

01126
36

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE INGENIERIA

ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS
ACTUALES, LAS VENTAJAS QUE SE PUEDEN
OBTENER AL IMPLEMENTAR EL PROCEDIMIENTO
Y LOGRAR MAYORES AHORROS EN TODAS LAS
AREAS ASI COMO UNA APLICACION PRACTICA
EN UN CASO REAL EN UNA COMPANIA.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
P R E S E N T A :
RAFAEL JIMENEZ SIERRA

ASESOR: DE TESIS: ING. ANTONIO COROBRO HOGAZA

MEXICO, D. F.

2003

A





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

INDICE

A.	Objetivo de la tesis.....	I
B.	Justificación del tema.....	II
C.	Introducción.....	III

Capitulo I.	Teoría tradicional y actual de compras.....	1
I.1	Importancia del departamento de compras.....	6
I.2	Características y funciones del departamento de compras.....	7
I.3	Compras nacionales.....	13
I.4	Compras de importación.....	15
I.5	Aspectos legales, tiempos de entrega e inventarios.....	18
I.6	Procedimiento de compras de importación.....	19
Capitulo II.	Planeación y pronóstico de compras.....	21
II.1	Objetivos.....	23
II.2	Control de inventarios.....	24
Capitulo III.	Descripción de la empresa, caso práctico.....	35
III.1	Departamentos que la integran.....	37
III.2	Ley-out de la empresa.....	45

B

III.3	Organigrama de la empresa.....	60
Capitulo IV.	La corrupción en los departamentos de compra.....	61
IV.1	¿ Por que existe la corrupción ?.....	63
IV.2	Tácticas para descubrirla y como evitarla.....	63
Capitulo V.	Proyecto de optimización del departamento de compras del caso practico	66
V.1	Planeación y pronostico de compras y optimización.....	68
V.2	Objetivos y optimización.....	71
V.3	Control de inventarios y optimización.....	72
V.4	Políticas y procedimiento del departamento de compras del caso practico y optimización	74
V.5	Presupuesto de compras y optimización.....	77
V.6	Presupuesto de operación y optimización.....	78
V.7	Materias primas y materiales indirectos y optimización.....	80
Capitulo VI.	Los sistemas de organización y las compras.....	83
VI.1	Organización en línea.....	87
VI.2	Ubicación del área de compras dentro de la empresa, compras centralizadas y descentralizadas, estructura del área de compras en la empresa del caso practico, coordinación de la función de compra con las demás áreas, ¿ fabricar o comprar ?, el procedimiento de compras	89

VI..3	La requisición de compra, medios para localizar proveedores, medios de selección de proveedores, procedimiento de evaluación y selección de los proveedores, comportamiento actual de los proveedores, capacidad financiera de cada proveedor y tiempo de permanencia en el mercado y prestigio moral.....	106
VI..4	Capacidad instalada en sus plantas y sistemas generales de organización.....	121
VI..5	Calidad de los productos.....	126
VI..6	Conceptos de servicio de los proveedores.....	128
CAPITULO VII	Matriz, base de proveedores, futura, fortalezas, debilidades y Optimización.....	130
VII.1	Proveedores dirigidos.....	131
VII.2	Proveedores preferidos.....	133
VII.3	Proveedores básicos.....	134
VII.4	Visita a proveedores.....	135
CONCLUSIONES	138
BIBLIOGRAFIA		
<hr/>		
+	BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN LA PRESENTE TESIS.....	139
+	BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA A DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA.....	139

D

A mi esposa:

Graciela

**Por su amor, entusiasmo y
apoyo incondicional durante
la realización de este trabajo.**

J

**Deseo agradecer profundamente al
Ing. Antonio Cordero Hogaza por darme la
oportunidad y el apoyo durante la realización
de esta tesis.**

/
1

A mis padres:

Por su ejemplo, consejos y

ayuda para lograr esta meta

Objetivo de la tesis.

Objetivos generales

Se presentará la estructura del departamento de compras de productos y servicios, la organización funcional óptima del departamento para encauzar a los lectores a la comprensión del concepto actual de compras así como los procedimientos tradicionales para comprender el porque de su evolución y las ventajas que trae consigo aplicar los nuevos procedimientos.

Objetivos particulares

Aplicar el concepto actual de compras, explicando como se lleva acabo de manera más correcta la elección de proveedores y como se agrupan los proveedores que entregan productos similares, como se realiza el análisis y que técnicas son usadas para calificar a cada uno.

Objetivos específicos

Utilizando los conceptos anteriores y analizando los estudios aplicados para eficientar los departamentos de compras se determinará:

Como calificar a los proveedores según sus entregas, servicios y calidad.

Cuantos proveedores por artículos similares es necesario tener y porqué.

Como reducir y porque la base de proveedores de la base original con la que se cuenta.

Como lograr ahorros continuos con los proveedores que quedan en la base de datos sin menos precio de cualidades.

Como lograr mantener los precios de los proveedores durante un tiempo definido para hacer más eficiente el sistema de compra.

Justificación del tema.

Las compras han pasado de ser una función primordialmente de abastecimiento, a convertirse también en una función financiera muy importante, ya que maneja y debe controlar la mayor parte del dinero que sale de la empresa, además el nuevo enfoque de las compras nos ha concientizado. Que toda acción en este departamento afecta de manera sensible, positiva o negativamente los resultados de la empresa.

El departamento de compras tiene como finalidad obtener productos, materiales, equipos y servicios en la cantidad requerida, con calidad adecuada y con el mejor costo para mantener y operar una empresa controlando y obteniendo los mayores beneficios del flujo de efectivo por departamento.

Cada día las compañías deberán de mejorar los procesos para la selección de proveedores que les permita contar con compañías que sean más confiables en lo que respecta a calidad servicio y costo del suministro de productos y servicios.

Es de esperar que donde se pueden alcanzar los mejores ahorros para las compañías es en el departamento de compras, por lo que es muy importante lograr excelentes negociaciones, en muchos de los casos este impacta en el precio del producto de un 30% a un 40%, además que es de vital importancia tener proveedores altamente confiables para garantizar el abasto y no tener repercusiones directas en las líneas de producción.

Para hacer un estudio completo del servicio que proporcionan los proveedores se pueden aplicar herramientas estudiadas en las materias de estadística, planeación y control de la producción.

Introducción.

Conocer como esta estructurado un departamento de compra, cuales son los procedimientos y objetivos que se deben llevar a cabo para realizar una compra, dentro de una compañía debidamente organizada.

¿Cuales son las responsabilidades del comprador?, ¿con cuales departamentos esta relacionado?, los presupuestos autorizados los procesos y operaciones que se tienen que realizar a fin de efectuar una compra de manera correcta. Se comentara como localizar y seleccionar las fuentes de abastecimiento de materiales y equipos y servicios que se necesitan.

¿Cómo llevar a cabo la evaluación periódica y continua de los proveedores a fin de seleccionar los mejores en relación con cada material, equipo y servicio que proporcionan?

En que consiste la base de proveedores de una empresa, porque debe de existir esta base de proveedores como se puede mejorar esta base de proveedores y la manera de reducirla para trabajar con proveedores confiables y tener un servicio a largo plazo con la mentalidad de ganar- ganar por ambas partes.

Conoceremos como analizar las debilidades y las principales características que debemos de buscar en los proveedores para que excedan nuestras expectativas durante el tiempo que trabajemos con ellos, a través del caso practico

Aplicando en conjunto todas los conceptos mencionados anteriormente se pude llegar a alcanzar un desarrollo optimo con beneficios y seguridad para ambas partes trabajando con mas facilidad y certeza dado que una buena compra, siempre genera una buena venta.

CAPITULO I.

TEORIA TRADICIONAL Y ACTUAL DE COMPRAS

**Ser excelente: Es ejercer nuestra
libertad y ser responsable de cada
una de nuestras acciones.**

Miguel Angel Cornejo

- I.1 Teoría tradicional y actual de compras.**
- I.2 Importancia del departamento de compras.**
- I.3 Características y funciones del departamento de compras.**
- I.4 Compras de importación**
- I.5 Aspectos legales, tiempos de entrega e inventarios.**
- I.6 Procedimiento de compras de importación.**

1.1 TEORIA TRADICIONAL.

En la teoría tradicional de compras el departamento de compras es el encargado de suministrar productos, materiales y servicios a la compañía de la manera más oportuna posible tratando de dar el servicio a todos los departamentos.

Este departamento es el responsable de conseguir a los proveedores realizar las negociaciones y acordar la forma de pago en términos del crédito para cada uno.

En la practica esto lleva a un sin numero de problemas con el departamento de finanzas en el momento del pago, debido a que el departamento de finanzas no tiene asignado el dinero para el pago cuando se vence el crédito, no se efectúa un estudio completo al proveedor.

El trabajar de esta manera es muy dificil tener proveedores confiables y duraderos ya que no existe la certidumbre de una estabilidad en los acuerdos.

Con lo que respecta a los presupuestos no se le informa al departamento de compras ni al jefe o gerente de área cuales son los presupuestos por departamento, o por proyecto, o cuanto se tiene asignado mensualmente por departamento según las ventas que realiza la compañía.

En la mayoría de las ocasiones no se cuenta con un stock de refacciones y materiales por lo cual muchas de las compras son de emergencia sin poder realizar una negociación adecuada de cada producto y se hace la compra al proveedor que lo tenga en el momento dando como resultado que el costo sea mayor, o que lleguen a parar las líneas de produccion.

En muchas de estas compañías los dueños o directivos estan enfocados principalmente a las áreas de producción, mantenimiento y ventas, sin tener una visión completa de todo el proceso productivo.

Con respecto de las áreas de producción, mantenimiento y ventas, existe en la mayoría de las ocasiones una incertidumbre si podrán lograr las metas comprometidas para la produccion de los articulos.

Es necesario que en estas empresas también exista por parte de los dueños, directivos y gerentes una mayor planeacion y control de la produccion, con lo que respecta al área de mantenimiento en muchas de las veces no se cuenta con un plan adecuado para realizar los mantenimientos preventivos o predictivos a la maquinaria, dando como consecuencia que el departamento de compras efectúe muchas compras de apaga fuego para lograr mantener el ritmo de produccion que se necesita.

TEORIA ACTUAL

En la teoría moderna de compras se involucra al departamento de compras con todos los departamentos que forman la empresa, dando una importancia muy grande a este departamento ya que este es el departamento, por donde sale el mayor flujo de dinero de la compañía, pero es donde se pueden lograr también los mayores ahorros para la misma.

Sabiendo la importancia que representa los ahorros para cualquier compañía en los tiempos actuales, muchos de los esfuerzos son para poder optimizar las compras al máximo. Se han efectuado estudios para conocer de que forma se pueden mejorar los costos, tener el volumen de los productos en el tiempo adecuado, en el lugar deseado, con la calidad requerida y el menor costo.

El resultado de estos esfuerzos dio como resultado que uno de los factores principales que pueden ayudarnos a mejorar los aspectos mencionados es conocer a fondo a nuestros proveedores.

Conociendo todos los aspectos principales de nuestros proveedores podremos garantizar de una forma más confiable que ellos alcancen a cubrir nuestras expectativas con lo cual garantizamos que sus productos, materiales y servicios sean de la calidad requerida para poder mantener nuestra producción y exceder continuamente las expectativas de nuestro cliente entregando, nuestros productos en los términos acordados.

Cuando se desea realizar la compra de los productos los principales aspectos a tomar en cuenta es saber si el producto es nacional o importado,

En dado caso que el producto se fabrique a nivel nacional y en el extranjero se tendrá que realizar un estudio completo de cual es el costo nacional y el costo de la importación, tiempo de entrega de ambos, costo de la importación, materiales utilizados en la fabricación, calidad, e investigar si el proveedor puede tener stock en su planta y saber si puede satisfacer nuestras demandas, investigar si el costo que nos proporciona es puesto en su planta o puesto en nuestra planta.

Cuando se elija importado conocer el tiempo que se toma realizar el trayecto de la compañía fabricante a nuestra planta y por que medio se transporta.

En cualquiera caso se deberá de tener un estudio de contingencia para poder saber si por alguna circunstancia no llegara a tiempo el material, estuviera incompleto, o no tenga la calidad requerida, poder reaccionar y tener alternativas confiables para poder seguir produciendo con la misma capacidad.

Es necesario conocer la velocidad de reacción de nuestros proveedores en dado caso de necesitar un numero mayor de sus productos y en que aspectos financieros nos afectan.

Otro estudio que hay que realizar antes de efectuar la compra es conocer cuantos fabricantes existen en el mercado de los productos que deseamos comprar o de los servicios que se van a contratar para poder hacer cuadros comparativos y poder tener una decisión mas acertada.

Del mayor conocimiento y descripción que se tenga de los productos que se quieran adquirir será mucho más eficiente encontrar los productos en el mercado.

