- b). - Normas de carácter específico, que se refieren al tratamiento de algunos materiales en particular.

Para los fines de este estudio se tomará en consideración el inciso que se refiere a normas de carácter general.

Para prevenir los incendios deben tomarse algunas medidas precautorias que se mencionan a continuación: se establecerán las distancias que deben existir entre los materiales; los medios de iluminación y los cables eléctricos. Por lo que respecta a la instalación o en su caso la renovación de los alambres o cables, dado que el aislamiento con que cuentan tiende a perder sus propiedades protectoras con el transcurso del tiempo. Deberá prohibirse fumar (en aquellos sitios que exista material inflamable), así como establecer normas para regular el empleo de los medios de calefacción (estufas de carbón, de serrín, eléctricas, etc.).

El empleo de avisos (carteles, discos, etc.) bien legibles colocados en los puntos de mayor visibilidad para el personal en los lugares de riesgo, otro aspecto muy importante es el establecimiento de medidas de seguridad.

Por otra parte es necesario contar con un servicio de alarma, ya sea mediante sistemas no automáticos (teléfonos encerrados en cajas especiales de cristal) y automáticos (señalización a distancia de las variaciones de temperatura, de la existencia de la temperatura -límite, etc.), con el fin de evitar la propagación del fuego a otras áreas, a través de una intervención oportuna.

Existen además otras causas que originan mermas de materiales en el almacén como son: inundaciones, humedad, granizo (rotura de las cubiertas), acción del viento, fugas de gas, explosiones, exceso de calor, hundimiento de pavimentos, rotura de cajas de voltaje, rotura de sacos, la acción de los insectos y roedores, insuficiente circulación de aire, insuficiente protección contra los agentes atmosféricos, temperaturas irregulares en los frigoríficos, una deficiente organización de la rotación de materiales en el almacén, dificultad de control sobre los materiales acondicionados, ambiente inadecuado para los procesos de maduración o envejecimiento de los productos, escasa vigilancia del personal técnico, insuficiencia de los medios de control, roturas y desperfectos en la manipulación, rotura de conductos o depósitos que contienen materias en proceso de elaboración, invasiones microbianas, daños causados por tratamientos de desinfectación o desinsectación, etc... . Todos estos aspectos y algunos más deben ser objeto de estudios sistemáticos para evitar las eventualidades de riesgo dentro de la organización del almacén.

#### 4. - Entrega o Despacho de Materiales

La entrega, cuarta etapa de la guarda de materiales comprende la selección o clasificación de las mercancías, su preparación para envío y el transporte a partir del muelle de expediciones. Para llegar a mover de un modo económico una gran diversidad de materiales a lo largo de estos procesos, hace falta mucho trabajo previo de planeación, a fin de establecer una sucesión de operaciones que ofrezca el mayor rendimiento posible con el mínimo de transportes y las distancias a recorrer.

Por otra parte se deben contar con sistemas de registro contable que amparen la salida de los materiales y que permitan controlar y contar con los siguientes puntos: lista de faltantes para indicar los artículos fuera de existencia, las etiquetas de reserva de secciones de bodegas que son enviadas al control de inventarios o al departamento de pedidos, cuando las existencias de reserva han disminuido considerablemente (a fin de evitar una rotura de stock). Las áreas de control de existencias reportarán a otras unidades sobre el estado de las mismas, disposición de excedentes y materiales obsoletos,

transferencias de existencias, recuentos físicos de inventarios, - -  
etc... . Las salidas del almacén incluyen:

- . Acumulación de partes o montajes.
- . Papeles de retiro.
- . Lista de faltantes.
- . Etiqueta de reserva en bodegas.
- . Transferencia de existencias.
- . Provisiones.
- . Herramientas.
- . Reportes de Status.
- . Recuentos de inventario.
- . Disposición de excedentes y obsoletos.

A continuación se muestra un cuadro sumario de las actividades  
del almacenaje.

##...

CUADRO SUMARIO DE ALMACENAJE

ENTRADAS	
<u>Información</u>	<u>Físico</u>
. Programas de Talleres.	. Materias primas.
. Listas de materiales o partes.	. Materiales en proceso.
. Recibos de Proveedores.	. Provisiones.
. Autorización de retiro.	. Herramientas

RECURSOS
<u>Físico</u>
. Equipo de Manejo de materiales.
. Casilleros y anaquel de almacenamiento.
. Espacio de Piso.
-----
<u>Información</u>
. Personal.
. Equipo de datos de proceso.
. Archivos de ubicación y de Status.

PROCESOS
. Recibo, clasificación y etiquetación - de materiales de entrada.
. Asignación de materiales para almacenamiento.
. Mantener registros de existencias.
. Verificar niveles de existencias.
. Acumular y distribuir materiales.
. Preparar reportes requeridos.
. Apoyar actividades de control de inventario.

SALIDAS	
. Papeles de Retiro.	. Acumulación de partes y conjuntos.
. Listas de Faltantes.	. Transferencias de existencias.
. Reportes de Status.	. Materiales excedentes.
. Conteos de inventario.	
. Etiquetas de reserva en casilleros.	

b). - La Distribución.

La distribución vista desde el punto del abastecimiento de materiales consiste en la entrega de los mismos en los lugares de consumo. La distribución es el paso inmediato al despacho de los materiales y su realización será más efectiva mientras sea más oportuna; ya que es la culminación ciclo del abastecimiento, que consiste en situar en lugar y tiempo más adecuado los satisfactores a las necesidades de la empresa.

La distribución abarca dos aspectos a) la manutención y b) la manipulación.

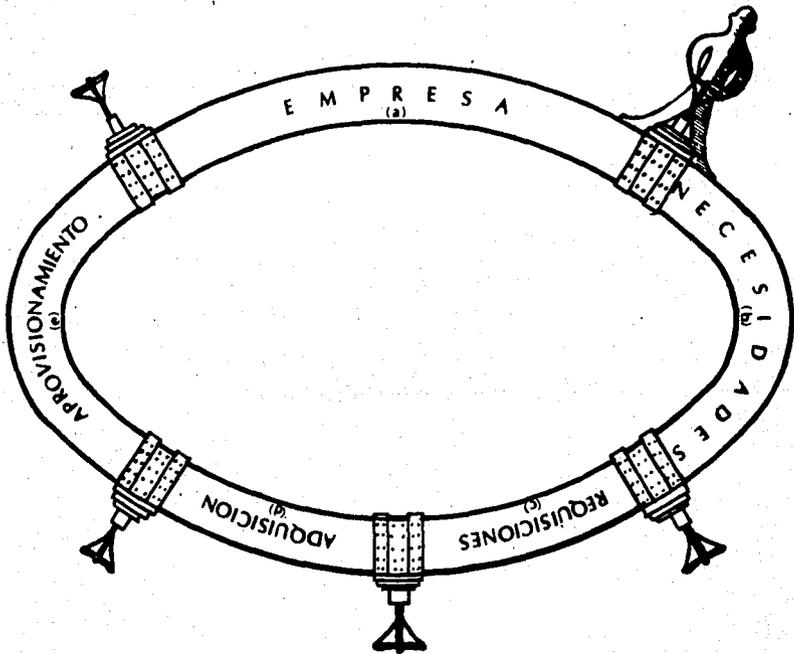
- a). - La manutención es un término que implica toda operación de traslado entre dos sitios, en planos iguales o diferentes, de cualquier clase de materiales, sean sólidos líquidos o gaseosos, en estado de primera materia, semi-manufacturado o acabado, bien manualmente o empleando toda clase de medios auxiliares, mecánicos de elevación y transporte.

Por otra parte en su sentido más restringido se aplica -- dentro del transporte el término manipulación a las operaciones manuales.

Ciclo del Abastecimiento.

- A y B). - La empresa aparece en primer término, ya que de las actividades u operaciones diarias de la misma, se generan necesidades, iniciándose el ciclo del abastecimiento.
- C). - Las necesidades de la empresa, deben ser satisfechas y la primera etapa para lograrlo es la formulación de la requisición
- D). - La requisición a su vez se traduce en una adquisición; posterior a la elección de proveedores a través de técnicas modernas.
- E). - Una vez negociada la adquisición de los bienes, estos son transportados para su almacenamiento, en espera del -- momento de su consumo o aplicación; estas fases están comprendidas dentro del aprovisionamiento que cierra -- el ciclo del abastecimiento satisfaciendo las necesidades de la empresa.

# ESQUEMA CICLICO DEL ABASTECIMIENTO



**IV. - COMO INFLUYEN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS  
EN EL ABASTECIMIENTO.**

En una empresa industrial existen cuatro funciones básicas que son: compras, producción, ventas y finanzas.

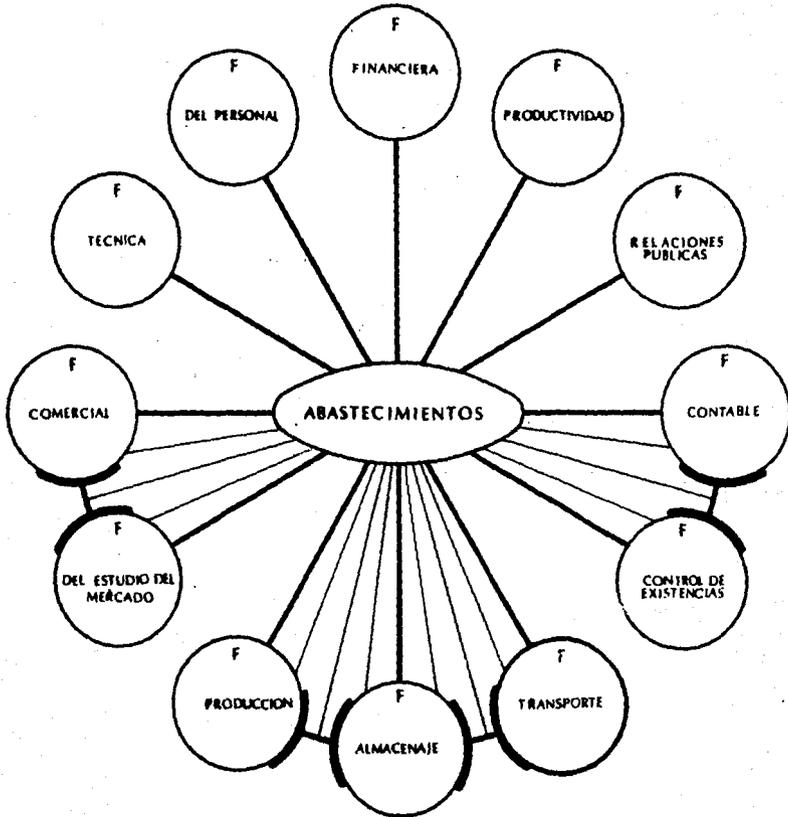
De una adecuada coordinación de estas cuatro funciones depende el éxito de un sistema de abastecimiento. Las políticas y los programas que se sigan en cada una de estas áreas administrativas influyen decisivamente la función del abastecimiento, en varios aspectos como los que se mencionan a continuación:

1. - Las previsiones de ventas y las requisiciones sugieren la cantidad y calidad de las compras.
2. - Los planes financieros determinan los fondos y créditos disponibles para el aprovisionamiento. El principio de mantener existencias o inventarios de protección compatibles con las necesidades sugiere que ha de haber más estrecha coordinación entre la área de abastecimientos y la financiera.
3. - La reducción de los costos por un manejo eficiente de los inventarios también influyen favorablemente la política de abastecimientos.
4. - Los programas del departamento de producción sugieren el orden y momento en que han de efectuarse las compras.
5. - Las condiciones del mercado, tales como aumentos esperados de precios o la disminución del costo de mercancías - esenciales, influyen en las compras. Los aumentos previstos de precios o las escaseses de suministros aceleran los programas de compras. Por otra parte, las disminuciones previstas de los costos y la abundancia de suministros darán más lentitud a las actividades de aprovisionamiento.
6. - Otras condiciones circunstanciales, tales como las limitaciones de las instalaciones para almacenamiento y de servicios de embarque y las mercancías perecederas influyen también en el monto de las compras.

**Principios de coordinación del Abastecimiento con las demás funciones de la empresa.**

Estas y otras consideraciones parecidas indican la necesidad de establecer contactos estrechos entre la función de abasto con las demás actividades de la empresa. Las reuniones informales diarias o frecuentes y alguna que otra conferencia formal de los funcionarios ejecutivos responsables hacen posible la colaboración entre las diferentes funciones que concurren en el sistema de abasto. En las grandes organizaciones esta colaboración se realiza a través de la emisión de informes periódicos que contienen datos que se refieren a compromisos corrientes de abasto y a las condiciones del mercado, tales como en los precios, cambios en las especificaciones de materiales, cambios en los programas de los proveedores, requisitos de plazos de entrega y las entregas mismas.

## COORDINACION DE LA FUNCION DEL ABASTECIMIENTO CON LAS DEMAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.



F = FUNCION

## I. - FLUJO DEL ABASTECIMIENTO

El buen desarrollo de los programas fijados a un Ministerio - dependerá a su vez del buen desarrollo de los programas de cada una de las áreas que lo integran . El abastecimiento debe ser tomado en consideración en el diseño de los programas como un sistema de alimentación que impulsa el trabajo de todos, y que pone a su disposición los elementos indispensables para su sano funcionamiento.

A continuación se presenta una gráfica en la cual se ilustra - a grandes rasgos como discurre el abastecimiento en una empresa del Sector Público.

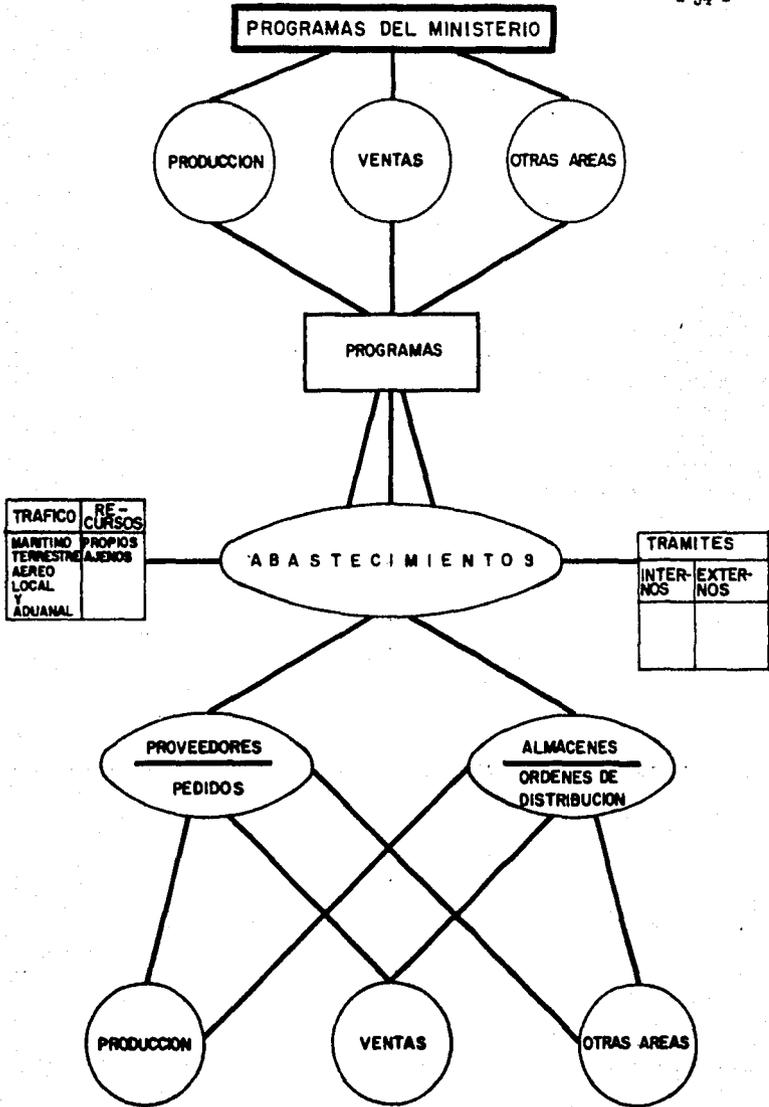
Primeramente se señala que de los programas del Ministerio se desprenden los programas parciales de sus áreas básicas, como lo son: producción y ventas, así como otras áreas de servicio internos a la empresa. Estas áreas vierten dentro de los programas sus necesidades de materiales y equipos, dichas necesidades son turnadas en forma de requisición a el área de Abastecimientos (que en - lo sucesivo para fines de este estudio será llamada Gerencia General de Abastecimientos.

El área de Abastecimientos cuenta con dos fuentes básicas que son: los proveedores, que a través de los pedidos fincados por la - empresa cubren las necesidades de la misma, y sus almacenes que cuentan con existencias que son enviadas a su destino a través de - las órdenes de entrega o distribución.

El Abastecimiento es realizado con recursos propios o ajenos a la empresa. Dentro de los recursos propios se encuentra el presupuesto de la empresa; dentro de los recursos ajenos se encuentran los créditos financieros o el crédito de los proveedores.

Por otra parte se requiere del tráfico (local y/o aduanal) o sea los transportes externos a la empresa, para lo cual se cuenta con - los medios de transporte marítimos, aéreos y terrestres.

Los trámites se dividen en internos y externos; los internos en términos generales se refieren al control presupuestal y al aspecto legal. Los trámites externos son ante SEPANAL., S. I. C., C. I. S. P. Sría. de Hacienda y Crédito Público, S. A. G. A. y S. C. T.



En este capítulo se esboza el objetivo, estructura orgánica y - las funciones comprendidas dentro de los niveles primarios y secundarios de una área de Abastecimientos.

En cuanto a la estructura orgánica se presenta un organigrama general, en el cual se presentan las áreas básicas que integran un sistema de abastecimiento. Posteriormente se presenta un organigrama parcial de cada una de éstas áreas.

Se hace la advertencia de que las funciones descritas en este capítulo son enunciativas y genéricas de ninguna manera son limitativas ni específicas; sin embargo, se ha procurado incluir aquellas funciones consideradas de mayor relevancia, para poder proporcionar un panorama general del desarrollo de las funciones del abastecimiento dentro de cada uno de los niveles jerárquicos que lo integran.

## II. - GERENCIA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS

### OBJETIVO GENERAL

ADQUISICION Y APROVISIONAMIENTO DE LOS -  
MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS EN EL -  
LUGAR, CANTIDAD, CALIDAD, TIEMPO Y PRE  
CIO MAS ADECUADOS PARA EL BUEN DESARRO  
LLO DEL MINISTERIO.

### III. - ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL

Un sistema tan importante para la empresa debe localizarse - dentro de los niveles jerárquicos primarios de la misma. En el desarrollo de este trabajo se le considerará como una Gerencia General de Abastecimientos.

La ubicación del abastecimiento dentro de la estructura orgánica será directamente bajo el nivel Ministerial, o en su defecto del segundo nivel jerárquico, que supervisará el desarrollo de los programas de trabajo trazados para esta área.

La Gerencia 1/ en su primer nivel jerárquico contará con un - - cuerpo de Estados Mayores (auxiliares y asesores), para cumplir satisfactoriamente con sus funciones, asimismo contará con un cuerpo de Control de Abastecimientos 2/.

En el segundo nivel un Sub-Gerente cuyas funciones serán tendientes al logro de una coordinación más ágil y efectiva de los programas a desarrollar por los Departamentos.

Las funciones de la Gerencia estarán comprendidas en tres áreas básicas que son: 2/.

- \_\_\_ Departamento de Compras.
- \_\_\_ Departamento de Importaciones.
- \_\_\_ Departamento de Almacenes.

Para llevar a cabo de manera eficiente sus funciones, los Departamentos contarán con las siguientes Oficinas:

- Departamento de Compras.
- A. - Estudio de Mercados.
  - B. - Encuestas.
  - C. - Concursos Internacionales.
  - D. - Compras Menores.

1/ Refiriéndose a la Gerencia General de Abastecimientos.  
2/ Ver la cédula No. 1.