Como parte de los estudios que hay que realizar es el conocer cuales de los productos que se estan utilizando son los de máxima prioridad para la empresa, es decir son aquellos productos o servicios que son estrictamente indispensable contar con ellos para poder producir, en el caso de faltar se genera paro en la línea de producción de inmediato.

I.1 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Objetivos específicos del departamento.

- 1.- Consultar con los diversos departamentos respecto a sus necesidades de abastecimiento, sus presupuestos, procesos y operaciones a fin de efectuar una previsión de compras
- 2.- Localizar y seleccionar las fuentes de abastecimiento de materiales, equipos y servicios que se necesiten ya sea en México o en el extranjero aprovechando la apertura comercial.
- 3.- Obtener los materiales en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio.
- 4.- Negociar los tiempos de crédito, y las formas de pago según las políticas y procedimientos de la compañía.
- 5.- Efectuar periódicamente una evaluación de proveedores, con el fin de seleccionar los mejores y trabajar con ellos con cada material, equipo o servicio que ofrezcan,
- 6.- Elaborar las ordenes de compra, una vez hecha la negociación y entregarla al proveedor seleccionado para que surta el material en los términos acordados
- 7.- Hacer el seguimiento de cada una de las ordenes elaboradas.
- 8.- Una vez que el material se reciba, asegurarse que la cantidad, precio, calidad y tiempo de entrega concuerde con lo especificado en la orden de compra.
- 9.- En caso de faltantes o material incorrecto, realizar los tramites necesarios para reclamar los faltantes y hacer los cambios por el material correcto.
- 10.- Vigilar muy de cerca que se cumplan los compromisos contraidos con el proveedor.
- 11.- Buscar fuentes alternas de abastecimiento y desarrollarlas, así como materiales sustitutos, con el fin de aumentar la competencia y evitar el agotamiento de los materiales.

1.2 CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Características de un buen comprador.

En la actualidad por su complejidad, el comprador debe tener una serie de cualidades indispensables para el éxito de su desempeño dentro de la compañía y con los proveedores. A continuación mencionaremos las más importantes.

1.- Contar con una gran cantidad de conocimientos de datos técnicos,

Conocer mucha de la terminología propia de los materiales, que se adquieren. Esto debido a la gran diversidad de productos y materiales que se requieren para satisfacer las necesidades de las empresas

2.- Capacidad para poder trabajar bajo presión.

En el área de compras son tan frecuentes las emergencias, que existe una presión constante en el trabajo, el comprador debe saber manejar esta presión sin disminuir su efectividad.

3.- Capacidad de relaciones publicas y comunicación.

El puesto de comprador requiere de mantener excelentes relaciones con los proveedores, y tener la capacidad de poder interpretar las necesidades de su empresa y transmitir las al proveedor.

4.- Capacidad de relaciones humanas y coordinación.

Como departamento de compras da servicio a la mayoría de departamentos que conforman a la compañía, los cuales consideran su compra como la más importante y la más urgente. Sin embargo, el comprador debe atender a un sistema de prioridades.

También el cumplimiento de los compromisos de pagos con los proveedores hace que el comprador se convierta en un gestor para el pago. Como estos ejemplos, existen varias situaciones que sugieren gran capacidad de relaciones humanas y de coordinación.

5.- Habilidad para negociar y poder de convencimiento

Debe de contar con la habilidad para poder negociar con el proveedor los principales aspectos de la compra de los productos y servicios.

6.- Etica y honestidad a toda prueba.

Pocas ocupaciones o profesiones están sujetas a tantas tentaciones como la de compras. Esto implica que el comprador debe actuar siempre con ética y honestidad a fin de funcionar como un buen comprador.

Organización funcional del departamento de compras.

Uno de los enfoques más importantes del aspecto funcional de la organización de compras es la división del trabajo y responsabilidad en grupos y funciones.

Cada organización de compras tiene que apegarse a las necesidades específicas de la empresa, sin embargo, en una compañía normal de volumen mediano, la organización de un departamento de compras que se constituye de un jefe o gerente de compras, compradores o ayudantes del mismo.

Una sección encargada del seguimiento de los pedidos y contacto con los proveedores, sección de investigación de compras, desarrollo de nuevos proveedores, reducción de costos.

1.- Sección de compras.

Por lo menos una persona tiene que hacer las compras, en empresas mayores, las funciones se subdividen más, siguiendo las líneas especializadas.

2.- Sección de seguimiento.

En las compañías pequeñas el mismo comprador realiza la labor de estar al tanto de las órdenes colocadas manteniendo un estrecho contacto con los proveedores, en las empresas grandes esta sección se encuentra separada, existiendo personal dedicado íntegramente a esta función.

3.- Sección de control y facturas.

En algunas organizaciones existe personal encargado de llevar el control de entregas y aprobación de facturas, entre otras, este control lo efectúa el mismo comprador y en algunas más, el departamento de contabilidad, lo cual es lo óptimo.

4.- Sección secretarial.

Dependiendo del volumen de trabajo una o varias secretarías mantienen la correspondencia con los proveedores, comprueban las facturas, escriben cartas, efectúan llamadas telefónicas, se ocupan del archivo y mantienen al día todos los registros de control del departamento.

5.- Sección de registros y archivos.

Aunque en las grandes organizaciones esta sección se encuentra separada para conseguir una mayor eficiencia, en general, cada comprador mantiene sus propios archivos que son llevados por una secretaria y otro empleado de oficina. En otras secciones se reduce a un archivo general del departamento.

6.- Sección de investigación de compras.

Comúnmente organizada sólo en empresas muy grandes, esta sección se encarga de hacer estudios de mercado investigar la tendencia de los precios, y elaborar estadísticas.

Procedimiento para adquirir materiales, productos y servicios. (figura No.1, pagina No. 10) y (figura No. 2, pagina No. 11).

Solicitar al departamento de compras cualquier material que se necesite. Cuando el material sea de emergencia se deberá de especificar la causa por la que es emergencia, el tiempo de entrega del material deberá ser el que realmente se necesita.

En este procedimiento se prevé que en todos los casos el departamento de compras deberá mantener informado al usuario del avance de sus requisiciones y de las partidas de la misma.

Al informar de las desviaciones que se pudiera presentar en su curso, con la máxima anticipación posible, para que el usuario pueda tomar las acciones preventivas correspondientes.

El departamento informara al usuario la fecha en que se recibió la requisición y cada una de las compras solicitadas, ya sea que éstas vayan a realizar normalmente tal como se pidieron o bien que exista alguna desviación.

Cuando el material se pueda entregar dentro del plazo solicitado, debe ser fncado dentro de los tres días hábiles siguientes al día en que se recibió la requisición en el departamento de compras quedando establecida la fecha compromiso de entrega del material.

Una copia del pedido deberá ser enviada al usuario de manera que la tenga dentro de los siete días hábiles siguientes al día en que se recibió la requisición en el departamento de compras. En el pedido aparecerá la fecha compromiso de entrega del material por partida.

Cuando la orden de compra no se pueda colocar dentro del plazo acordado, el departamento de compras informara al usuario y se dará otra fecha compromiso para la entrega del material.

Cuando el departamento de compras reciba requisiciones que contengan alguna o todas las partidas con datos insuficientes o incorrectos que no permitan identificar plenamente el material o producto, no serán aceptadas y deberán ser devueltas inmediatamente al usuario.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES Y DE IMPORTACION PARA ADQUIRIR MATERIALES, PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL CASO PRACTICO DE LA COMPAÑIA

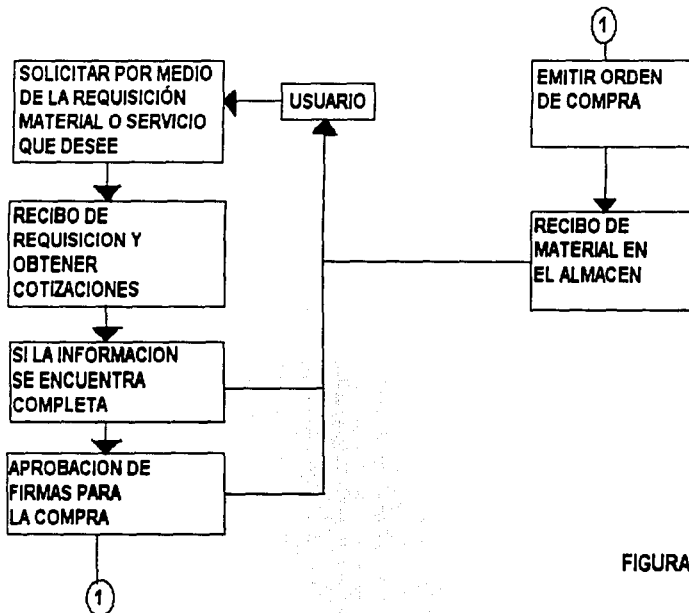


FIGURA No. 1

FLUJO DE INFORMACION DE LA REQUISICION Y ORDEN DE COMPRA

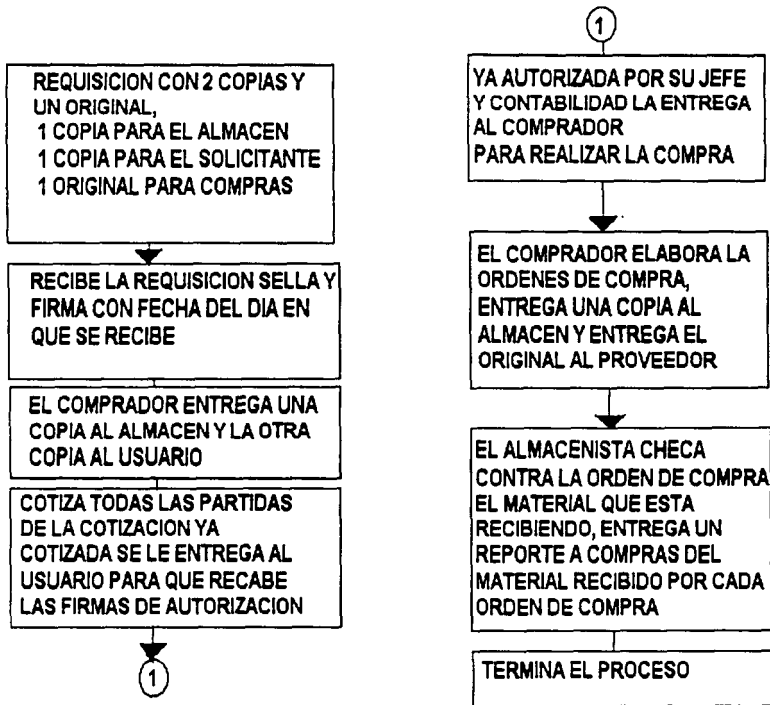


FIGURA No. 2

En caso de emergencia se realizara la aclaración con el usuario de inmediato para que haga las correcciones.

Cuando un material se tenga que comprar y no exista un sustituto en el mercado y no se pueda cumplir con el tiempo deseado del usuario, se comentara con el usuario quedando a consideración del usuario si se finca el pedido al proveedor.

Cuando se coloque un pedido para cualquier tipo de requisición y establecido el tiempo de entrega, compras tiene la responsabilidad dar seguimiento de las ordenes para asegurarse que la entrega sea dentro del tiempo convenido,

Cuando el departamento de compras, con objeto de poder entregar a tiempo o de mejorar un plazo de entrega, juzgue conveniente efectuar una modificación o cancelación de pedido que no implique cambio en el material solicitado, o bien cuando con el mismo objeto proceda a la compra de un contratipo, lo hará sin necesidad de consultar previamente al usuario.

Para poder ser más eficiente en el procedimiento de compra, en el caso real es necesario eliminar tanta burocracia, como es que la firme el jefe del departamento el jefe del área del departamento, el gerente de planta, y cuando pasa de 10,000.00 pesos es necesario que la firme el gerente de compras corporativo.

Realmente la firma del gerente corporativo no es indispensable ya que para obtener la firma del gerente de compras corporativo es necesario, enviar en un sobre las ordenes de compra por valija, este procedimiento tarda un total de dos a tres días, que es un tiempo muy grande cuando los materiales o servicios son urgentes.

Otra forma de agilizar el proceso es que los directivos deben de pronosticar con mayor exactitud los presupuestos de los proyectos, debido a que en la mayoría de los casos no se terminan en los tiempos establecidos debido a que se termina el presupuesto asignado.

Para poder terminarlos a tiempo los gerentes de planta autorizan los gastos sin tener en cuenta los presupuestos y al final es un verdadero problema poderles pagar a los proveedores.

Otra forma de mejorar todos los procedimientos es que exista un compromiso real para resolver los problemas por parte de los directivos del corporativo en las plantas, los gerentes y las personas de las plantas sienten que no existe un apoyo real y directo del personal que trabaja en el corporativo.