**E. - Formulación y Control de Pedidos.**

**F. - Control de Pedidos Regionales.**

**G. - Facturas.**

**Departamento de Importaciones.**

**A. - Pedidos.**

**B. - Permisos.**

**C. - Aranceles.**

**D. - Pagos.**

**E. - Embarques.**

**F. - Revisión y Ajustes.**

**Departamento de Almacenes.**

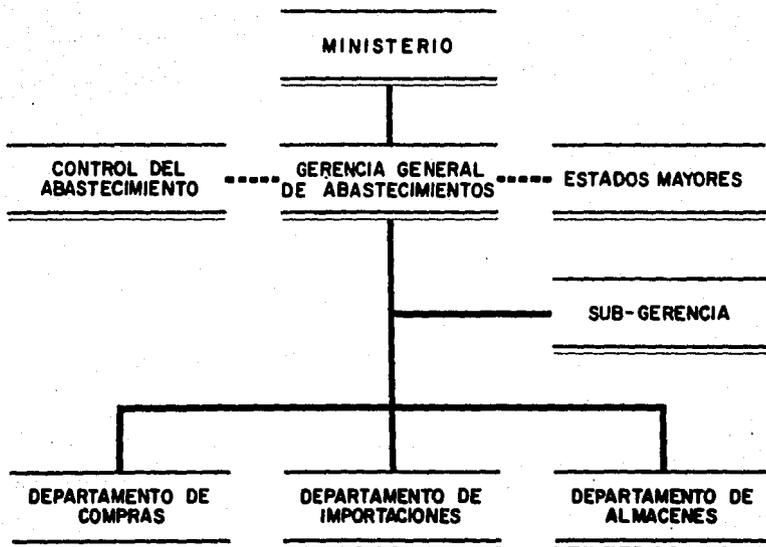
**A. - Control Contable.**

**B. - Supervisión.**

**C. - Operación de Bodegas.**

**D. - Control de Claves de Productos.**

**CEDULA No. 1**



## 2. - FUNCIONES PRIMORDIALES

### A. - GERENCIA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS

1. - Planear y controlar el abastecimiento desde la requisición de los materiales hasta la distribución de los mismos a su destino.
2. - Operar y supervisar que las adquisiciones sean llevadas a cabo de acuerdo con las políticas y normas trazadas por el Ministerio.
3. - Coordinar y supervisar que las adquisiciones realizadas directamente en la Gerencia General de Abastecimientos a través de su Departamento de Compras, - sean realizadas en las condiciones óptimas (precio, - calidad, cantidad y plazo de entrega...).
4. - Obtener información de índices estadísticos; auxiliares en la toma de decisiones a través de estudios de - los mercados locales y extranjeros.
5. - Operar y supervisar, que el flujo administrativo de las compras locales y de importación, sea llevado a cabo - de acuerdo con los sistemas y normas de la empresa en sus aspectos contables.
6. - Supervisar la elección de proveedores realizada por el Jefe del Departamento de Compras. Así como los pedidos al extranjero autorizados por el Departamento de - Importaciones.
7. - Coordinar y supervisar que las funciones operativas de la Gerencia General de Abastecimientos en sus fases de: almacenaje y distribución, sean llevados a cabo a fin de satisfacer los programas de Abastecimientos.
8. - Vigilar que las operaciones de los Almacenes Regionales sean registradas de acuerdo con los sistemas contables bajo los que opera la empresa.
9. - Formular e integrar los presupuestos necesarios en la Gerencia General de Abastecimientos. Vigilar que las - funciones se realicen de acuerdo con los presupuestos - establecidos, incluyendo los reglamentos administrativos necesarios.

##...

10. - Aprobar de acuerdo con las normas presupuestales, los gastos realizados por la Gerencia General de - - Abastecimientos.
11. - Coordinar las tareas de la Gerencia General de Abastecimientos con las demás áreas de la empresa; buscando una rápida y sencilla comunicación de los problemas y métodos necesarios, para lograr oportunidad en el abastecimiento.
12. - Del mismo modo, supervisar que las funciones administrativas se realicen de acuerdo con los aspectos legales contando con la asesoría del Departamento Jurídico.
13. - Coordinar tareas con el Departamento de Personal para estabilizar y regular las condiciones laborales de su personal.
14. - Supervisar que las adquisiciones se realicen de acuerdo con las regulaciones que marcan las dependencias gubernamentales. Promover todo tipo de actividades para mantener relaciones formales de la empresa ante la S. I. C. , C. I. S. P. , SEPANAL, Banco de Comercio Exterior, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Presidencia a fin de agilizar la tramitación y documentación de los abastos.

#### **B. - SUB-GERENCIA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS**

1. - Auxiliar a la Gerencia General en la supervisión o elaboración de los programas de trabajo de la misma.
2. - Auxiliar a la Gerencia General en la coordinación de los Departamentos que la integran.
3. - Auxiliar a la Gerencia General en las funciones que le sean delegadas.
4. - Suplir al Gerente General en sus ausencias.

### **C. - CONTROL DEL ABASTECIMIENTO**

1. - En coordinación con las áreas de construcción, operación y mantenimiento (básicamente) formular los programas de abastecimiento.
2. - Controlar los programas del abastecimiento tomando en consideración tres aspectos básicos que son: las requisiciones de materiales y equipos formulados por las distintas dependencias, los conceptos surtidos por los Almacenes y los pedidos fincados a los proveedores nacionales y extranjeros.
3. - Formular índices estadísticos que puedan servir como base en estimaciones de demanda futura de los materiales y equipo.

### **D. - ESTADOS MAYORES**

1. - Proporcionar asesoría técnica y administrativa auxiliar en la toma de decisiones, a la Gerencia General.
2. - Coadyuvar en la resolución de problemas específicos - que se presenten en las áreas que integran la Gerencia General de Abastecimientos.
3. - Estudiar y en su caso promover el mejoramiento a los sistemas o procedimientos empleados en la Gerencia.

#### IV. - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

De acuerdo con los planes de trabajo de las áreas de construcción, operación y de mantenimiento se pueden hacer estimaciones anuales de las necesidades de materiales; lo que permite realizar programas de adquisición en forma masiva y equilibrada.

La adquisición masiva de materiales reduce en la empresa el papeleo, tramitación, etc., asimismo ayuda a obtener mejores precios y una mayor y más adecuada diversificación de proveedores con el propósito de mejorar las condiciones de los programas de entrega, sobre todo en los casos de materiales de alta rotación. La estabilización de las compras mediante el establecimiento de pedidos con base en programas anuales, permite a los proveedores mejorar sus programas de producción con la consiguiente reducción de costos.

Un aspecto muy importante en el abastecimiento es el cumplimiento de los programas de adquisición por parte de la Gerencia - que a su vez deberá vigilar directamente los programas de producción de los proveedores, conociendo las capacidades de producción de los mismos, con el objeto de poder determinar el oportuno cumplimiento de la entrega de materiales por parte del proveedor.

El mecanismo del Departamento de Compras se inicia con las requisiciones formuladas por las áreas de la empresa solicitando materiales. Dichas solicitudes son recibidas en la Gerencia a efecto de determinar, mediante revisión en el Almacén la posibilidad de surtirlos con las existencias.

Las compras que deban ser efectuadas, posteriormente se cotearán con los pedidos globales pendientes de surtir por los proveedores, a fin de determinar si es necesario hacer un nuevo pedido.

Una vez determinados los materiales que se deban adquirir se procederá a designar un agente de compras que efectuará la encuesta entre los posibles proveedores.

Para invitar a concurso a los proveedores de un determinado material se ha de contar con un catálogo de precios y proveedores. Una vez que se han obtenido todas las cotizaciones el agente procederá a formular un cuadro comparativo que permitirá al Jefe del -

Departamento de Compras elegir al proveedor que ofrezca mejores condiciones en cuanto a calidad, precios y plazo de entrega.

La elección del proveedor estará a cargo del Jefe del Departamento de Compras o del Gerente General de Abastecimientos, esta actividad tal vez pueda ser compartida, fijando políticas en relación al monto del pedido. Para el dictamen en la elección del proveedor se ha de contar con informes proporcionados por auxiliares técnicos, estos informes están relacionados con índices de precios en el mercado tendencia de la oferta en cuanto a su volumen, etc.

Estos reportes son elaborados por rama de materiales siendo complementados con visitas efectuadas a los principales proveedores con lo que se determina cuales son sus capacidades reales y sus posibilidades de atender los pedidos de la empresa.

En casos de excepción la Gerencia realizará juntas a las que asistirán los proveedores de un mismo material. En estas juntas se ha de resolver de común acuerdo las posibilidades de surtir de cada uno de ellos, parte de un posible pedido según sus propios programas de producción. Estos casos se presentan en determinados productos, en que la capacidad conjunta de los industriales nacionales tiene que combinarse para lograr el abastecimiento oportuno de las necesidades de la empresa.

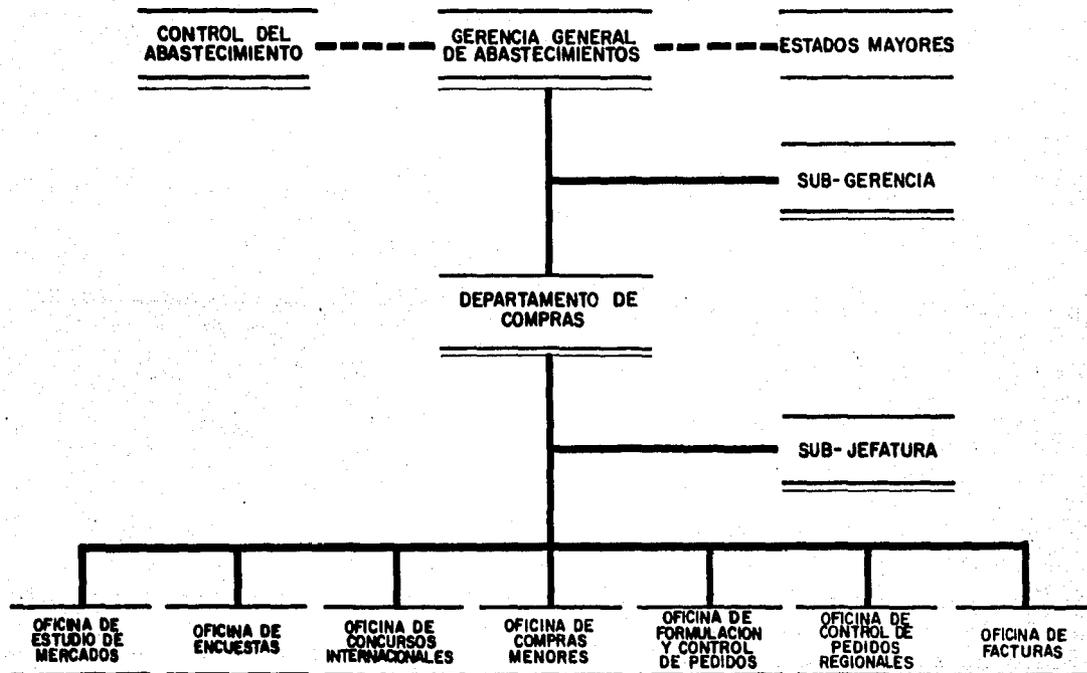
Una vez elegidos los proveedores deberán de promoverse las autorizaciones internas (contabilidad, presupuestos, etc.), así como las externas (SE. PA. NAL. Ver Anexo).

Posterior a la expedición y entrega de una carta pedido, prosiga la labor de vigilar el cumplimiento de los proveedores en base a un sistema de recordatorios escritos e insistencias telefónicas a fin de que éste cumpla con los plazos a que se comprometió. El Departamento de Compras interviene en la autorización del pago de una factura, con el fin de verificar que el proveedor haya cumplido satisfactoriamente las condiciones establecidas en el pedido, ya que el importe total de la factura sería deducido en un determinado porcentaje (estipulado con anterioridad) en caso de no haber cumplido alguna(s) de las condiciones antes mencionadas.

Por último, se ha de señalar que existe dentro del marco general políticas gubernamentales, el principio de sustituir importaciones, en la medida que sea posible tomando en consideración las circunstancias internas. Es conveniente y posible frenar las importaciones aplicando criterios más selectivos.

##...

**CEDULA 2**



## 2. - FUNCIONES PRIMORDIALES

### A. - JEFATURA

1. - Lograr que se lleve a cabo la adquisición de materiales y equipos en las mejores condiciones de precio, calidad y plazo de entrega y que éstas adquisiciones vayan de acuerdo con las políticas y normas establecidas por la empresa.
2. - Buscar en coordinación con las áreas técnicas de la empresa la normalización de los materiales.
3. - Vigilar que el área de estudio de mercados mantenga actualizado los catálogos de proveedores y precios. Asimismo que determine las tendencias del mercado.
4. - Designar a los agentes de compras que han de llevar a cabo las encuestas entre proveedores.
5. - Supervisar que se lleven a cabo los concursos de proveedores, a través de la solicitud de cotizaciones.
6. - Supervisar que sea invitado el mayor número de proveedores por los agentes.
7. - Negociar las condiciones para la adquisición de los materiales.
8. - Dictaminar los concursos de proveedores nacionales, así como extranjeros.
9. - Autorizar los pedidos formulados por el Departamento.
10. - Coordinar las labores de las áreas que integran el Departamento a fin de que las adquisiciones se realicen de acuerdo con los programas de cada una de ellas.
11. - Vigilar que las adquisiciones se realicen de acuerdo con las regulaciones de la SE. PA. NAL. (ver anexo) y Sría. de la Presidencia.
12. - Vigilar que se observen los controles internos establecidos por la empresa.

##...

13. - Vigilar que las adquisiciones de materiales y equipo por conceptos similares sean adquiridos por lotes - masivos.
14. - Formular reclamaciones por incumplimiento en la - entrega de los materiales, con opción de cancelación si las circunstancias lo requieren.
15. - Coordinar las labores de las Oficinas que integran el Departamento.

#### B. - SUB-JEFATURA.

1. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la supervisión o elaboración de los programas de trabajo.
2. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la coordinación de las Oficinas que integran el Departamento.
3. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en las funciones que le sean delegadas.
4. - Suplir las ausencias del Jefe.

#### C. - OFICINA DE ESTUDIOS DE MERCADOS

1. - Elaborar y mantener actualizado el catálogo de precios y proveedores por rama de materiales.
2. - Realizar estudios a fin de poder determinar las tendencias de los mercados, de los materiales de mayor consumo.
3. - Formular reportes sobre las condiciones del mercado a la Jefatura del Departamento.
4. - Investigar el desarrollo o creación de nuevos productos en el mercado.
5. - Coordinar las labores de la Oficina.

#### D. - OFICINA DE ENCUESTAS

1. - Agrupar las necesidades de materiales homogéneas a -

fin de adquirirlos en forma masiva mediante celebraci3n de concursos.

- 2.- Determinar los proveedores que pueden cotizar los - distintos materiales requeridos por las dependencias.
- 3.- Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- 4.- Elaborar cuadros comparativos en base a las cotizaciones presentadas, que sirvan como medios de comparaci3n de las condiciones ofrecidas por los proveedores.
- 5.- Formular un proyecto de dictamen con objeto de facilitar la elecci3n de proveedores al Jefe del Departamento.
- 6.- Coordinar las labores de la Oficina.

#### E. - OFICINA DE CONCURSOS INTERNACIONALES

- 1.- Agrupar las necesidades de materiales y equipos, a efecto de adquirirlos mediante celebraci3n de concursos; con la salvedad de que estos concursos se celebrarn entre proveedores nacionales y extranjeros.
- 2.- Determinar los proveedores que puedan cotizar los -- distintos materiales requeridos por las dependencias.
- 3.- Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- 4.- Elaborar cuadros comparativos en base a las cotizaciones presentados por los proveedores; que sirvan - como medios de comparaci3n para confrontar las diversas condiciones ofrecidas.
- 5.- Formular un proyecto de dictamen con objeto de facilitar la elecci3n de proveedores al Jefe de Departamento.
- 6.- Coordinar las labores de la Oficina.

**F. - OFICINA DE COMPRAS MENORES**

1. - Formular los pedidos al Comercio de las requisiciones que se asignen, en tanto de tipo específico como no específico (por un importe no mayor de \$1,000.00 de acuerdo con las reglamentaciones de SE. PA.NAL.)
2. - Vigilar que los vales que se formulen al Comercio salgan en su oportunidad y vigilar que sean surtidos.
3. - Vigilar a la persona que está designada para que compre al Comercio los diversos artículos urgentes que sean necesarios.
4. - Comunicarse al Comercio para recabar todos los datos necesarios para la elaboración de los pedidos.
5. - Formular vales al Comercio hasta de \$ 1,000.00 para - hacer compras urgentes para las diversas dependencias.
6. - Manejar la Caja Chica para esta clase de compras urgentes. Formular relaciones de Gastos Menores, para que se reintegre el dinero gastado, por la Caja General.
7. - Coordinar las labores de la Oficina.

**G. - OFICINA DE FORMULACION Y CONTROL DE PEDIDOS**

1. - Formular los pedidos en base al dictamen emitido por la Jefatura del Departamento de Compras.
2. - Enviar los pedidos correctamente autorizados por la Gerencia a la SE. PA. NAL. para su aprobación, de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Inspección de Adquisiciones.
3. - Entregar a los proveedores los pedidos una vez que se hayan reunido todos los requisitos internos y externos.
4. - Llevar registro de control de los pedidos formulados, así como de los enviados a SE. PA. NAL. para su aprobación y de aquellos que fueron entregados a los proveedores.
5. - Coordinar las labores de la Oficina.

## H. - OFICINA DE CONTROL DE PEDIDOS REGIONALES

1. - Recibir, registrar y tramitar los pedidos regionales - formulados por las Divisiones o filiales.
2. - Vigilar que en las Divisiones o filiales se cumplan con las disposiciones internas y externas en materia de adquisición de materiales y equipo.
3. - Clasificar los pedidos mayores y menores de acuerdo con lo estipulado por la SE. PA. NAL.
4. - Vigilar que las Divisiones o filiales solo adquieran materiales disponibles en la localidad, bajo las siguientes condiciones.
  - a). - Que no sean materiales afectos al servicio.
  - b). - Que no sean materiales susceptibles de agruparse.
5. - Supervisar los precios a que se adquieren los materiales en las Divisiones o filiales, a fin de uniformar los precios.
6. - Coordinar las labores de la Oficina.

## I. - OFICINA DE FACTURAS

1. - Llevar a cabo recepción y tramitación interna de las - facturas por concepto de la adquisición de materiales - y equipo.
2. - Recibir las facturas debidamente requisitadas.
  - a). - Pedido original.
  - b). - Original de factura y copias.
  - c). - Acuse de recibo, ya se trate de reporte del Almacén talón de embarque o firma de la persona que - reciba.
3. - Descargar en cada copia del pedido las entregas parciales o totales.
4. - Envío de las facturas a la área de contabilidad.

##...

5. - **Formulación de estados de entrega de los diferentes -  
proveedores.**
6. - **Coordinar las labores de la Oficina.**

## V. - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES.

Un aspecto primordial para el desarrollo normal de las operaciones de la empresa, es la necesidad que tiene de adquirir del extranjero materiales y equipo para llevar a cabo sus programas de construcción, operación, mantenimiento y ampliación de obras.

La magnitud de las importaciones hace necesario que éstas sean manejadas en forma independiente de las compras locales, más aún, porque su tramitación requiere el cumplimiento de una serie de requisitos legales, así como la utilización de créditos internacionales (por la situación geográfica de los proveedores).

La integración del Departamento de Importaciones se ha de considerar bajo el criterio de que la importación no solo consiste en un trámite administrativo, sino que involucra el tráfico internacional de materiales.

La ruta crítica de un programa de trabajo para la construcción, operación, ampliación y mantenimiento de una obra determinada de be considerar como factor preponderante los plazos de entrega del material adquirido en el extranjero.

Para su funcionamiento satisfactorio del Departamento se requiere de un estudio sobre los procesos de formulación y tramitación de los documentos que requiera; logrando con ello que esta actividad se realice en forma simultánea con la consecuente reducción de operaciones.

Las áreas encargadas de la construcción, operación y otras, originan las compras locales y al exterior, basándose en los programas establecidos en cada una de ellas. El Departamento de Compras realiza la compra y pedido de los materiales del extranjero que no pueden ser surtidos por los proveedores nacionales.

En esta forma el Departamento de Importaciones no genera ni decide propiamente, compras al extranjero; su función será la de tramitar y vigilar que el tráfico se efectúe en las mejores condiciones de tiempo y costo posible. Es por ello que anteriormente se enfatizaba la importancia de las actividades del Departamento dentro del desarrollo de los programas de trabajo de las demás áreas de la empresa.

El trámite de la importación se inicia con la formulación de un -

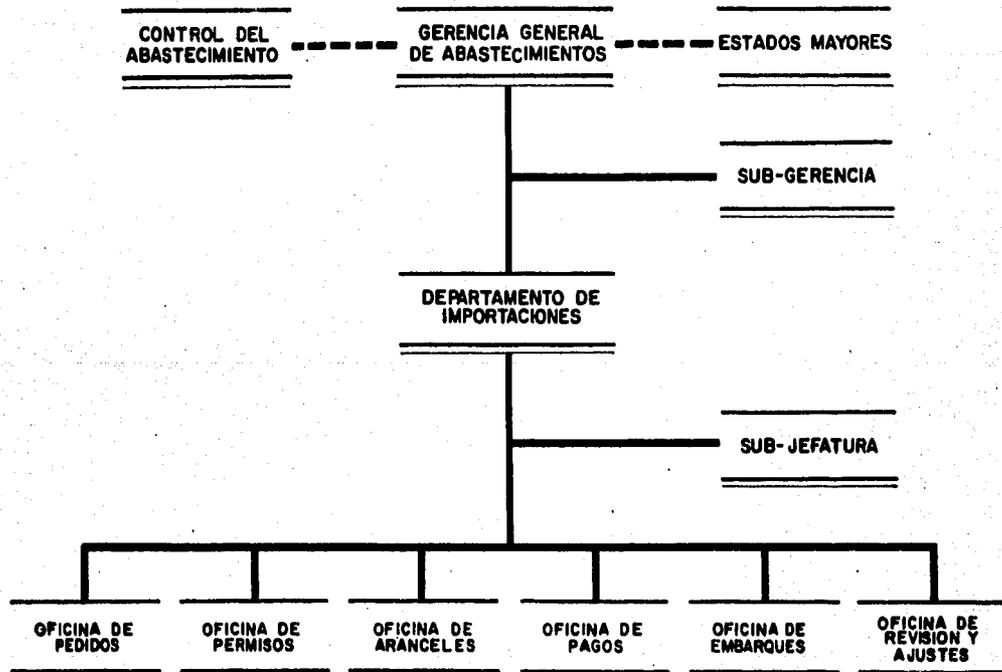
pedido con todas las condiciones y términos que permitan al proveedor extranjero hacer la expedición de sus materiales y garantizar a la empresa su cumplimiento.

Un aspecto que sobresale en la adquisición de bienes en el extranjero, se refiere al cumplimiento de los requisitos oficiales para la importación; que son vigilados por la S.I.C. (Secretaría de Industria y Comercio) y el C.I.S.P. (Comité de Importaciones del Sector Público). Para el cumplimiento de estas disposiciones intervienen técnicos con conocimientos de materiales, así como economistas, que determinan las justificaciones que sean necesarias ante los organismos antes mencionados.