Las plantas se encuentran con compromisos que tienen que cumplir y muchas veces esos compromisos son estipulados por el personal del corporativo y cuando se presentan los problemas el personal del corporativo no tienen la velocidad de respuesta para apoyar a resolver los problemas y en muchas situaciones los gerentes de planta tienen que resolver los problemas a decisión de su mejor criterio.

Departamento de recibo

El acuse de recibo deberá ser elaborado el mismo día en que se haya realizado la entrega, enviando de inmediato la copia correspondiente al departamento de compras, para que éste pueda detectar cualquier desviación. Teniendo la información el departamento de compras informara al usuario,

1.3 COMPRAS NACIONALES

Las compras nacionales se entienden como las compras o bienes que se adquieren dentro del país, lo que también se les denomina compras domesticas.

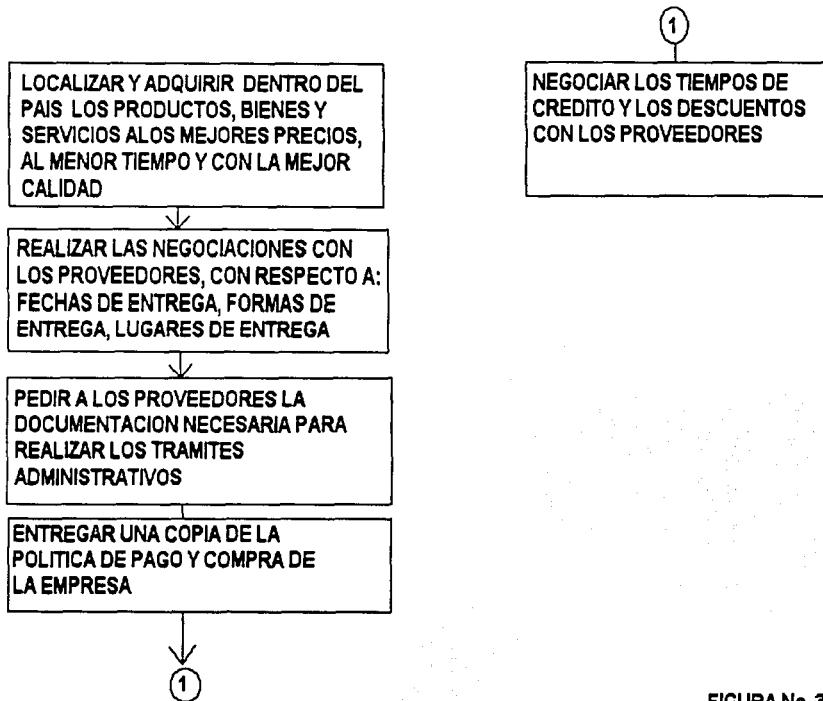
El encargado de compras nacionales deberá de darse a la tarea de agotar todas las fuentes de información y aprovechar todos los recursos existentes para poder conseguir, los productos, bienes y servicios dentro del país.

Es responsabilidad del departamento de compras conseguir los materiales y servicio que la compañía necesite adquiriéndolos en las mejores condiciones, con la mejor calidad y al mejor costo en el tiempo necesario para satisfacer las necesidades de la compañía, obteniendo los mejores tiempo de crédito, Es también responsabilidad del departamento de compras de mantener continuamente informado a los usuarios de cualquier variación que ocurra con el proveedor respecto a lo pactado así como los avances de la recepción de los materiales al almacén. (figura No. 3), (pagina 14).

El departamento de compras nacionales es el encargado de localizar a los proveedores nacionales, es el encargado de realizar las negociaciones con los proveedores en lo que respecta a:

- 1.- Fechas de entrega
- 2.- Formas de entrega
- 3.- Lugares de entrega.
- 4.- Es el encargado de comunicarle al proveedor que documentación necesita entregar y en que lugar, para poderle dar continuidad a sus documentos para poderle efectuar el pago.
- 5.- Es el medio para indicar cual es la política de pago de la empresa.
- 6.- Es el representante de la compañía que tiene a su cargo llevar la negociación y la obtención de los mayores tiempos de crédito con cada proveedor, así como obtener los mayores descuentos en cada operación realizada.
- 7.- En el caso de que existan compras que estén basadas en un programa de producción el departamento de compras nacionales deberá seguir rigurosamente las compras según este programa entregando los volúmenes programados en los tiempos estipulados.

RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DE COMPRAS NACIONALES



1.4.- COMPRAS DE IMPORTACION

Las razones para comprar en el extranjero son variadas en cada caso.

Precio.

Cuando en el extranjero se encuentra a menor precio, esto es posible a los costos de mano de obra, a la tecnología con la que cuenta y la experiencia de producir cierto producto o material el país productor.

Los equipos y los procesos usados pueden ser más eficientes, esto debido a que sus equipos son más modernos.

La especialización en ciertos tipos de productos fabricándolos a precios sumamente competitivos ofreciendo precios atractivos y logrando su ventaja en la venta en volumen.

Calidad: En algunos casos los niveles de calidad del producto en el extranjero no son superiores a de la fabricación nacional, lo que lo hace realmente indispensable es que la calidad es más consistente. Debido a que cuentan generalmente con equipo más moderno, tienen mejores sistemas de control de calidad y tienen a su personal mejor capacitado.

En las empresas más exitosas de los Estados Unidos el empleo de la palabra calidad es casi una obsesión .

En los estados unidos y muchos países industrializados de todo el mundo, se esta promoviendo el cambio a nivel corporativo para que se analice el significado real y los alcances que tiene la palabra calidad en cada actividad que realizan las empresas tan famosas como: IBM. PROCTER & GAMBEL, HEWLET PACKARD.

Ya que éstos sobresalen invariablemente por su preocupación de ortogar calidad y servicio en sus productos, un ejemplo concreto de la filosofía de la calidad es lo que ofrece HP. En todos sus productos.

Entre las definiciones de calidad tenemos esta que dijo el exdirector ejecutivo del IMECA (instituto Mexicano de Control de Calidad), el Ing. Agapito González Hernández.

La calidad de un producto es la medida con que dicho producto satisface lo que el cliente espera de él, en función del uso que le va a dar al producto, de lo que paga por el, de las ofertas de la competencia y que puede ser producido a un costo que permite un margen razonable de utilidades.

Nuestra meta entonces, es la satisfacción del cliente y la medida de nuestra calidad es el grado de dicha satisfacción.

Para Philip B. Crosby la calidad es " el cumplimiento de requisitos", es tangible y se mide por el costo de calidad, al cual divide en 3 categorías:

Costo de prevención.
Costo de valoración.
Costo de falla.

Costo de prevención: Son los costos que se llevan a cabo para prevenir defectos en el diseño, en el desarrollo, en compras, en el trabajo y en otros aspectos de crear un producto o servicio.

Costo de valoración: Se incurre en estos, al llevar a cabo inspecciones, muestreos y otras evaluaciones planeadas para determinar si los productos o servicios producidos cumplen con los requisitos. Los requisitos incluyen las especificaciones de mercadotecnia y de los clientes.

Costos de falla: Los costos de falla, son los relacionados con las cosas que no se comportan de acuerdo a los requisitos, uno de los puntos más importantes para que se pueda llevar el cambio en las compañías es la participación a nivel dirección y de las gerencias.

Es importante señalar que la calidad no se da por generación espontánea, se busca y se logra siguiendo rígidos procedimientos previamente establecidas.

La no existencia de artículos nacionales.

No contar con las materias primas para la fabricación de los productos, así como de los equipos o tecnología necesaria para llevar su elaboración.

Continuidad en el abastecimiento de los productos.

Al contar con mayor infraestructura instalada y más moderna es posible que pueda suministrar continuamente y además poder tener inventario de los productos que se consumen con mayor facilidad que el proveedor nacional.

Servicio técnico: Si cuenta con una organización la cual pueda dar una respuesta rápida a las necesidades de la planta tanto en tiempo como en capacidad tecnológica y refacciones.

Tecnología: La tecnología es un aspecto sumamente importante para poder competir tanto en el mercado nacional como en el internacional, las empresas que tienen las mejores tecnologías y equipos más eficiente para fabricar a los mejores costos, podrán estar innovando nuevos productos.

Contar con representantes y distribuidores en otros países.
El contar con representantes o distribuidores en otros países facilita la relación de compra venta de los productos servicios y refacciones.

Los responsables de compras importación son los encargados de localizar los materiales y productos fuera del país.

Estas personas son los responsables de realizar todas las negociaciones con los proveedores extranjeros para hacer llegar el material.

Tienen la función de buscar las mejores y más económicas rutas para trasladar el material desde el país de origen al país donde se va a utilizar, ellos tienen el conocimiento de cuanto se tarda cada producto en trasladarse, con esta experiencia ellos fincaran las ordenes de compra con anticipación programada para tenerlos a tiempo y no causar problemas en producción.

En algunas compañías que no cuentan con una infraestructura grande, las personas de compras importación realizan todos los pasos hasta hacer llegar el material, esto es tienen que hacer el seguimiento completo y realizar todos los tramites en las aduanas.

En compañías con una infraestructura mayor existen personas que apoyan a los compradores de importación en los tramites aduanales a estas personas que realizan estos tramites estan en el departamento de trafico y son los encargados de llevar toda la documentación a las agencias aduanales, hacer los pagos de impuestos por la importación del material y en la mayoría de los casos ellos tienen a su cargo la responsabilidad de transportar los materiales desde los países de origen hasta la compañía que los adquiere.

Las responsabilidades del departamento de trafico que deben de cumplir para poder dar un apoyo al departamento de compras de importación son:

Mantener al día los archivos de las tarifas de los transportes que tiene contratado, estar al tanto de que cada operación o embarque se describan y clasifiquen en forma adecuada, realizar el o los estudios para economizar al máximo aprovechando las mejores rutas, tener la habilidad para lograr reunir los embarques cercanos de varios lugares, o diseñar rutas para poder aprovechar el volumen total de los transportes economizando dinero y tiempo, verificar la documentación que entregan los transportistas.

Los compradores de compras de importación en conjunto con las personas de trafico y los directivos decidirán que es lo más económico para la empresa, si la negociación se realiza libre abordó en la planta del proveedor, o en algún puerto o Aeropuerto, o en la planta del que realiza la compra.

Para poder tomar esta decisión es necesario que se efectúe un estudio completo de costos de cuanto cuesta el transporte, (terrestre, marítimo o aéreo), el costo de los impuestos y tiempos de entrega. En cada caso dependiendo de la política de la empresa y de la necesidad del producto cambia.

1.5 ASPECTOS LEGALES, TIEMPOS DE ENTREGA E INVENTARIOS

Para poder introducir materiales y equipo todos los países cuentan con una serie de requisitos que hay que cumplir para poder hacer la importación en el caso de nuestro país es necesario cumplir con una serie de documentos y pagos.

Cuando se quiere importar material y equipo se debe de contar con un certificado de origen del material, esto es un documento donde avale la procedencia del material. Una factura donde este el nombre de la compañía que esta vendiendo el material, y esta debe contener:

- 1.- Un número de registro (El número de factura)
- 2.- Nombre de la compañía que esta comprando el material, así como la dirección completa.
- 3.- Descripción detallada y completa del material o equipo que se esta comprando.
- 4.- Especificar claramente en que tipo de moneda se esta realizando la compra venta.

Teniendo la factura debidamente llena con los datos anteriores se pasa a revisar en que rubro de importación pertenece, el gobierno asignara un porcentaje del valor del producto como pago de impuesto, como derecho para poderlo introducir al país.

Realizado este pago se procede a la liberación del material, esto quiere decir que es posible recogerlo para trasportarlo al lugar que designe el comprador.

En nuestro país existen agencias aduanales que se especializan y asesoran en los tramites y proceso de importación en cuyas oficinas se realizan todos los tramites para llevar a cabo las importaciones.

Con lo que respecta a los tiempos de entrega como se menciono anteriormente la gente de importaciones debe de estar informada perfectamente de los inventarios con los que se debe de contar para no tener desavasto en las líneas de producción.

Para esto deben de tener la suficiente experiencia para saber cuanto es el tiempo que se toma en realizar los tramites de importación y el tiempo que se tarda en el trayecto el material desde el país de origen.

Tomando en cuenta estos factores, es indispensable realizar las compras contra un programa de producción real, con lo cual se podrán hacer compras programadas disminuyendo al máximo correr riesgos con emergencias, que en muchas ocasiones no es fácil solucionar, y que su corrección es extremadamente cara.

2.- Compras programadas contra un programa de producción.

En las compras de materiales, productos y maquinaria, lo primero que hay que hacer es llenar la requisición con el material que se desea comprar y pasar esta requisición al departamento de compras para cotizar, ya cotizada y con la información de tiempo de entrega del material, se le entrega al usuario para que recabe todas las firmas de autorización necesarias y la devolverá al departamento de compras para realizar la compra de los materiales, productos o maquinaria. (figura No. 4), (pagina No 20).