Algunas actividades que se desprenden de la importación como son: elección de agentes aduanales, transportadores marítimos, líneas marítimas, puertos de entrada, líneas de transporte nacional, compañías aseguradoras, etc... , llevan implícita la necesidad de personal experimentado en el ramo.

Por lo anteriormente expuesto y por el supuesto volumen de operaciones, las funciones que se describen a continuación se han subdividido por áreas específicas.

**CEDULA 3**



## 2. - FUNCIONES PRIMORDIALES

### A. - JEFATURA

1. - Vigilar que se cumplan con las disposiciones legales - que rigen la importación de materiales y equipos extranjeros. Así como mantener buenas relaciones con - las dependencias gubernamentales (S. I. C. , C. I. S. P. , Banco de Comercio Exterior, SEPANAL, y Sría de Hacienda y Crédito Público) a fin de lograr una agilización en los trámites que se realicen ante estas dependencias.
2. - Autorizar los pedidos de importación si procede la adquisición en el extranjero; o en su caso, promover la formulación de un pedido local.
3. - Realizar los trámites necesarios (cartas comerciales de crédito con carácter irrevocable u órdenes de pago ...) ante las instituciones bancarias nacionales o extranjeras, a fin de garantizar al proveedor el pago oportuno, así como para garantizar a la empresa el cumplimiento por parte del proveedor.
4. - Seleccionar los medios de transporte a emplear tanto - de la fábrica del proveedor al puerto de origen o a la - frontera, del puerto de origen al puerto mexicano y del puerto mexicano o de la frontera a su destino final.
5. - Seleccionar las rutas, aduanas de entrada de los materiales y/o equipo, así como designar a los agentes aduanales.
6. - Determinar la situación del material ya sea LAB fábrica, LAB frontera o puerto de origen, LAB con flete pagado - a frontera, C. I. F. (cost, insurance and freight - costo - seguro y flete), C y F (cost, and freight - costo y flete) F. A. S. (Free Air Shipment).
7. - Vigilar que los embarques sean oportunos, así como las entregas en el destino final de los materiales y equipos.
8. - Vigilar el correcto y oportuno pago de impuestos y derechos aduanales.

9. - Formular reclamaciones por incumplimiento en la entrega de los materiales con opción de hacer efectivas las sanciones pecuniarias establecidas en los términos y condiciones del pedido, si las circunstancias lo requieren.
10. - Coordinar las labores de las Oficinas que integran el Departamento.

#### B. - SUB-JEFATURA

1. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la supervisión o elaboración de los programas de trabajo de la misma.
2. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la coordinación de las Oficinas que lo integran.
3. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en las funciones que le sean delegadas.
4. - Suplir al Jefe en sus ausencias.

#### C. - OFICINA DE PEDIDOS

1. - Recibir y registrar los pedidos de importación vigilando que contengan la documentación anexa (cotizaciones, cuadros comparativos.)
2. - Revisar que el pedido coincida con la requisición que lo originó; verificando: número de conceptos, cantidad, unidad, descripción del artículo, precio unitario, importe, destino, plazo de entrega y las observaciones necesarias si el caso lo requiere. Asimismo revisar que contenga los datos requeridos por el control interno de la empresa.
3. - Anexar al pedido la documentación necesaria como es: hoja de términos y condiciones, instrucciones de embarque.
4. - Enviar los pedidos una vez autorizados por la Jefatura del Departamento al proveedor.

##...

5. - Informar a las dependencias interesadas sobre el estado que guardan los pedidos que maneja el Departamento.
6. - Formular índices estadísticos que sirvan como medios auxiliares en la toma de decisiones sobre los aspectos siguientes: proveedores, material, agentes aduanales, agentes embarcadores y transportadores.
7. - Coordinar las labores de la Oficina.

#### D. - OFICINA DE ARANCELES

1. - Aplicar la clasificación arancelaria correcta de los materiales ó equipos que adquiera la empresa en el extranjero, a fin de lograr el pago adecuado de impuestos.
2. - Integrar un catálogo de fracciones arancelarias de mercancías susceptibles de ser adquiridas por la empresa en el extranjero.
3. - Clasificar por fracciones arancelarias los conceptos amparados por pedidos.
4. - Clasificar por fracciones arancelarias los conceptos amparados por las facturas.
5. - Revisar las fracciones aplicadas y levantar actas de inconformidad ante las autoridades correspondientes por concepto de la fijación de fracciones arancelarias que se juzguen incorrectas.
6. - Buscar la obtención de cuotas bajas.
7. - Revisar los impuestos y derechos en las importaciones.
8. - Gestionar la creación de fracciones específicas de mercancías de movimiento contínuo y que están comprendidas en los demás 999.
9. - Vigilar la aplicación de precios oficiales reales en la tarifa del impuesto general de importaciones.

10.- Trámite de inconformidades y reclamaciones, ante las dependencias oficiales respectivas.

11.- Coordinar las labores de la Oficina.

#### E. - OFICINA DE PERMISOS

- 1.- Recibir y controlar los pedidos de importación y de material importado en el país, para tramitar los permisos ante la S. I. C. y el C. I. S. P.
- 2.- Atender y controlar los cambios a pedidos a fincados que modifican: características, precio, aduana de entrega o cualquier otro término de los permisos ya obtenidos, para la importación de materiales.
- 3.- Solicitar prórrogas para permisos que no han podido utilizarse en su totalidad por diversas circunstancias.
- 4.- Elaborar relaciones de pedidos para aprobación de la SEPANAL.
- 5.- Comunicar la obtención de permisos y turnarlos a la Oficina de Pedidos para que se proceda al despacho de los mismos.
- 6.- Turnar a la Oficina de Embarques los documentos de autorización de la importación, para que se proceda a la reexpedición de los materiales o equipos.
- 7.- Elaborar solicitudes a la Secretaría de Industria y Comercio y al Comité de Importaciones del Sector Público, ya sea para la obtención de nuevos permisos o en oficios de comunicación de cambio de orden.
- 8.- Controlar el pago del 1% que como intercambio compensado debe cubrir la organización ante el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A. a fin de cumplir con la ley establecida al respecto. Así como formular los oficios para solicitud de convenios de intercambio compensado.
- 9.- Gestionar las solicitudes, para obtener los permisos

##...

correspondientes, así como tramitar las comunicaciones a las aduanas ante la Dirección General de Aduanas dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

10. - Controlar los trámites efectuados por esta Oficina - para la obtención de permisos.
11. - Coordinar las labores de la Oficina.

#### F. - OFICINA DE PAGOS

1. - Formular con cargo a la empresa y a créditos operantes (en caso de existir) las solicitudes de pago y órdenes de pago a los proveedores.
2. - Intervenir en la elaboración de la cédula de términos y condiciones de pago.
3. - Llevar un control de los pagos hechos a proveedores, ya sea a través de recursos financieros internos o a través de los créditos obtenidos.
4. - Coordinar las labores de la Oficina.

#### G. - OFICINA DE EMBARQUES

1. - Controlar el pedido desde que sale de su origen hasta que llegue a su destino final, para poder vigilar y exigir de los proveedores el cumplimiento de las promesas de entrega de pedidos colocados en firme. Asimismo controlar el tráfico a través de los agentes aduanales y transportadores.
2. - Solicitar cuotas de fletes, y formular estimaciones - comparativas del costo de transporte de los materiales de importación, incluyendo el despacho aduanal, manobras en los puertos, fletes, etc.
3. - Observar que el proveedor cumpla con los términos - y condiciones del embarque de una mercancía, de no ser así quedará sujeto a las penas que se hubieran estipulado en el pedido.
4. - Proporcionar todos los elementos necesarios para que

##...

el transporte de los materiales desde la fábrica hasta su destino final se realice satisfactoriamente en tiempo.

- 5.- Asegurar cada embarque de materiales, formulando pólizas específicas sobre la póliza abierta ante la - Aseguradora Mexicana.
- 6.- Enviar al agente aduanal los permisos de la S.I.C. , el C.I.S.P. , la Dirección General de Aduanas, anticipadamente al embarque. Asimismo, enviar al agente aduanal los documentos de embarque que son: facturas originales (debidamente visadas por el Cónsul de nuestro País); conocimientos de embarque, listas de embarque y las instrucciones de reexpedición al destinatario.
- 7.- Controlar a través de registros el número de pedido, proveedor, material, destino, agente aduanal, agente representante de México y las fechas de las promesas de embarque ofrecidas por el proveedor.
- 8.- Coordinar sus funciones con las Oficinas de Permisos y de Pagos a fin de que los embarques no se vean afectados, por falta de los requisitos legales y comerciales que deben de reunir.
- 9.- Coordinar las labores de la Oficina.

#### H. - OFICINA DE REVISION Y AJUSTES

- 1.- Revisar que las cuentas de gastos de los agentes aduanales estén debidamente comprobadas; deduciendo o reclamando sobrecargos por conceptos comprendidos en las tarifas autorizadas.
- 2.- Vigilar que los agentes aduanales, así como las empresas de transportes nacionales y extranjeras ya sean de auto-transporte, marítimas y aéreas apliquen las tarifas oficiales.
- 3.- Atender los asuntos relacionados con la protección de los embarques de materiales de importación que sufren daños durante su transportación desde el punto de ori-

##...

gen hasta su destino final; y en su caso tramitar las reclamaciones correspondientes.

4. - Registrar en detalle el costo por concepto de transportes de materiales de importación, como medio de control.
5. - Coordinar las labores de la Oficina.

## VI. - PROCEDIMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO - DE ALMACENES.

### 1. - La importancia y función de los almacenes.

Los almacenes juegan un importante papel en el funcionamiento de las compras, particularmente en el Abastecimiento de materiales, formando un componente esencial de la Gerencia General de Abastecimientos.

Las actividades principales en el almacén son: la recepción, el control de existencias, la guarda, la entrega o despacho. La manipulación y la manutención de los materiales.

Una empresa que opera a nivel nacional, debe contar con una basta red de almacenes 1/ a fin de facilitar las operaciones de la misma.

Es aconsejable que los Almacenes cuenten con un grupo de bodegas que se hallen dispersas a su alrededor, a fin de surtir materiales en las obras o centros de trabajo más cercanos; es también recomendable en los Almacenes Regionales se cuente con un control administrativo de dichas bodegas.

Por otra parte debe existir coordinación entre los Almacenes Regionales a fin de cubrir mediante trasposos (de Almacén a Almacén, o de bodega a bodega) de materiales las necesidades de otras Zonas.

Conforme a los planes de trabajo, los Almacenes Regionales centralizarían movimientos de materiales, maquinarias y equipos y a la vez, regularían los niveles de existencias en las bodegas. Una actividad de gran trascendencia en el manejo de los Almacenes es el Control de Existencias para lo cual es requisito indispensable llevar registros contables exactos, de las entradas y salidas de materiales, maquinarias y equipos de todas las clases, dicho control está estrechamente relacionado con el manejo físico de todas clases de materiales guardados en el almacén. El objeto principal de este control es mantener las inversiones en existencias, de acuerdo con los planes trazados y los presupuestos aceptados por la empresa.

---

1/ Para efectos de este estudio en lo sucesivo se designarán como - Almacenes Regionales.

Este objetivo conduce a un programa racional de compras, que no solamente signifique contar con existencias de materiales cuando y dónde se les necesite, sino que permita contar con un margen de tiempo suficiente para realizar las negociaciones que a la vez permitan adquirir la cantidad de materiales al precio más conveniente, y además mantener las existencias adecuadas que garanticen el funcionamiento continuo en la empresa; pero sin ningún exceso que aumente innecesariamente la inversión en materiales y suministros, - esto es un deber esencial de la organización de los almacenes, ya que resulta tan malo tener existencias excesivas como una deficiencia de las mismas.

El control adecuado de materiales requiere:

- Estrecha coordinación de la Gerencia General de Abastecimientos con las áreas de planeación, construcción, operación y mantenimiento, así como estudiar a largo, mediano y/o corto plazo los requerimientos de materiales y suministros.
- Traducir la planeación de los requerimientos de materiales en un programa factible y adecuado de compras
- Planear la distribución de los materiales de acuerdo con las necesidades de cada región.
- Recibir materiales para almacenar o para transferirlos a la mayor brevedad posible a su destino.
- Comprobar la cantidad, calidad y especificaciones de los materiales.
- Disponer de instalaciones apropiadas para el almacenamiento.
- Un sistema adecuado de información de movimiento de existencias en unidades y valores.
- Mecanizar la información para que éste sea más expedita.
- Establecer una política ágil que permita resolver los problemas que se plantean con los materiales obsoletos y desperdicios y chatarra en los almacenes.

##...

Por otra parte la deficiencia puede originar el retraso de las obras en construcción, o la paralización de las obras en funcionamiento con la consiguiente elevación de los costos, y la disminución de la productividad. Además del daño que sufre la economía del lugar afectado, por lo que se enfatiza la importancia en el control en los materiales de alta, mediana y baja rotación para evitar el exceso y la deficiencia de inventarios.

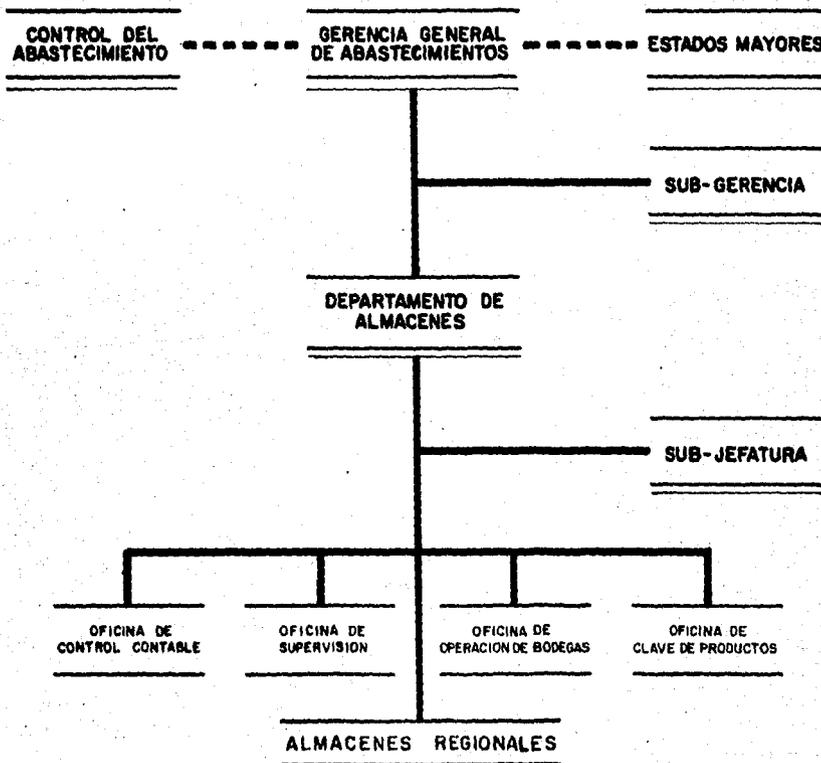
En muchas ocasiones la deficiencia por falta de existencias de algún tipo de material, combustibles, lubricantes, etc., no se debe a falta de previsión, sino a los hurtos y al desperdicio de esos materiales y suministros poco vigilados en las bodegas por lo que es recomendable el establecimiento de medidas de seguridad.

Las existencias excesivas son igualmente desastrosas, pues causan también el aumento de los costos de las obras al constituir inversiones improductivas, así como la inmovilización de recursos financieros.

Entre las responsabilidades más importantes de la autoridad de los Almacenes; esta la de promover la utilización de los materiales que se hayan mantenido inactivos durante lapsos prolongados; asimismo debe vigilar que los materiales y equipos se encuentren en buen estado para evitar pérdidas en las existencias por desuso y deterioro.

Por último cabe señalar que es conveniente uniformar los sistemas de control de existencias ya sea en los procedimientos o en los formatos empleados.

**CEDULA No. 4**



## 2. - FUNCIONES PRIMORDIALES

### A. - JEFATURA

1. - Vigilar que exista un adecuado sistema de control de existencias que permita conocer oportunamente las salidas en unidades y valores.
2. - Estudiar y en su caso promover la implantación de sistemas de control de existencias que permitan mecanizar la información; aprovechando los recursos tecnológicos del procesamiento de datos.
3. - Coordinar los Almacenes Regionales a fin de lograr un aprovechamiento racional de las existencias; planeando la distribución de los materiales de acuerdo con las necesidades de cada región.
4. - Mantener una estrecha coordinación con las áreas de planeación, construcción, operación y mantenimiento, a fin de determinar programas a largo, mediano y/o corto plazo de los requerimientos de materiales y - equipos.
5. - Traducir la planeación de los requerimientos de materiales en un programa factible y adecuado de compras.
6. - Lograr que se distribuyan oportunamente los materiales a sus destinos finales.
7. - Establecer reglamentos para la operación de los Almacenes Regionales, a fin de uniformar los sistemas.
8. - Efectuar ventas periódicas con fines de control.
9. - Vigilar que se cuente con las instalaciones y equipo apropiado para el aprovisionamiento.
10. - Vigilar que existan condiciones de seguridad y vigilancia en los Almacenes Regionales y bodegas.
11. - Evitar el desuso y deterioro de las existencias, promoviendo la utilización de aquellos materiales que hayan permanecido inactivos durante lapsos prolongados.

##...

12. - Coordinar las labores de las Oficinas que integran el Departamento.

**B. - SUB-JEFATURA**

1. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la supervisión o elaboración de los programas de trabajo.
2. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en la coordinación de las Oficinas que lo integran.
3. - Auxiliar a la Jefatura del Departamento en las funciones que les sean delegadas.
4. - Suplir al Jefe en sus ausencias.

**C. - OFICINA DE CONTROL CONTABLE**

1. - Afectar oportunamente los saldos de los Almacenes por conceptos de cargos con que se afectan por: compras nacionales, compras al extranjero, compras regionales, remisiones de transpado, devoluciones de materiales y/o equipos nuevos o en buen estado de conservación, retiros de propiedades instaladas, aportación en materiales por cooperaciones de consumidores o donativos de personas o instituciones y por último desperdicios y chatarra.
2. - Afectar las distintas partidas presupuestales de acuerdo con el catálogo de cuentas vigente de la empresa.
3. - Revisar los reportes (cortes) de los Almacenes Regionales así como controlar el envío oportuno de estos por parte de los mismos.
4. - Verificar los saldos de los Almacenes Regionales en base a un control interno del Departamento.
5. - Realizar estados analíticos que permitan conocer los conceptos en que se realizan las inversiones a fin de contar con un control de los mismos.
6. - Elaborar estados que permitan conocer los costos de posesión y de obtención de los materiales.

##...

- 7.- En coordinación con las áreas de contabilidad fijar las políticas para la valuación de inventarios.
- 8.- Formular reglamentos que uniformen la operación de los Almacenes Regionales.
- 9.- Coordinar las labores de la Oficina.

#### D. - OFICINA DE SUPERVISION

- 1.- Supervisar la observancia de reglamentos establecidos para el funcionamiento de los Almacenes Regionales.
- 2.- Elaborar y mantener actualizado un directorio de Almacenes y bodegas.
- 3.- Programar visitas de supervisión a los Almacenes; y - vigilar que se cumplan adecuadamente los mismos, una vez autorizados por la Jefatura.
- 4.- Proporcionar a la Jefatura del Departamento resúmenes de los resultados de cada informe de supervisión a los Almacenes que comprenderán los aspectos siguientes: - instalaciones y equipo, condiciones de seguridad (de materiales y empleados) e higiene observación de los reglamentos y el funcionamiento general.
- 5.- Efectuar intervenciones de tipo extraordinario en los Almacenes, de acuerdo con instrucciones de la Jefatura.
- 6.- Coordinar las labores de la Oficina.

#### E. - OFICINA DE OPERACION DE BODEGAS.

- 1.- Evaluar las necesidades de existencias físicas de materiales y equipo en las bodegas de los Almacenes Regionales.
- 2.- Vigilar el cumplimiento de los programas de inventarios rotativos.
- 3.- Controlar las órdenes de embarque de los materiales que son enviados a su destino.
- 4.- Obtener información sobre los programas de obras, así

##...

como las modificaciones a los mismos.

5. - En base a la modificación de los programas de obras prever la demanda de materiales.
6. - Proporcionar a la Jefatura del Departamento reportes condensados, relativos al estado que guardan los niveles de existencias físicas en los Almacenes.
7. - Llevar control a través de registros sobre el mantenimiento y existencias de chatarras, así como elaborar los reportes periódicos establecidos al respecto.
8. - Supervisar y coordinar las labores de la Oficina.

#### F. - OFICINA DE CONTROL DE CLAVES DE PRODUCTOS

1. - Clasificar los materiales a fin de integrar un catálogo de claves de productos a fin de lograr uniformidad en el criterio de los usuarios.
2. - Mantener actualizado el catálogo de claves de productos y hacer del conocimiento de los usuarios las modificaciones que sufra éste.
3. - Atender las consultas relacionadas con el uso de las - claves de productos.
4. - Establecer claves de todos los materiales que se manejan en Almacenes y bodegas.
5. - Coordinar las labores de la Oficina.

## VII. - CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Dado al volumen de operaciones de una empresa que presta servicios a nivel nacional, es necesario analizar las ventajas y desventajas que ofrece la centralización o descentralización del abastecimiento, desprendiendo cual es la práctica más conveniente en cuanto a la estructura orgánica de la Gerencia.