Cuando el departamento de compras de importación tenga la requisición y cumpla con todos los requisitos del formato, se podrá efectuar el pedido al proveedor para iniciar la compra del material.

Cuando existe un programa de producción las compras se deben de efectuar con un plan programado con el proveedor, sabiendo la cantidad de material que debe de existir en almacén, el comprador de importaciones, programa las compras, conociendo el tiempo en que se tarda el proveedor en elaborar el producto y el tiempo de traslado del material desde el país de origen hasta llegar a la planta.

Para compras programadas donde existe información de los volúmenes de producción las compras se deben ajustar rigurosamente a estos programas que elabora el departamento de producción, al seguir estos programas de producción, el departamento de compras tendrá una visión a mediano plazo de las necesidades de producción.

Para compras de material de muy poco volumen y peso, se puede aprovechar los servicios que dan empresas de paquetería y mensajería, los servicios de estas empresas dan en la mayoría de los casos es muy rápido y pueden entregar directamente en las oficinas o en las plantas.

En la mayoría de las ocasiones de compra de importación de maquinaria y equipo y materias primas es necesario realizar el pago con una carta de crédito, esto es que al proveedor se le deposita el dinero en alguna cuenta de su banco por anticipado, ya que el proveedor recibió el dinero, en su banco libera el producto de su fábrica.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE IMPORTACION PARA ADQUIRIR MATERIALES, PRODUCTOS Y SERVICIOS

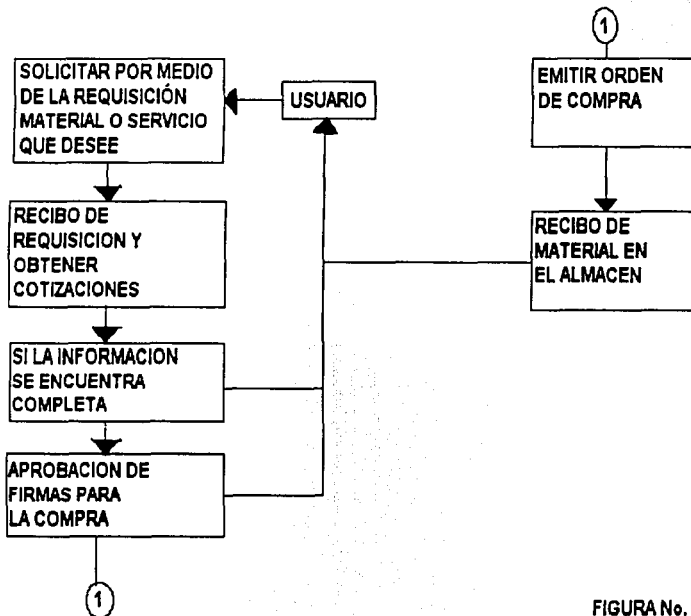


FIGURA No. 4

CAPITULO II.

PLANEACION Y PRONOSTICO DE COMPRAS

**La gratitud es:
Cortesía del corazón
educación signo de
madurez.**

II.1 Objetivos.

II.2 Control de inventarios.

III.1 OBJETIVOS

Los objetivos principales son:

Conseguir todas los materiales, equipos y maquinaria al mejor precio, calidad y tiempo de entrega en los volúmenes requeridos y entregas en los lugares estipulados, para que se pueda llevar sin contratiempos la producción de los productos.

En este aspecto de la planeación es importante estar bien informado y conocer cuales son los volúmenes de producción actual y futura, que proyectos nuevos hay por implementar, que materiales se consumen y cuales se consumirán, para poder realizar un estudio de compras en el futuro y poder adelantarse a los problemas que se puedan presentar, así como aprovechar las oportunidades con anticipación.

Esto repercute directamente cuando se esta tratando el tema de volúmenes de compra el seguir un programa de producción, donde se informe cuanto y cuando pedir es esencial, ya que una insuficiencia del material da como resultado que paren las líneas con sus respectivas consecuencias negativas..

En el caso que se compre de más da como resultado, que exista mayor inventario, tener que disponer de mayor área para guardarlo, aumento de gastos por manejo de materiales y deterioro de los mismos.

Las empresas que tienen aplicado un método de planeación y lo ponen en practica en todos sus departamentos por lo general adquieren muchos más beneficios económicos y laborales, esto se refleja directamente en el departamento de compras, cuando se tiene una planeacion en producción el departamento de compras puede y debe reaccionar con anticipación a las necesidades de la compañía.

Los beneficios que se obtienen con una buena planeación en el aspecto laboral, es que si el volumen de material que llega es el adecuado y se recibe en el tiempo estipulado las líneas de producción siempre estarán trabajando correctamente y no existirán tiempos muertos por parte de los trabajadores ni de las máquinas.

Cuando no existe una planeacion la cantidad de material que se recibe puede ser menor a las necesidades de la compañía o que el material no llegue a tiempo, dando como resultado que la compañía tenga que pagar horas extras al personal para cumplir los compromisos adquiridos con el cliente para tratar de reponer el tiempo perdido.

En algunos casos la necesidad es tan grande que en ocasiones parte de la producción se manda maquilar con otras empresas, teniendo como consecuencia una disminución en las ganancias de esos productos.

El departamento de compras esta estrechamente ligado con el departamento de mantenimiento que es otro de los principales departamento que le da servicio, si el departamento de mantenimiento tiene un programa de mantenimiento preventivo, y predictivo de las máquinas y equipos y además piden los materiales con anticipación según las fechas de estos mantenimientos, el departamento de compras nacional y de importación realizaran su función, teniendo tiempo para poder obtener los materiales con mayor tiempo y logrando mejores negociaciones.

II.2 CONTROL DE INVENTARIOS.

En la fabricación de articulos muchos de los articulos a comprar son repetitivos y es necesario tener un inventario para poderle surtir a las líneas de producción de una manera eficiente para evitar el paro en líneas. Pero es necesario conocer que cantidad de articulos y que clase de articulos se consumen en un periodo determinado.

El control de inventarios es un sistema de registro por medio del cual se lleva la entrada y salida de materiales de los almacenes para poder comprobar las existencias fisicas de estos, durante el proceso de fabricación de los productos. Con esta información conocida es posible saber cuando es necesario reponer el material y con que anticipación pedirlo, para no afectar las líneas de producción, ademas nos da una visión para no acumular demasiado material en los almacenes.

Para poder hacer una diferenciación de los articulos que se compran se pueden clasificar de la siguiente forma:

Un método usado es el que se conoce como sistema ABC.

En la mayoría de las empresas de manufacturas, se almacenan una gran variedad de materiales, La mayoría de las compañías han encontrado que es un verdadero problema llevar un control al 100% de todos sus materiales.

Cualquier empresa, chica, mediana o grande puede encontrar en este sistema rápidos beneficios de una mayor rotación de sus inventarios y una simplificación de sus sistemas reduciendo los costos para controlarlos.

Cada letra tiene asignado una clasificación, como a continuación se menciona, según su valor e importancia

- A Los artículos que por su alto costo de adquisición, su utilización como material crítico, merece un 100% de control estricto de cada unidad.
- B. Los artículos que por su menor costo, valor e importancia requieren menor esfuerzo y menor costo administrativo en controlarlos.
- C. Los articulos de poco costo, poca inversión, poca importancia para producción solo requieren una simple supervisión, en el nivel de existencias.

La clasificación más comunes son:

Por el valor a lo que se refiere a los artículos más caros, por utilización que son los de mayor uso o consumo, por valor de inventario, por los que les da las mayores utilidades a la compañía y por la dificultad de abastecimiento.

Por valor: sirve especialmente para tener un control de los materiales que les cuesta más caros a al compañía.

Por la utilización: Nos da el control en base a los materiales de mayor uso o consumo.

Por valor de inventario: esta clasificación se basa en el control hechas de las inversiones en los inventarios.

Por dificultad de abastecimiento: Nos permite el máximo control sobre las compras más difíciles de obtener.

Como se clasifica por valor:

1. Se realiza un listado de todos los materiales, partes, componentes y/o mercancías que se compran en forma descendente del precio unitario.
2. Se toma el 20% superior y se clasifica como materiales "A"
3. Se toma el 30% siguiente en costo y se clasifica como "B"
4. El resto de los materiales se clasifica como "C"

Como se clasifica por utilización:

Para llevar a cabo esta clasificación, se realiza un listado de todos los materiales en base al consumo o uso anual de cada material y se procede igual que en el análisis por valor. Esta clasificación es especialmente apropiada para las empresas de servicios y nos dará el máximo control sobre aquellos materiales que representan el 80% aproximado de uso.

Como clasificar por valor de inventario:

Para hacer la clasificación se debe tomar la existencia media, también conocida como inventario promedio de cada material y se multiplica por el precio unitario, el resultado que nos da será la inversión media en cada material y se ordena de mayor a menor siguiendo los puntos 2, 3 y 4 anteriores.

Esta clasificación es indicada para controlar al máximo las inversiones en inventarios y es indicada para empresas que tienen problemas de liquidez.

Como clasificar por dificultad de abastecimiento:

Se realiza un listado de todos los materiales y se ordenan por dificultad de adquisición y por tiempo promedio de entrega, o sea los días transcurridos entre la emisión del pedido y su recepción a la compañía y se continua siguiendo los puntos 2, 3 y 4 anteriores.

Políticas que se deben llevar para llevar un control adecuado de los inventarios ABC.

Materiales "A"

- Llevar un kardex de las existencias al día, en algunas compañías se lleva el registro y control por algún sistema central en las computadoras.
- Efectuar inventarios físicos continuamente a fin de ajustar el kardex con la existencia real.
- Tener como primera prioridad en compras para tener un control exacto de estos materiales.

Materiales "B"

- Llevar un kardex de las existencias al día, en algunas compañías se lleva el registro y control por algún sistema central en las computadoras.
- Efectuar inventarios físicos por muestreos para detectar posibles diferencias.
- Tenerlos como segunda prioridad en compras.

Materiales "C"

- Llevar un kardex por material en algunas compañías se lleva el registro y control por algún sistema central en las computadoras.
- Pedir periódicamente bimestralmente, trimestralmente la existencia.

Como se clasifica por aportación a las utilidades.

La clasificación se realiza multiplicando las ventas anuales de cada producto por el margen de utilidad sobre la venta.

Pueden clasificarse de diferente manera según lo decida cada empresa.

Para llevar el control de los inventarios se han desarrollado varios métodos para tener un mejor control del movimiento de los materiales.

En el caso particular de esta empresa de asientos fabricante los materiales que se clasifican como materiales tipo "A" son las materias primas que son las pieles (cueros).

Estos materiales son los más caros que se compran son los mas complicados de trabajar, con estos materiales se tiene un estricto control en lo que es la cantidad de compra a que proveedores se les compra, y los controles de calidad cuando se reciben en la compañía en el almacenaje así como en el proceso de producción.

En la compañía se compran las pieles curtidas y pintadas según los planes de producción del cliente, los clientes son extremadamente exigentes con los productos terminados de cuero. Todas las pieles tienen que ser recibidas con una garantía por escrito en la cual cumple con las características que pide el cliente.

Los artículos que se consideran como artículos tipo "B" son todas las materias primas que son las telas. Estas telas también tienen que pasar un estricto control de calidad al momento de recibirlos en la compañía como es que cumplan con la resistencia especificada que estén elaboradas con los materiales adecuados y que las tonalidades cumplan con las muestras que entregan los clientes. También se tiene un estricto control en inventarios y de material en producción. Para poder recibir estas materias primas es necesario que el proveedor entregue por escrito un certificado de calidad con el cual asegure que el material cumple con las especificaciones que pide el cliente.

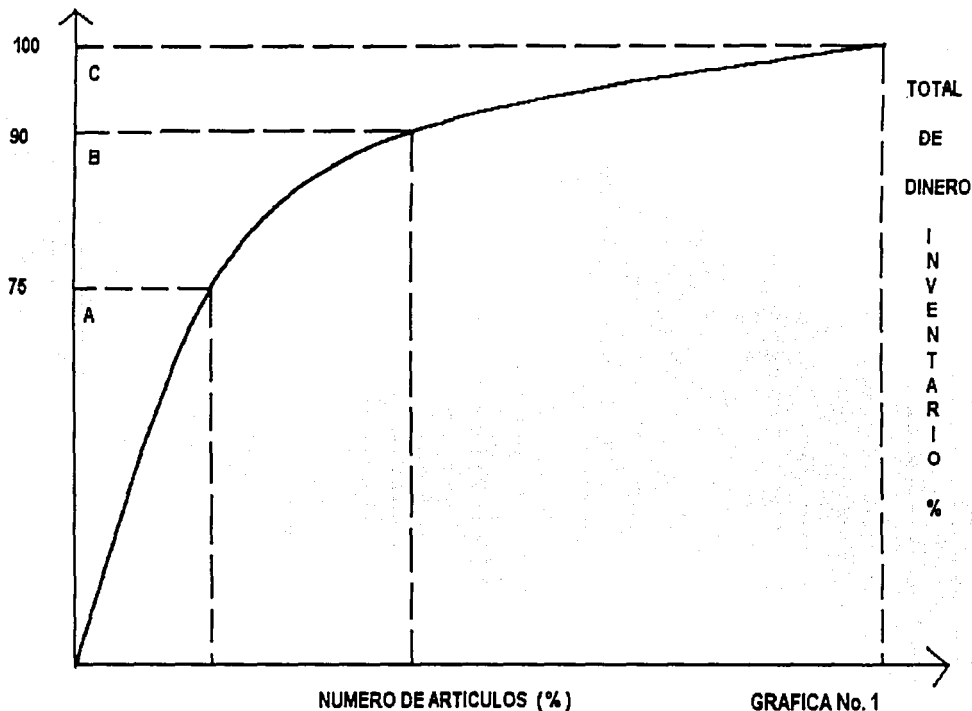
Este tipo de materiales son materiales dirigidos, esto es que el cliente ya realizó un estudio completo a estos proveedores y les satisface la calidad con la cual producen los productos.

Es responsabilidad de la compañía fabricante de asientos, realizarle pruebas de calidad a los materiales en el momento de recibirlos, y si cumplen con las especificaciones que exige el cliente, la responsabilidad de entregar asientos máxima calidad es responsabilidad de la compañía fabricante.

Los artículos que se consideran como materiales "C" son todos aquellos que se mencionan como metálicos, con todos estos materiales se lleva un control en los inventarios pero no es tan estricto como en los dos anteriormente mencionados, con respecto a los metálicos se tiene una variedad muy grande de productos, de diferentes tamaños y formas, en lo que respecta a los metálicos existen materiales de procedencia nacional e internacional.

En esta compañía también se consideran como materiales tipo "C" a todos los materiales indirectos ya que con estos no se lleva un registro exacto, de entradas y salidas.

CLASIFICACION DEL INVENTARIO EN COSTOS POR ABC EN LA EMPRESA



ARTICULOS "A" PIELES

EL 20% REPRESENTA EL 81% DEL TOTAL

ARTICULOS "B" TELAS

EL 40% ES EL 17.5 DEL TOTAL

ARTICULOS "C" METALICOS

EL 40% ES EL 2.5 DEL TOTAL

La clasificación de los artículos de la gráfica No. 1 es como a continuación se describe

Artículos "A"	Utilización anual en dolares	Porcentaje del total	Porcentaje acumulado
Artículos de piel (1)	13,600,000.00	46.7	46.7
Artículos de piel (2)	10,000,000.00	34.3	81.0
Artículos "B"			
Telas tipo "1"	1,800,000.00	6.2	87.2
Telas tipo "2"	1,344,000.00	4.6	91.8
Telas tipo "3"	880,000.00	3.0	94.8
Telas tipo "4"	780,000.00	2.7	97.5
Artículos "C"			
Laminas	256,000.00	0.9	98.4
Tubos	224,000.00	0.8	99.2
Alambres	192,000.00	0.6	99.8
Micelaneos	48,000.00	0.2	100.0

Los artículos de piel que están clasificados como tipo "A" representan el 20% que es el 81% del porcentaje del valor de todos los artículos.

Los artículos de telas que están clasificados como tipo "B" representan el 40% que es el 17.5% del porcentaje del valor de todos los artículos.

Los artículos de láminas, tubos, alambres y micelaneos (tuercas, rondanas, remaches) que están clasificados como tipo "C" representan el otro 40% que es el 2.5% del porcentaje del valor total de todos los artículos.

COSTOS DIRECTOS Y COSTOS INDIRECTOS:

Los costos directos son aquellos que se incurren a causa de la elaboración de una orden de compra, los costos de materiales y mano de obra directa se incluyen la mayoría de gastos que hay que pagar con dinero en efectivo. Generalmente están agrupados en este rubro lo que es materias primas y mano de obra.

Los costos indirectos son los que no se pueden asignar directamente a un artículo específico y están asociados a los gastos de fabricación de los productos como pueden ser el manejo de materiales, herramientas, los cortadores, la supervisión de la planta, iluminación de la planta, seguridad de la planta.

DECISIONES DE COSTOS DE INVENTARIOS:

Existen cuatro costos que hay que tomar en cuenta para la administración de inventarios.

Costos de preparación, costos de mantenimiento, costos por no tener inventario, costos relacionados con la capacidad.

Costos de preparación: incluyen los costos de todas las actividades que requieren la emisión de las órdenes de producción y órdenes de compra y todo lo relacionado con la parte administrativa para hacer llegar los productos, generalmente se requiere de una instalación para la fabricación, hay que tomar en cuenta los costos de mano de obra directa y de la maquinaria, en ocasiones en algunas compañías los costos de preparación se les llama costos de orden o costos de instalación,

Costos de mantenimiento: son los costos en los que se incurren por el hecho de que un artículo está en inventario, hay que tomar en cuenta los costos de deterioro, obsolescencia, robos, seguros e impuestos y costos de almacenamiento por manejo, seguridad, espacio y requerimiento para mantener los registros.

Costo por no tener inventario: Es fácil describir las fuentes de los costos de desabasto, pero muy difíciles de calcular.

En el caso de pedidos retrasados, se consideran los gastos resultantes del trabajo de oficina para dar seguimiento al pedido retrasado, costos de embarques de emergencia para poder cumplir, pérdida de confianza de los clientes. Es virtualmente imposible calcular en forma directa y explícita los costos de desabasto.

Costos relacionados con la capacidad: Se incurre en costos por la expansión o la contracción de la capacidad como resultado de decisiones de planeación, las decisiones a corto plazo para hacer funcionar un centro de trabajo, o toda una instalación, en tiempos extra durante un breve periodo, son predominantemente problemas de programación, aunque puedan dar como resultado una mala posición del inventario en relación a la demanda.

Quando aumenta la capacidad los costos aumentan por alguna de estas razones: Contratar y capacitar obreros, contratar y capacitar supervisores, agregar personal en almacenes, compra de equipo.

En una disminución en la capacidad da como resultado otros costos debido a alguna de las siguientes razones: Huelgas, ineficiencia temporal debido al cambio en el nivel de producción y a la resignación de personal, baja de la moral de los trabajadores.

Modelos de administración de inventarios y reglas de decisión.

Existen tres formas diferentes en las que una empresa puede fabricar un artículo.

1. Después de haber recibido un pedido por artículo. 2. Con anticipación a los pedidos del cliente. 3. Como componentes modulares producidos para tener inventario a fin de ser ensamblados después de la recepción de un pedido.

En el primer caso, producción contra pedido, la compañía puede producir la cantidad solicitada por los clientes, o puede producir esa cantidad más algunas unidades adicionales anticipando pedidos futuros.

En el caso de producción contra inventario o de producción de componentes modulares, las reglas de decisión que gobiernan el tamaño del lote, así como el momento de emisión de ordenes, son función principalmente, de las características de la demanda de un artículo.

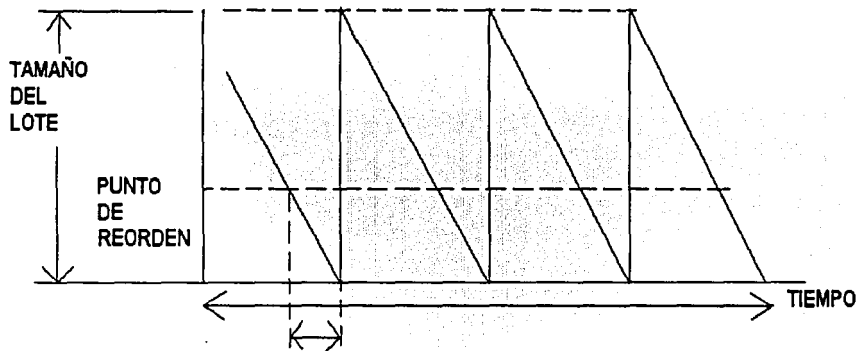
Cantidad de orden fijo y cantidad de orden económico.

La regla de decisión sobre el tamaño del lote de cantidad de orden fijo especifica el número de unidades que serán ordenadas en cada ocasión que se coloque una orden para un artículo en particular.

Entre los aspectos que hay que considerar para pedir la cantidad básica de orden económico son los siguientes: 1.- Se conoce el tiempo de obtención de los productos y es constante, y la demanda se presenta a una velocidad constante y conocida. 2. Los costos de preparación y los costos totales de mantenimiento son constantes y conocidos. 3. el reabastecimiento es instantáneo.

En algunas situaciones se conoce con mucha certeza, el comportamiento de los proveedores y el comportamiento de los clientes, para tener un mejor control de los inventarios es necesario aplicar la gráfica, en esta se presenta la cantidad de inventario a través del tiempo con la relación del costo al tamaño del lote. En el caso de la cantidad de orden fijo, la relación entre cantidad contra tiempo toma la forma de diente de sierra de la siguiente gráfica. (ver gráfica No. 2), (pagina No. 32)

GRAFICA DE UNIDADES EN INVENTARIO CONTRA TIEMPO , MODELO DE CANTIDAD DE ORDEN FIJA CON DEMANDA Y TIEMPO DE OBTENCION SEGUROS



GRAFICA No. 2

TIEMPO
DE
OBTENCION
DE LOS
PRODUCTOS

RAFAEL JIMENEZ SIERRA
TESIS PROFESIONAL

Las líneas verticales de la figura anterior, representan la llegada de artículos al inventario precisamente cuando el nivel de inventario es cero , entonces el número de unidades en inventario aumenta instantáneamente en la cantidad ordenada y recibida , la líneas inclinadas representan el retiro de artículos del inventario bajo condiciones de demanda constante. Para el propósito del análisis , el costo de un artículo se trata como una constante y no se presentan desabastos, por consiguiente los costos totales incurridos durante un periodo como resultado de una decisión de tamaño de lote cuando se utiliza una regla de decisión de cantidad de orden económico, se formula de la siguiente manera:

Costos totales igual a costos de preparación más costos de mantenimiento.

Costos de preparación igual a costos por preparación multiplicados por el número de preparaciones en el periodo.

Costos de mantenimiento igual a la cantidad promedio en inventario multiplicada por el costo unitario, multiplicado por el porcentaje de mantenimiento de una unidad por el periodo, la formula usada es la que a continuación se usa:

$$TC = SR/Q + QK/2 \quad \text{o} \quad TC = SR/Q + QkC/2$$

Donde:

TC = costos totales por periodo, generalmente un año.

S = costo por preparación

R = requerimientos por periodo en unidades.

Q = tamaño del lote, en unidades.

K = costo de mantenimiento de una unidad en inventario por periodo.

C = costo unitario

k = porcentaje de costo por mantener una unidad en inventario por el periodo

$K = kC$

Se puede determinar el inventario promedio igual a la mitad del tamaño del lote, el cual disminuye de manera constante desde el tamaño máximo del lote hasta que llega a cero. Lo cual indica lo siguiente:

$$Q + 0/2 \quad \text{o} \quad Q/2$$

En el caso de la empresa fabricante de asientos los costos totales por periodo durante un año, siguiendo la aplicación de la formula anterior:

S = costo de preparación es de 90,000.00 pesos

R = requerimiento por periodo en unidades: 70,000 piezas

Q = tamaño del lote : 140,000 piezas

K = costo de mantenimiento : 5,000.00 pesos

C = costo unitario : 800.00 pesos

$$TC = SR/Q + QK / 2$$

$$TC = 90,000.00 \times 70,000 / 140,000 + 140,000 \times 5,000.00 / 2$$

$$TC = 6,300,000.00 / 140,000 + 145,000.00 / 2$$

$$TC = 450.00 + 72,500.00$$

$$TC = 72,950.00 \text{ Pesos costo total por periodo en un año.}$$

CAPITULO III.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA, CASO PRACTICO

**Cuando el hombre sonríe
es dios que viene en
nuestra ayuda.**

M. Gandhi

Empresa fabricante de asientos S. A. de C.V.

Descripción de la empresa.

La empresa se dedica a la fabricación de asientos para automóviles, tanto para el mercado nacional como extranjero, a las empresas que le fabrica asientos son:

General motors.	30% de la producción
Ford motor company.	30% de la producción
Nissan.	15% de la producción
Otros .	25% de la producción

Esta planta se encuentra localizada en el Estado de México y existen otras 2 plantas del grupo en diferentes partes de la república que se dedican a fabricar asientos para las demás marcas de automóviles que se fabrican, así como a la fabricación de vestiduras para la exportación. El área con la que se cuentan en la planta es de 60,000 metros cuadrados. (Ver plano No. 1), (Página No. 44).