Algunas ventajas de la centralización:

1. - Estandariza los procedimientos de requisición, de adquisición y de aprovisionamiento.
2. - Las compras masivas permiten obtener mejores resultados en las negociaciones de precios, calidad y plazos de entrega por parte de los proveedores.
3. - Permite la estandarización en cuanto a políticas de precios y normas de calidad.
4. - Permite planear en forma racional la distribución de los materiales y equipos de acuerdo a las necesidades de cada región.
5. - Permite mantener las inversiones en existencias de acuerdo con los planes trazados y los presupuestos aceptados por la empresa.
6. - Permite una mejor canalización de los recursos financieros (propios o ajenos) destinados a la adquisición de materiales y equipo.
7. - Permite centralizar responsabilidades evitando fugas de la misma.
8. - Permite un mejor conocimiento de los distintos mercados, así como sensibilizar los posibles cambios en los mismos.

Algunas desventajas de la centralización:

1. - En ocasiones entorpece la adquisición y aprovisionamiento de los materiales y equipo por la tramitación excesiva.
2. - Demora en ocasiones la adquisición de un material urgente.

##...

**Algunas ventajas de la descentralización:**

1. - Permite acelerar las negociaciones para la adquisición y aprovisionamiento de materiales y equipos.
2. - Permite contar con los materiales y equipos en un plazo - más breve.
3. - Evita la tramitación excesiva.

**Algunas desventajas de la descentralización:**

1. - Limita el control general sobre los proveedores y además entorpece el conocimiento de los distintos mercados.
2. - Incrementa los costos en cuanto al establecimiento de con troles.

En mi opinión, la práctica más conveniente es combinar los - sistemas antes mencionados, aplicando una descentralización limi- tada, bajo políticas muy rígidas, ya sea fijando políticas en base - a los montos de la compra o listando una serie de artículos suscep- tibles de ser adquiridos en la localidad.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. - Presidencia de la República.

GUSTAVO DIAZ ORDAZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión, se ha servido Dirigirme el siguiente

## DECRETO

"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

### LEY DE INSPECCION DE ADQUISICIONES

ARTICULO 1o. La adquisición de mercancías, de bienes muebles y de materias primas para el servicio de las Secretarías y Departamentos de Estado, Departamento del Distrito Federal, Gobiernos de los Territorios Federales, organismos públicos y empresas de participación estatal, se registrará por las disposiciones de esta Ley, cuya aplicación y vigilancia corresponderá a la Secretaría del Patrimonio Nacional.

La aplicación de la presente Ley y el ejercicio de las facultades conforme a ella corresponden a la Secretaría del Patrimonio Nacional, será sin perjuicio e independientemente de la intervención y facultades que en esta materia competen a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación y su Reglamento, cuando las adquisiciones deban cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación.

ARTICULO 2o. Para los fines de esta Ley, se consideran organismos públicos las comisiones, juntas, patronatos, institutos y demás entidades creadas por la Federación que tengan o administren un patrimonio o presupuesto formado con fondos o bienes federales, así como los organismos públicos descentralizados.

Son empresas de participación estatal las que define como tales la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal y que, conforme a la misma, se encuentren sometidas al control y vigilancia de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Quedan excluidos de la aplicación de esta Ley: los fideicomisos constituidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único del Gobierno Federal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones nacionales auxiliares de crédito; las nacionales de seguros y fianzas así como las empresas que tengan suscrita -

la mayoría de su capital por las instituciones nacionales mencionadas, directamente o a través de otras empresas en las tengan participación dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación, en cuyo caso les serán aplicables las disposiciones de esta Ley.

**ARTICULO 3o.** Las Secretarías y Departamentos de Estado, el Departamento del Distrito Federal, los Gobiernos de los Territorios - Federales, los organismos públicos y las empresas de participación - estatal, sólo podrán formular contratos o pedidos para la adquisición - de mercancías, bienes muebles o materias primas que les fueren nece sarios, con los proveedores que se encuentren inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal que llevará la Secretaría del Pa- trimonio Nacional.

Cuando en el Cuerpo de esta Ley se mencionen a las Secretarías y Departamentos de Estado, el Departamento del Distrito Federal, Go biernos de los territorios Federales, organismos públicos y empresas de participación estatal, se dirá simplemente "las dependencias".

**ARTICULO 4o.** Para ser inscrito en el Padrón de Proveedores - del Gobierno Federal, el interesado deberá satisfacer los siguientes - requisitos:

I. - Solicitar la inscripción por escrito señalando los productos - y artículos y las listas de precios y calidades de los mismos, que ofrez ca en venta.

Si se trata de una persona moral, deberá exhibir, además, copia certificada de la escritura constitutiva y de los documentos que acrediten la personalidad del solicitante.

II. - Comprobar que es miembro de la Cámara de Comercio o de la Industria que le corresponda.

III. - Acreditar, mediante la exhibición de los documentos respec tivos, que es productor o comerciante legalmente establecido en el país

Cuando el proveedor solicite su inscripción como representante de comerciante o productor, nacional o extranjero, deberá acompañar a su solicitud el documento que acredite tal carácter y que tiene facultades para contratar y obligarse a nombre de su representado, en todo lo que se refiera a los pedidos o contratos de adquisiciones materia de esta Ley

IV. - Demostrar su solvencia económica e informar acerca de su - capacidad de producción, si es industrial, o de la cantidad de mercancía que pueda ofrecer para su venta, si es comerciante.

V. - Acreditar su inscripción en el Registro Federal de Causantes y su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social; y,

VI. - Pagar en la caja que señale la Tesorería de la Federación, la cuota de inscripción que fije el Reglamento.

Dentro de un término que no excederá de ocho días hábiles, conta-

dos a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la Secretaría decidirá si inscribe o no al solicitante en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal.

**ARTICULO 5o.** Los proveedores empadronados que al iniciarse un nuevo ejercicio fiscal, tengan interés en continuar inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal, presentarán ante la Secretaría del Patrimonio Nacional, durante el mes de enero, la solicitud de revalidación de su inscripción y pagarán la cuota respectiva; en caso contrario, se considerará cancelado su registro.

**ARTICULO 6o.** Los funcionarios de las dependencias formularán los contratos o pedidos de adquisiciones que les correspondan y enviarán la documentación a la Secretaría del Patrimonio Nacional para su revisión, registro e intervención.

Los pedidos se formularán en los términos y con los datos que señale el Reglamento.

Si su importe debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación deberá llenar, además, los requisitos que, de acuerdo con sus atribuciones, señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que pueda autorizarse su pago.

Cuando los organismos públicos y las empresas de participación estatal deban obtener sus adquisiciones a través de crédito, acompañarán a los pedidos los documentos necesarios que acrediten que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha autorizado el crédito respectivo. Si no se cumple con este requisito la Secretaría del Patrimonio Nacional no dará trámite al pedido de que se trate.

Cuando la Secretaría del Patrimonio Nacional considere que el cumplimiento de la disposición contenida en el párrafo primero del presente artículo pueda paralizar la producción de bienes o servicios de algún organismo o empresas, podrá eximir al referido organismo o empresa, del cumplimiento previo de dicha disposición y optar en su lugar por la inspección posterior de esos pedidos o contratos de adquisiciones, en los términos de esta Ley.

**ARTICULO 7o.** Dentro de las setenta y dos horas siguientes a la recepción de los pedidos o contratos de adquisiciones a que se refiere el artículo anterior, la Secretaría del Patrimonio Nacional.

I. - Registrará el pedido o contrato de adquisiciones en los términos en que se encuentre formulado, o

II. - Registrará el pedido o contrato de adquisiciones, haciendo constar sus observaciones sobre el precio y calidad de los artículos,

o

##...

III. - Negará el registro del pedido o contrato de adquisiciones, cuando el mismo no reúna los requisitos que señalan esta Ley y su -- Reglamento.

En los casos de las fracciones I y II, enviará el pedido o contrato original y las copias correspondientes a la dependencia, organismo o empresa formulante para que continúe los trámites. Si el pedido o contrato debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, la dependencia deberá remitir el original y las copias registradas por la Secretaría del Patrimonio Nacional, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que ésta, de acuerdo con sus atribuciones, resuelva si es de autorizarse su pago; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo regresará autorizado u observado a la dependencia, para ser entregado al proveedor para su cumplimiento en los términos del registro autorizado por la Secretaría del Patrimonio Nacional.

En el caso de la fracción III, devolverá el pedido o contrato de adquisiciones a la dependencia, organismo público o empresa de participación estatal formulante con expresión de los motivos por los cuales se negó su registro.

ARTICULO 8o. Incurrirá en responsabilidad, que se mencionará de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, los funcionarios a que se refiere el artículo 6o. que ordenen la adquisición o entrega de mercancías, artículos de consumo, bienes muebles y materias primas sin que previamente se formule el pedido o contrato y éste haya sido registrado por la Secretaría del Patrimonio Nacional, en los términos de esta Ley y su Reglamento y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público si la adquisición debe ser cubierta con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación.

ARTICULO 9o. Los pedidos o contratos de adquisiciones registrados en los términos del artículo 7o. quedarán sujetos a la intervención de la Secretaría del Patrimonio Nacional, la que procederá, en el momento que lo estime pertinente a la inspección y vigilancia del cumplimiento de los precios autorizados y de la calidad de la mercancía, a la intervención en la recepción de los artículos, con facultades para suspender la misma si considera que su calidad no es la convenida o para exigir la entrega de otra mercancía que reúna las características pactadas, devolviendo la rechazada; y a la verificación de la aplicación final de las mercancías, artículos de consumo, bienes muebles y materias primas adquiridas.

ARTICULO 10. La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá suspender o cancelar cualquier pedido o contrato de adquisiciones cuando

##...

con posterioridad al registro descubra alguna irregularidad en los precios o mercancías; cuando el proveedor no satisfaga los requisitos señalados en la presente Ley y no preste las necesarias garantías.

Si el pedido o contrato debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, la Secretaría del Patrimonio Nacional pedirá previamente su intervención a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**ARTICULO 11.** La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá imponer multas a los proveedores hasta por una cantidad equivalente al 10% del valor del pedido o contrato de adquisiciones, o suspender los efectos de su registro en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal hasta por el término de un año, en los siguientes casos:

I. - Si no proporcionaren, dentro de los diez días siguientes a la fecha en que hayan sido requeridos para ello, los precios de los artículos a que se refiere la fracción I del artículo 4o.

II. - Si dejaren de entregar los artículos a que se refieren los pedidos o contratos de adquisiciones en el tiempo pactado, en la cantidad y calidad convenida.

III. - Si se negaren a dar las facilidades necesarias para que la Secretaría del Patrimonio Nacional pueda verificar la naturaleza y calidad de los bienes materia del pedido o contrato de adquisiciones.

IV. - Si se negaren a dar las facilidades necesarias para que la Secretaría del Patrimonio Nacional pueda intervenir en la revisión, inspección y vigilancia del pedido o contrato de adquisiciones en los términos de esta Ley y su Reglamento.

V. - A solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, si no prestaren o cumplieren con las garantías señaladas en el pedido o contrato de adquisiciones, y

VI. - Si se negaren a reponer las mercancías que no reúnan los requisitos de calidad y precios pactados, cuando para ello fueren requeridos.