Todos los asientos que se producen se entregan directamente en las líneas de armado de las plantas automotrices.

Esta planta se dedica principalmente al ensamble y terminado del asiento, recibe los uretanos de otra planta, así como los metálicos (estructura del asiento) que constituye una de las partes principales de los asientos, por otro lado lo que se refiere a las telas para forrar se compran a otras empresas nacionales.

La compañía tiene 41 años de fundada, cuenta con 502 empleados de confianza y sindicalizados.

La compañía cuenta con certificación ISO 9001

El sesenta por ciento del material que constituye al asiento es de importación; la forma en la que se encuentra organizada es como a continuación se describe:

Un gerente de planta, un gerente de producción, un gerente de ingeniería, un gerente de control de calidad, un gerente de personal. (Ver organigrama), (Página 60).

El gerente de planta tiene la responsabilidad de controlar y mantener todas áreas funcionando al máximo de su capacidad para poder tener operando la planta y lograr la producción, con la capacidad instalada y con los recursos humanos que se cuenta.

El gerente de producción tiene a su cargo:

El departamento de producción así como a todo el personal que labora en el departamento de producción que incluyen jefes, supervisores, almacenistas y ayudantes esta integrado por 95 personas.
el total de obreros en la planta es de 350 personas.

III.2 DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN

Los departamentos de almacenes, están integrados por 25 personas

El departamento de embarques, está integrado por 12 personas

El departamento de servicio al cliente, este departamento cuenta con 10 personas

El departamento de compras nacionales, o materiales indirectos, que está integrado por 7 personas.

El departamento de compras de materias primas nacionales y de importación (seguidores de materiales) está integrado por 13 personas.

El gerente de ingeniería tiene a su cargo a:

El departamento de mantenimiento cuenta con 9 personas.

El departamento de ingeniería cuenta con 10 personas

El gerente de control de calidad tiene a su cargo a:

El departamento de control de la calidad que cuenta con 19 personas

El gerente de personal tiene a su cargo a:

El departamento de personal que cuenta con 17 personas

El departamento de seguridad e higiene que cuenta con 4 personas

El Departamento de producción.

El departamento de producción tiene la responsabilidad de llevar a cabo la transformación de los productos, la terminación y entrega en los tiempos convenidos con los clientes.

Los departamentos de almacén son los encargados de llevar un control preciso de las entradas y salidas de todos los materiales y productos que se requieren para poder elaborar los asientos y no existan faltantes en las líneas de producción, para lograr este control las personas de almacén hacen un recorrido todas las mañanas para checar existencias.

Los almacenistas son los encargados de informar cuando algún material puede ocasionar problemas en la línea y es si necesario pedir más material, siguiendo los planes de producción diaria, que con anticipación entrega el cliente, los reporte se lo pasan al departamento de producción y ellos a su vez a los compradores.

Son los responsables de informar si el material pedido según la programación (materias primas) o la orden de compra (material indirecto) se recibió completo, en la fecha pactada y con la calidad solicitada al proveedor.

El departamento de embarques es el encargado de programar la entrega del material producido y aprobado por control de calidad, que cuenta con la calidad requerida para ser entregada a los clientes. En el caso de esta compañía el compromiso es entregar el producto en las líneas de armado, cumpliendo con la programación indicada por los clientes, ellos son los encargados de hacer la logística de los transportes para hacerlos llegar a los puntos específicos del cliente.

Las armadoras no tienen stock de asientos en sus plantas, todos los asientos tienen que ser entregados justo a tiempo, en el lugar indicado por el cliente mediante el departamento de embarques

El departamento de servicio al cliente tiene una función muy importante, debido a que estas personas son las que tienen la mayor relación con los clientes y tienen que estar muy alertas a las necesidades de los clientes, la función es visitar continuamente las plantas armadoras y poder detectar y escuchar sus quejas y comentarios en lo que respecta a servicio y calidad que se les proporciona, dando esta información al gerente de planta, al gerente de producción y al gerente de control de calidad, para tomar las medidas respectivas en su caso

El departamento de servicio en este tipo de negocios tiene permanentemente a personal de la compañía que fabrica asientos en las armadoras, para que estén informando cada hora la programación de los modelos de los asientos que se van a necesitar debido a que en ocasiones las armadoras realizan cambios en el modelo o color debido a la demanda de la fabricación en el mercado, de esta manera exista una concordancia entre los modelos de autos, tipos y colores de asientos.

El departamento de compras nacionales, (materiales indirectos) tiene la responsabilidad de suministrar refacciones, materiales, productos y servicios que se puedan comprar en el ámbito nacional, en el mejor tiempo posible con la mejor calidad, al menor costo y con el mejor servicio para que la planta funcione correctamente.

El departamento de compras de materias primas tiene la responsabilidad de suministrar todas las materias primas que conforman los asientos, en el menor de los casos, estas compras son nacionales de no efectuarse las compras a nivel nacional se deberá de localizar las fuentes de suministro en el extranjero y tener un stock de productos para evitar que la línea de producción tenga retrasos o pare.

El departamento de ingeniería.

La duración de los proyectos para la fabricación de algún modelo de asientos es de cinco años en este lapso de tiempo con frecuencia los fabricantes de autos realizan modificaciones a los diseños originales de los asientos, cuando existen estos cambios de ingeniería el cliente manda información al departamento de ingeniería del fabricante de asientos que le corresponda estar fabricando el modelo en cuestión, el departamento de ingeniería tiene la obligación de informar de inmediato a la gerencia de planta, al departamento de producción y al departamento de control de calidad las modificaciones que se tienen que realizar.

El departamento de ingeniería es el responsable de tener al día toda la información de todas las modificaciones en los planos, dibujos, muestras y verificar que estas se lleven a cabo en las líneas de producción.

El departamento de mantenimiento es el encargado de dar el mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas y equipos instalados son los encargados de realizar las nuevas instalaciones, eléctricas, mecánicas, neumáticas e hidráulicas, los demás servicios se contratan por fuera

El departamento de control de calidad.

El departamento de control de calidad tiene como función revisar toda las materias primas que llegan a la empresa, también es el encargado de supervisar en las líneas de producción que se elaboren los productos, con los estándares establecidos por el cliente, de no ser así informara inmediatamente al departamento de producción para que se realicen las correcciones; al final de las líneas de producción se realizan revisiones a todos los productos para comprobar que no salgan de mala calidad de la compañía .

El departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos tiene a su cargo la responsabilidad de todo el personal que labora en la empresa, de confianza y sindicalizados, llevan el pago de nóminas, altas de personal, baja de personal capacitación y contratación de eventos sociales.

El departamento de seguridad tiene como función realizar estudios en los sitios que más accidentes han ocurrido para evitar que vuelvan a suceder, así como analizar todas las áreas y operaciones inseguras de la empresa y dar equipo de protección adecuado a los trabajadores dependiendo del área en que trabajen.

Descripción física de los almacenes.

Existe un área para el almacén de refacciones de las máquinas de coser, herramientas y artículos de limpieza que tiene una superficie de 4m x 6 m donde se tienen acomodados en racks, los materiales más voluminosos y las piezas más pequeñas estan en cajones, cada una identificada perfectamente y se lleva un control con un cardex del material que entra y sale, el almacén es atendido por dos personas por turno y existen tres turnos.

Para materias primas existe una superficie muy grande y se encuentra dividida en cuatro secciones perfectamente identificadas.

- 1.- El almacén para telas y cueros cuenta con una superficie de 1,080 metros cuadrados
- 2.- El almacén de uretanos, cuenta con una superficie de 1,080 metros cuadrados.
- 3.- El almacén de metálicos (tubulares, tornillería, rondanas, cinturones de Seguridad), cuenta con una superficie de 2,232 metros cuadrados.
- 4.- El almacén de refacciones cuenta con una superficie de 576 metros cuadrados.
- 5.- El almacén de plásticos cuenta con una superficie de 612 metros cuadrados.
- 6.- El almacén de vestiduras cuenta con una superficie de 2,988 metros cuadrados.

Dando una superficie total de los almacenes de 8,568 metro cuadrados.

En el caso de los metálicos se encuentran acomodados en canastillas de metal para poderlos mover más rápidamente al punto de la línea que se necesita y poder tener mayor facilidad al realizar los inventarios.

Para identificar estas cuatro secciones se tienen pintado en el piso líneas de tránsito local color amarillo cada sección, además se cuenta con un poste con un letrero que anuncia donde comienza cada sección. (ver lay-out), (pagina 45).

La producción diaria promedio es de 20 juegos de asientos, cada juego comprende el asiento del piloto, el asiento del copiloto y el asiento trasero. Solamente hay una variación en el modelo nissan de las camionetas que solo tienen un asiento.

I. Asientos para Ford: 30 juegos cada 24 hrs. (90 piezas)

II. Asientos para Nissan: 60 diarios.

III. Asientos para GM: 30 juegos cada 24 hrs (90 piezas)

Total de asientos: 60 juegos de asientos, o 240 piezas cada 24 hrs

IV. Vestiduras: 40 Juegos diarias para exportación. (120 piezas)

Costo de ventas:

Ford.

Cada juego 15,000.00 pesos X 30 jgos = 450,000.00 X 24 días = 10,800,000.00 pesos mensuales.

Nissan

Cada uno 5,000.00 pesos X 60 pza = 300,000.00 X 24 días = 7,200,000.00 pesos mensuales.

Para GM.

Cada juego 18,000.00 pesos X 30 jgos = 540,000.00 X 24 días = 12,960,000.00 pesos mensuales.

Para vestiduras de exportación:

Cada juego 5,000.00 pesos X 40 jgos = 200,000.00 X 24 días = 4,800,000.00 pesos mensuales

Ventas anuales:

10,800,000.00 pesos + 7,200,000.00 pesos + 12,960,000.00 pesos + 4,800,000.00 pesos

= 35,760,000.00 pesos mensuales X 12 meses = **429,120,000.00 pesos anuales.**

Presupuesto de operación del departamento de compras es: 4,241.148.00 pesos anuales

:

El equipo con el que se cuenta instalado en la planta es:

Una bondeadora, sirve para pegar el uretano a la tela.

2 suajadoras. Sirven para realizar los cortes de los diferentes modelos

280 máquinas de coser, sirven para ensamblar las piezas que fueron cortadas en las suajadoras, para ensamblar las vestiduras de los asientos.

En caso de emergencia se realizara la aclaración con el usuario de inmediato para que haga las correcciones.

Cuando un material se tenga que comprar y no exista un sustituto en el mercado y no se pueda cumplir con el tiempo deseado del usuario, se comentara con el usuario quedando a consideración del usuario si se finca el pedido al proveedor.

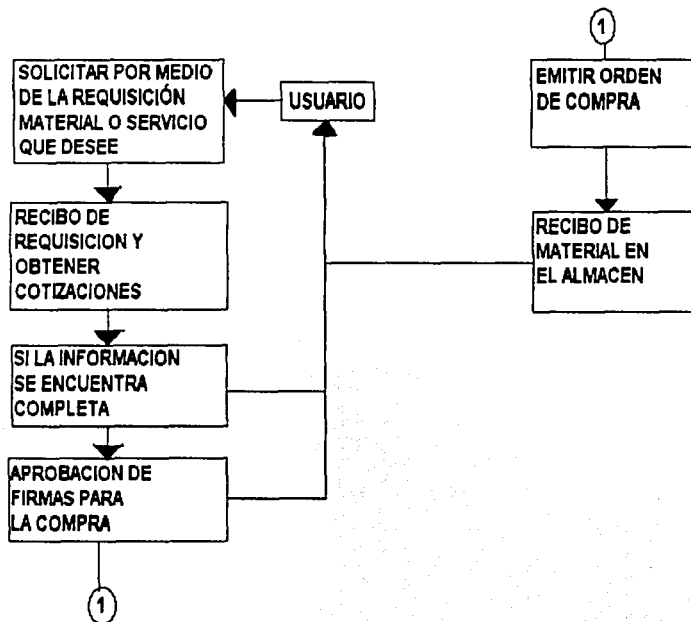
Cuando se coloque un pedido para cualquier tipo de requisición y establecido el tiempo de entrega, compras tiene la responsabilidad dar seguimiento de las ordenes para asegurarse que la entrega sea dentro del tiempo convenido,

Cuando el departamento de compras, con objeto de poder entregar a tiempo o de mejorar un plazo de entrega, juzgue conveniente efectuar una modificación o cancelación de pedido que no implique cambio en el material solicitado, o bien cuando con el mismo objeto proceda a la compra de un contratipo, lo hará sin necesidad de consultar previamente al usuario.