La multa a que se refiere esta disposición, se hará efectiva por conducto de la oficina competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**ARTICULO 12.** La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá cancelar el registro de un proveedor en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal, en los siguientes casos:

I. - Cuando deje de reunir los requisitos a que se refiere la fracción III del artículo 4o. de esta Ley;

II. - Cuando se encuentre en estado de insolvencia, liquidación judicial o quiebra;

III. - Cuando dejare de cumplir totalmente un pedido o contrato de

adquisiciones, y

IV. - Cuando reincidiere en la comisión de cualquiera de las faltas señaladas en el artículo anterior.

ARTICULO 13. Las sanciones a que se refieren los artículos - anteriores serán aplicadas sin perjuicio de las acciones civiles o penales que el Gobierno Federal, organismos públicos o empresas de - participación estatal puedan ejercer en contra del proveedor.

ARTICULO 14. Contra las resoluciones que nieguen la inscripción en el Padrón de Proveedores o que impongan alguna de las sanciones a que se refieren los artículos 11 y 12 de esta Ley, el interesado podrá interponer recurso de inconformidad ante la Secretaría - del Patrimonio Nacional, el que se tramitará en la forma y términos que señale el Reglamento.

La interposición del recurso suspenderá la ejecución de la sanción impuesta mediante los requisitos que establezca el Reglamento, hasta en tanto se resuelva en definitiva.

ARTICULO 15. Los proveedores están obligados a proporcionar a la Secretaría del Patrimonio Nacional los precios y calidades de los artículos que vendan, así como a comunicarle oportunamente las variaciones de los mismos.

Con los datos que proporcionen los proveedores y las investigaciones que estime pertinente efectuar la Secretaría, se formará la lista Oficial de Precios, que señalará los precios máximos a que podrán adquirirse las mercancías destinadas al uso o consumo de las dependencias.

La Secretaría del Patrimonio Nacional al formular su Lista Oficial de Precios a que se refiere este artículo, tomará en cuenta los -- precios oficiales y normas de calidad que hayan sido fijados por dependencias a las que las leyes o decretos otorguen esa facultad.

ARTICULO 16. Cuando el proveedor no haya informado oportunamente a la Secretaría del Patrimonio Nacional las variaciones sufridas en los precios de las mercancías que venda, quedará obligado a mantener el precio manifestado con anterioridad al registro del pedido o contrato de adquisiciones, siempre que dicho precio sea inferior.

Si al revisar un pedido o contrato de adquisiciones la Secretaría encuentra que los precios en él señalados resultan más bajos que los - consignados en la Lista Oficial de Precios para la misma mercancía - hará el estudio que corresponda y resolverá si procede hacer la modificación en dicha lista.

##...

Quando con motivo de la aplicación de esta Ley la Secretaría del Patrimonio Nacional tenga conocimiento de que un artículo se ofrece en venta a un precio inferior a su costo de producción, dará aviso a la Secretaría de Industria y Comercio para que ésta intervenga de acuerdo con sus facultades.

**ARTICULO 17.** En los contratos de instalación y reparación de bienes muebles que celebren las dependencias, los precios que se estipulen para los materiales o refacciones que se adquieran para ese fin y que formen parte del precio total del contrato, no podrán ser superiores a los precios máximos señalados en la Lista Oficial de Precios de la Secretaría del Patrimonio Nacional, o a los que la misma Secretaría autorice.

**ARTICULO 18.** Registrado un pedido o contrato de adquisiciones sólo se podrá modificar, a solicitud de la dependencia, organismo público o empresa de participación estatal formulante, con autorización de la Secretaría del Patrimonio Nacional, otorgada en los términos - que fije el Reglamento de esta Ley.

Si su importe debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, se requerirá también la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**ARTICULO 19.** La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá exigir y los proveedores estarán obligados a proporcionarle las muestras de los artículos materia de un pedido o contrato de adquisiciones, cuando lo estime conveniente.

**ARTICULO 20.** Quedan exceptuados de lo dispuesto por el artículo 7o. de esta Ley, los pedidos o contratos de adquisiciones cuyo monto no exceda de diez mil pesos y los que se celebren y deban cumplirse fuera del Distrito Federal, siempre que no excedan de veinticinco mil pesos.

En estos casos las dependencias enviarán los pedidos o contratos a la Secretaría del Patrimonio Nacional con posterioridad a la Fecha de su celebración, para los efectos de la intervención que esta Ley encomienda a la referida Secretaría, debiendo además sujetarse a los requisitos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando su importe deba cubrirse con cargo al Presupuesto de la Federación.

Queda prohibido a los funcionarios facultados para autorizar pedidos o contratos de adquisición, dividir las compras mayores de diez mil pesos y de veinticinco mil pesos, en su caso, en pedidos de valor inferior a dichas cantidades.

##...

**ARTICULO 21.** Las dependencias que convoquen a concursos en relación con sus adquisiciones, estarán obligados a formular sus pedidos en los términos de esta Ley y de su Reglamento, para los efectos de su registro, inspección e intervención por la Secretaría del Patrimonio Nacional.

**ARTICULO 22.** Los funcionarios facultados para formular pedidos o contratos de adquisiciones deberán informar a la Secretaría del Patrimonio Nacional las cancelaciones totales de dichos pedidos o contratos, dentro de los primeros diez días de cada mes. Dentro del mismo término deberán informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las cancelaciones totales de los pedidos o contratos, si el importe de éstos debe cubrirse con cargo al presupuesto de Egresos de la Federación.

**ARTICULO 23.** En todo momento la Secretaría del Patrimonio Nacional podrá recurrir a los servicios de peritos, empresas o instituciones especializadas en la materia o a su propio laboratorio, para verificar la calidad de los artículos objeto del pedido o contrato.

**ARTICULO 24.** Quedan sujetos a las disposiciones de esta Ley y su Reglamento los pedidos o contratos de adquisiciones de artículos de importación. Los funcionarios de las dependencias facultados para formular pedidos o contratos, deberán dar aviso a la Secretaría del Patrimonio Nacional simultáneamente a la presentación de la solicitud ante el Comité de Importaciones del Sector Público, de los artículos que desean importar.

La Secretaría no registrará pedidos o contratos de adquisiciones de artículos de importación sin autorización previa de la Secretaría de Industria y Comercio y del Comité de Importaciones del Sector Público.

**ARTICULO 25.** La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Tesorería del Departamento del Distrito Federal, las Tesorerías de los Gobiernos de los Territorios Federales y los funcionarios correspondientes de los organismos públicos y de las empresas de participación estatal, no autorizarán órdenes de pago ni efectuarán pagos si en los pedidos o contratos de adquisiciones y en las facturas respectivas no aparecen las constancias de la Secretaría del Patrimonio Nacional, salvo el caso de los pedidos a que se refiere el artículo 20 de esta Ley.

**ARTICULO 26.** Los pedidos o contratos de adquisiciones que se celebren con violación a las disposiciones de esta Ley, serán nulos de pleno derecho y no surtirán efecto alguno, así como aquellos que debiendo cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación se cele-

bren con violación a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación y su Reglamento.

**ARTICULO 27.** Los delitos y faltas en que los funcionarios autorizados para formular pedidos o contratos de adquisiciones incurran con motivo de la formulación o cumplimiento de éstos, se sancionarán de acuerdo con la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, o del Código Penal Federal.

#### TRANSITORIOS.

**ARTICULO PRIMERO.** Esta Ley entrará en vigor el día primero de enero de mil novecientos sesenta y seis.

**ARTICULO SEGUNDO.** Se derogan todas las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

**ARTICULO TERCERO.** Mientras se expide el Reglamento de esta Ley, los interesados en registrarse en el padrón de Proveedores del Gobierno Federal o en continuar inscritos en el mismo, cubrirán las cuotas señaladas para tal efecto, por el Decreto de 27 de abril de - - - 1962, publicado en el "Diario Oficial" correspondiente al 22 de mayo del mismo año y en cuanto a las constancias a que se refiere el artículo 25 de esta Ley, serán las anotaciones en los pedidos o contratos de adquisiciones y sus facturas correspondientes, de haber sido registrados por la Secretaría del Patrimonio Nacional.

México, D. F., a 14 de diciembre de 1965. -Manuel Orijel Salazar, D. P. -Lic. María Levalle Urbina, S. P. -Rodolfo Velázquez Grijalva, - D. S. Lic. Fausto Pintado B., S. S. -Rúbrica."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los veintitrés días del mes de diciembre de mil novecientos sesenta y cinco, Gustavo Díaz Ordaz. -Rúbrica. -El Secretario del Patrimonio Nacional, Alfonso Corona del Rosal. -Rúbrica. -El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Antonio Ortíz Mena. -Rúbrica. -El Secretario de Gobernación, Luis Echeverría. -Rúbrica. -El Secretario de Industria y Comercio, Octaviano Campos Salas. -Rúbrica.

BIBLIOTECA CENTRAL

U. N. A. M.

## CONCLUSIONES

- 80 -

Consideremos que la concepción de un sistema de abastecimientos, pasando por las fases de: la determinación de su objetivo, de su estructura orgánica y de la departamentación o delegación básica de funciones, es competencia de un Lic. en Administración de Empresas, por lo cual he desarrollado el presente trabajo. Tratando a la vez de resumir lo que a mi juicio, es primordial para la creación y buen funcionamiento de una área de Abastecimientos dentro de una Empresa del Sector Público.

Como se señala en la introducción, en algunos Ministerios el sistema de abastecimiento se encuentra desarticulado en sus funciones, siendo llevadas a cabo por áreas independientes. Por lo anterior se considera conveniente agrupar las funciones del abastecimiento que son: la adquisición (que comprende la compra, el pedido y el tráfico) y el aprovisionamiento (que comprende el almacenaje y la distribución) bajo una misma área; ya que esto permitirá el logro eficiente del objetivo que se persigue en el abastecimiento de acuerdo a las condiciones y características particulares de cada empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Abastecimiento la Ciencia Moderna de las Compras	Henry G. Hodges	Herrero Hermanos	Mayo de 1962
Administración de Materiales Vol. I, II, III	Comisión Federal de Electricidad	Departamento de - Sistematización	Febrero 1967
Administración Pública	M. E. Dimock y G. O. Dimock	Hispano Americana	1967
Aprovisionamiento y -- Existencias	Karl E. Ettinger	Herrero Hermanos	Mayo de 1966
Business Logistics	Heskett Ivie Glas kowsky	Ronald Press Com pany	1964
Las Compras	Michele Calimeri	Hispano Europea	2da. edición 1960
La Compra en la Práctica	H. Bernatene	Hispano Europea	1966
Gestión Económica de Stocks	Albert Rambaux	Hispano Europea	1961
Industrial Logistics	John F. Mages	Mc. Graw Hill -- Book Company	1968
Manejo de Materiales	John R. Immer	Hispano Europea	Nov. de 1964
Organización del Alma cén	Michele Calimeri	Hispano Europea	1961