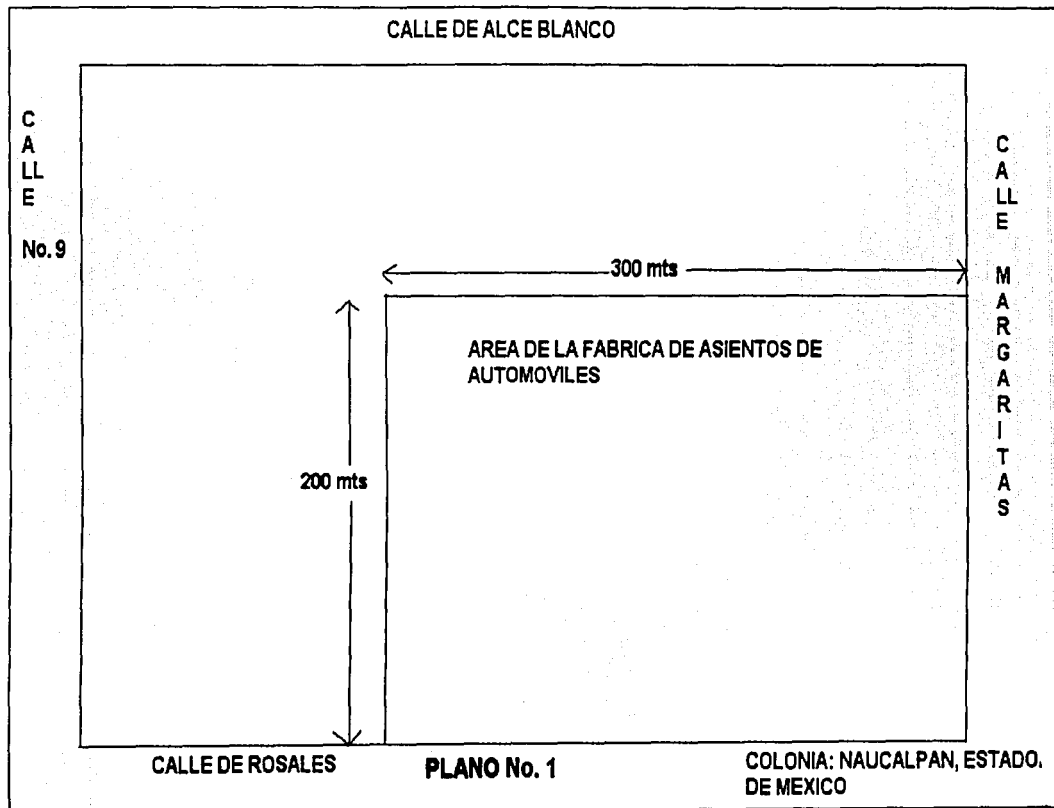
Departamento de recibo.

El acuse de recibo deberá ser elaborado por los almacenistas el mismo día en que se haya realizado la entrega, enviando de inmediato la copia correspondiente al departamento de compras, para que éste pueda detectar cualquier desviación. Teniendo la información el departamento de compras informara al usuario,

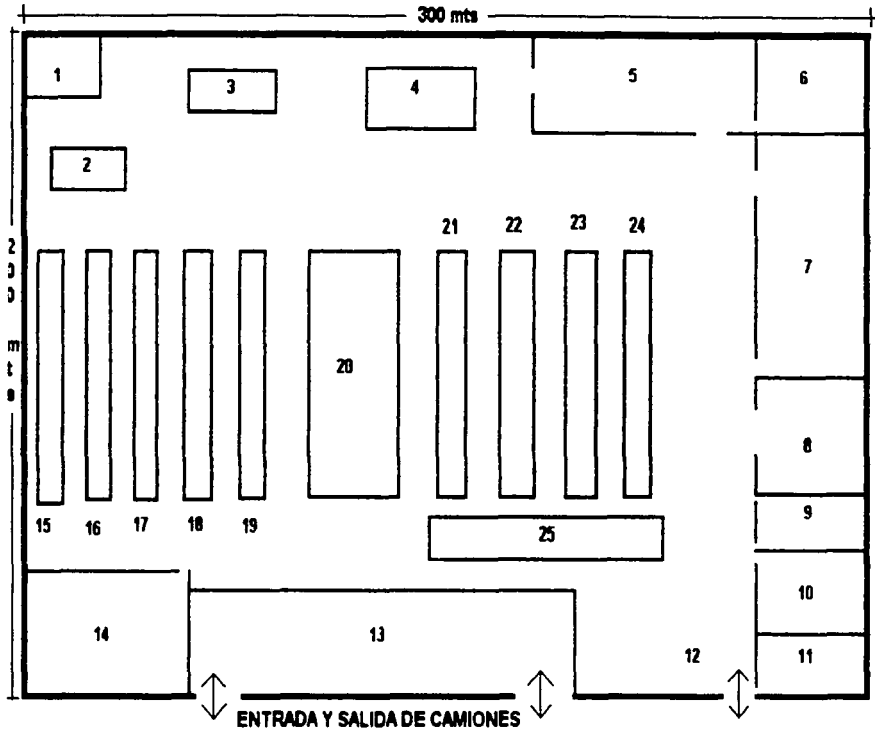
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES Y DE IMPORTACION PARA ADQUIRIR MATERIALES, PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL CASO PRACTICO DE LA COMPAÑIA



UBICACION DE LA EMPRESA FABRICANTE DE ASIENTOS



LEY OUT DE LA PLANTA



- 1 SUBESTACION
- 2 SUAJADORA No. 2
- 3 SUAJADORA No. 1
- 4 BONDEADORA
- 5 ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETANOS
- 6 ALMACEN DE REFACCIONES
- 7 ALMACEN DE VESTIDURAS Y PRODUCTO TERMINADO IV
- 8 ALMACEN DE PLASTICOS
- 9 BAÑOS DE HOMBRES Y MUJERES
- 10 COMEDOR
- 11 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 12 ENTRADA DE PERSONAL
- 13 AREA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 14 OFICINAS GENERALES
- 15-19 LINEAS DE COSTURA
- 20 ALMACEN DE METALICOS
- 21-24 LINEAS DE ENSAMBLE
- 25 PRODUCTO TERMINADO

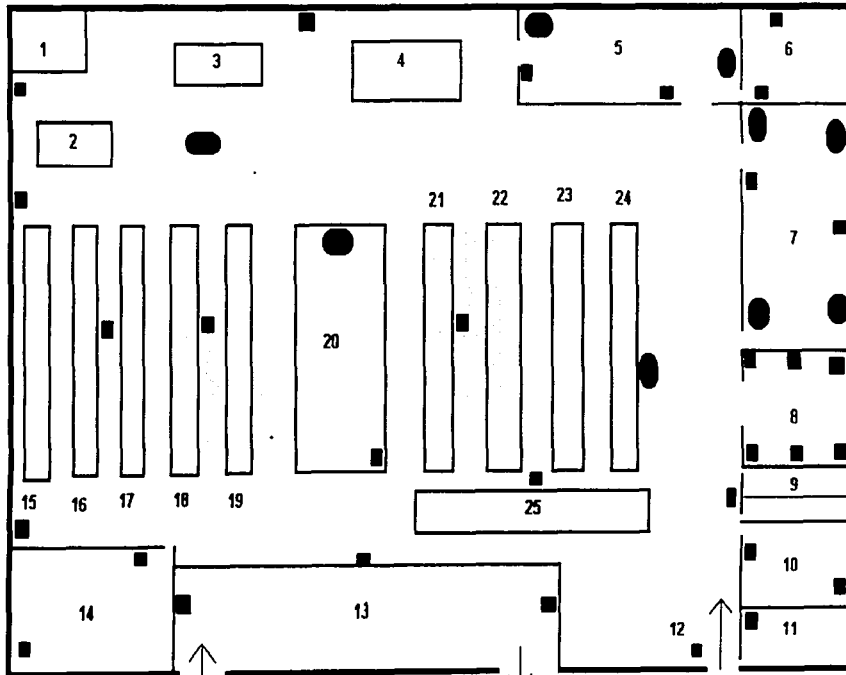
ENTRADA Y SALIDA DE CAMIONES

PLANO No. 2

RAFAEL JIMENEZ SIERRA
TESIS PROFESIONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANO DE UBICACION DE EXTINTORES EN LA PLANTA



- 1 SUBESTACION
- 2 SUAJADORA No. 2
- 3 SUAJADORA No. 1
- 4 BONDEADORA
- 5 ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETANOS
- 6 ALMACEN DE REFACCIONES
- 7 ALMACEN DE VESTIDURAS Y PRODUCTO TERMINADO IV
- 8 ALMACEN DE PLASTICOS
- 9 BAÑOS DE HOMBRES Y MUJERES
- 10 COMEDOR
- 11 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 12 ENTRADA DE PERSONAL
- 13 AREA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 14 OFICINAS GENERALES
- 15-19 LINEAS DE COSTURA
- 20 ALMACEN DE METALICOS
- 21-24 LINEAS DE ENSAMBLE
- 25 PRODUCTO TERMINADO

ENTRADA Y SALIDA DE CAMIONES **PLANO No. 3**

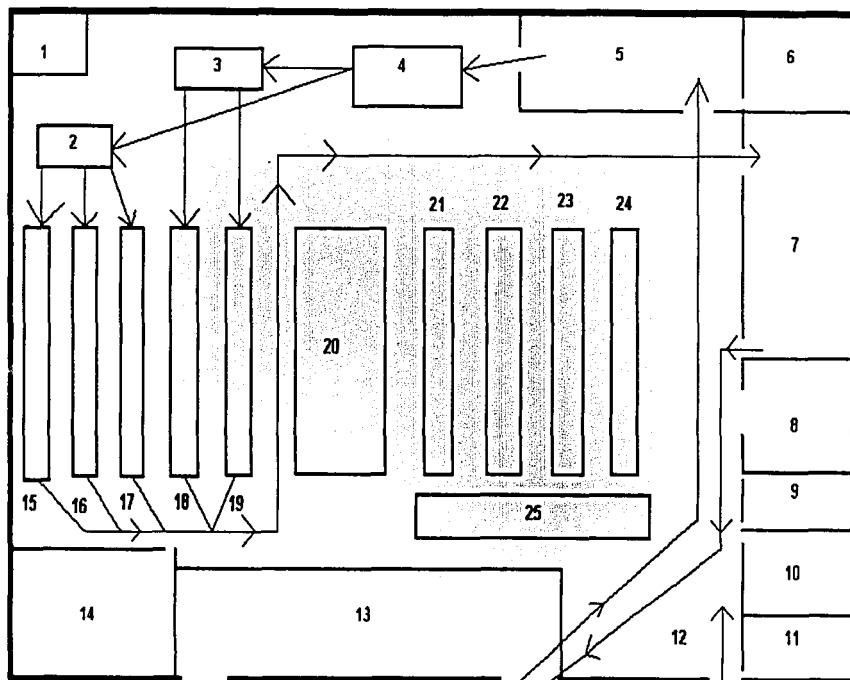
■ EQUIPOS PORTATILES DE 9KGS DE POLVO ABC

● EQUIPOS CON RUEDAS DE 60 KGS DE POLVO ABC

RAFAEL JIMENEZ SIERRA
TESIS PROFESIONAL

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PROCESO DE FABRICACION DE VESTIDURAS PARA EXPORTACION



- 1 SUBESTACION
- 2 SUAJADORA No. 2
- 3 SUAJADORA No. 1
- 4 BONDEADORA
- 5 ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETANOS
- 6 ALMACEN DE REFACCIONES
- 7 ALMACEN DE VESTIDURA Y PRODUCTO TERMINADO IV
- 8 ALMACEN DE PLASTICOS
- 9 BAÑOS DE HOMBRES Y MUJERES
- 10 COMEDOR
- 11 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 12 ENTRADA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 13 AREA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 14 OFICINAS GENERALES
- 15-19 LINEAS DE COSTURA
- 20 ALMACEN DE METALES
- 21-24 LINEAS DE ENSAMBLE
- 25 PRODUCTO TERMINADO

PLANO No. 4

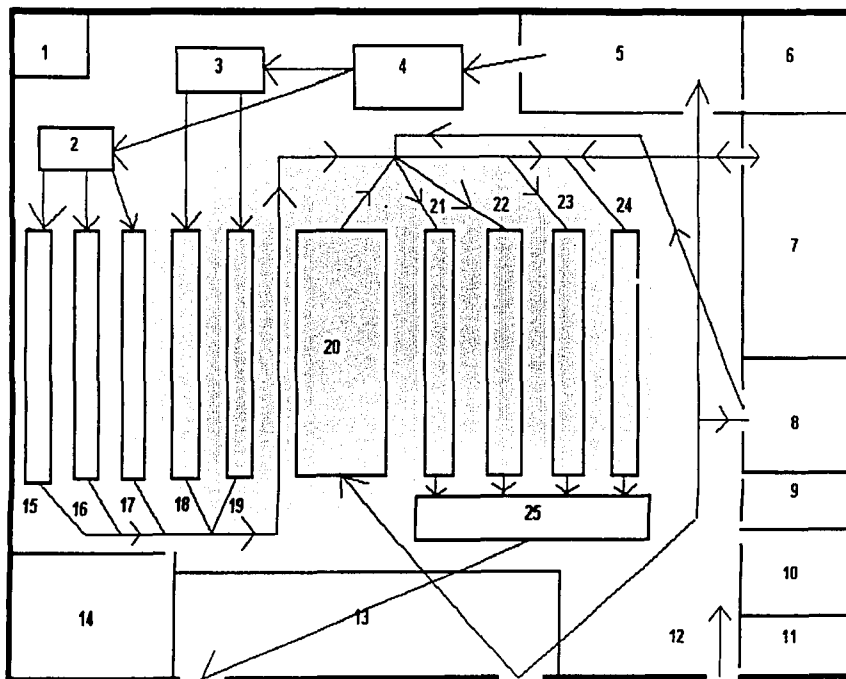
47

PROCESO DE FABRICACION DE VESTIDURAS
PARA EXPORTACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAFAEL JIMENEZ SIERRA
TESIS PROFESIONAL

PROCESO DE FABRICACION DE ASIENTOS EN LA COMPAÑIA



- 1 SUBESTACION
- 2 SUAJADORA No. 2
- 3 SUAJADORA No. 1
- 4 BONDEADORA
- 5 ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETANOS
- 6 ALMACEN DE REFACCIONES
- 7 ALMACEN DE VESTIDURA Y PRODUCTO TERMINADO IV
- 8 ALMACEN DE PLASTICOS
- 9 BAÑOS DE HOMBRES Y MUJERES
- 10 COMEDOR
- 11 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 12 ENTRADA DE PERSONAL
- 13 AREA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 14 OFICINAS GENERALES
- 15-19 LINEAS DE COSTURA
- 20 ALMACEN DE METALICOS
- 21-24 LINEAS DE ENSAMBLE
- 25 PRODUCTO TERMINADO

ENTRADA Y SALIDA DE CAMIONES

PLANO No. 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AREA DE PRODUCTO TERMINADO

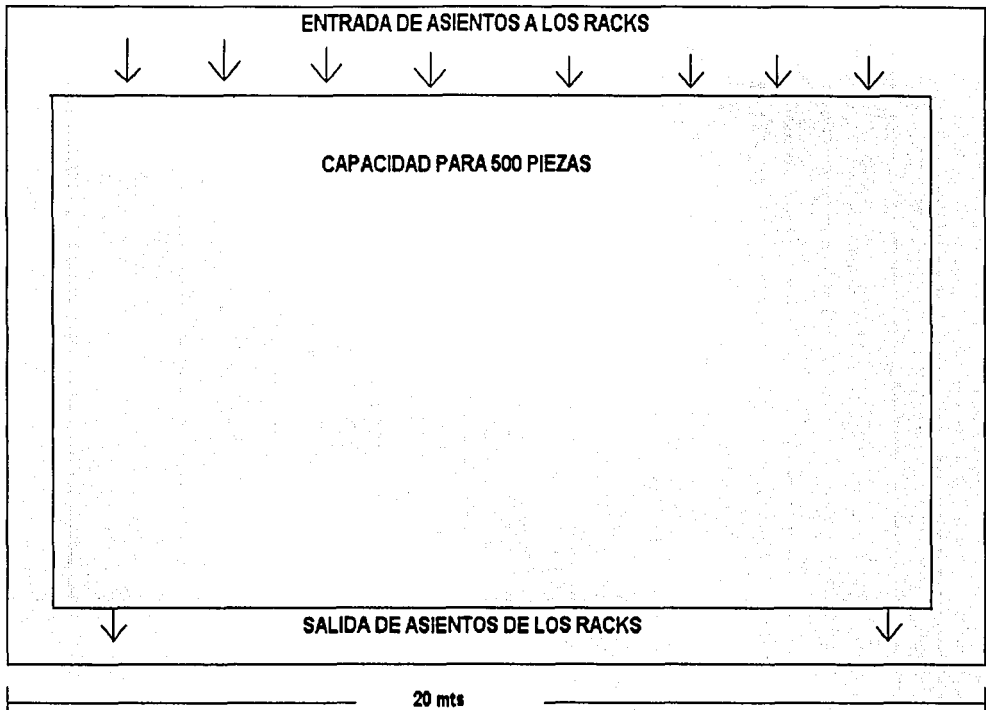
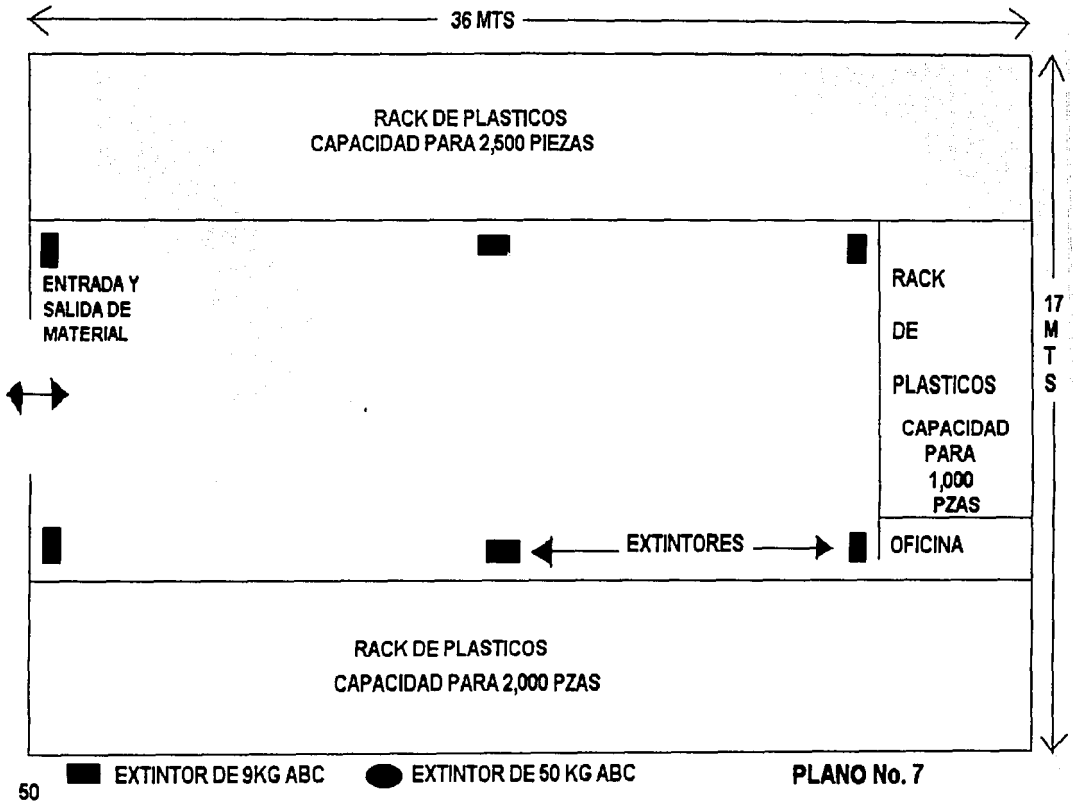


FIGURA No. 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANO DEL ALMACEN DE PLASTICOS



50

■ EXTINTOR DE 9KG ABC

● EXTINTOR DE 50 KG ABC

PLANO No. 7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DEL ALMACEN DE VESTIDURAS Y PRODUCTO TERMINADO IV

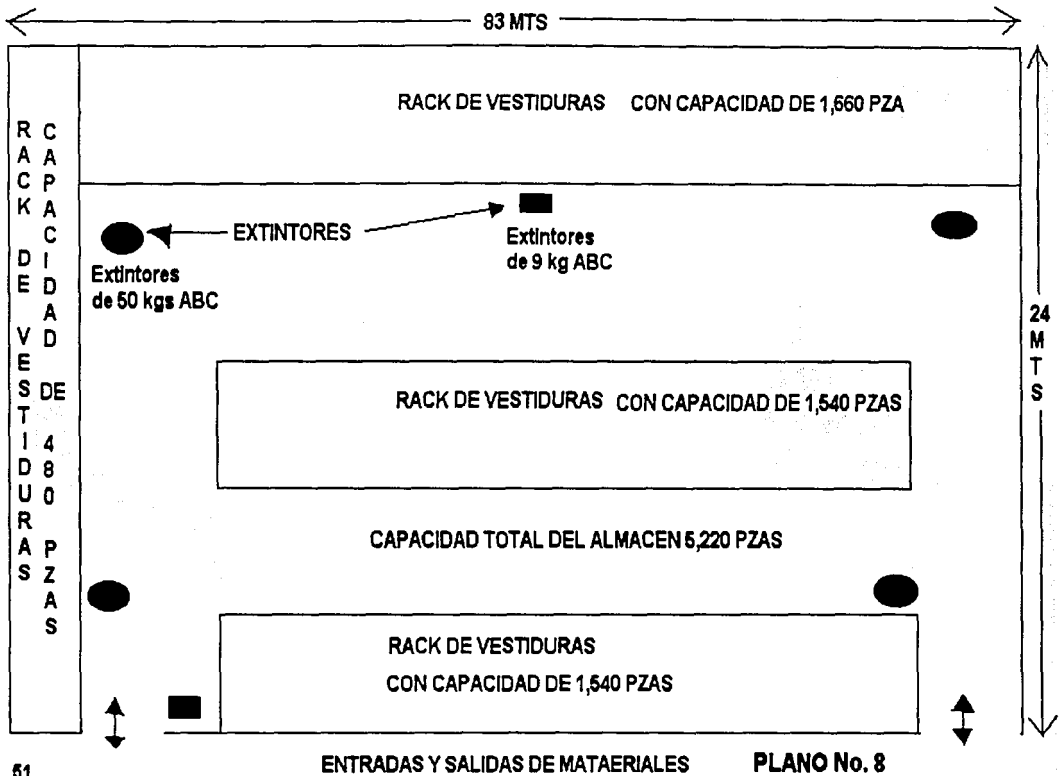


DIAGRAMA DEL ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETANOS

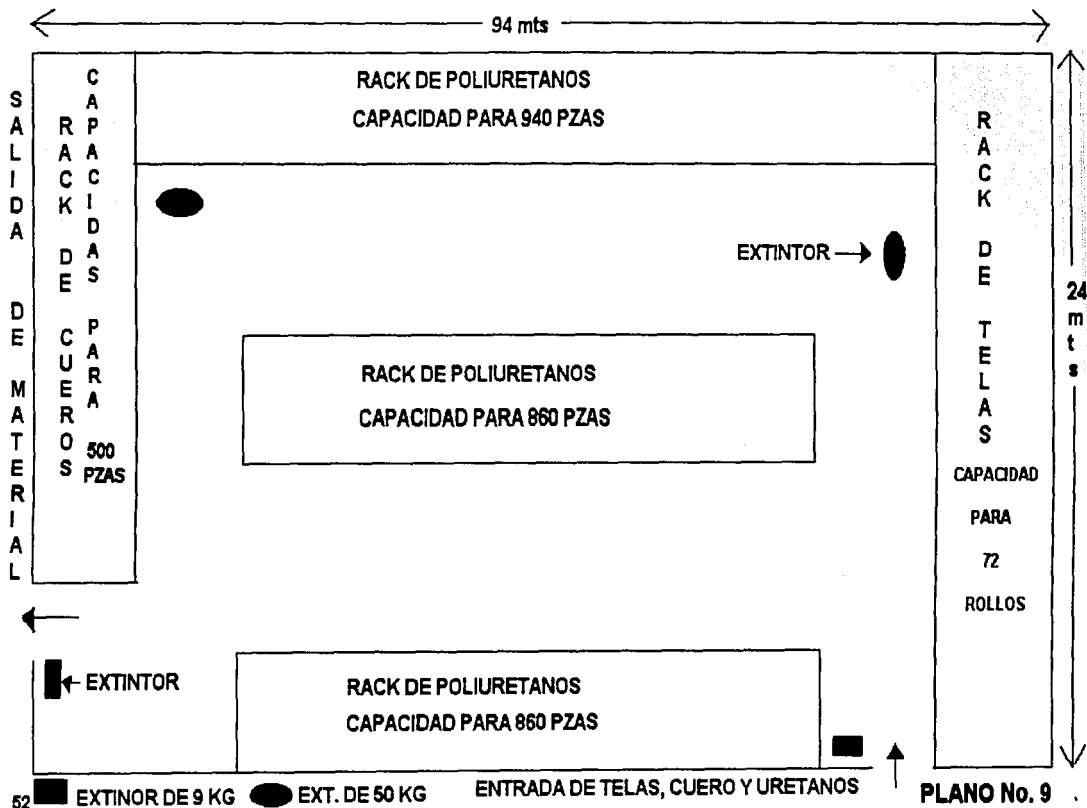
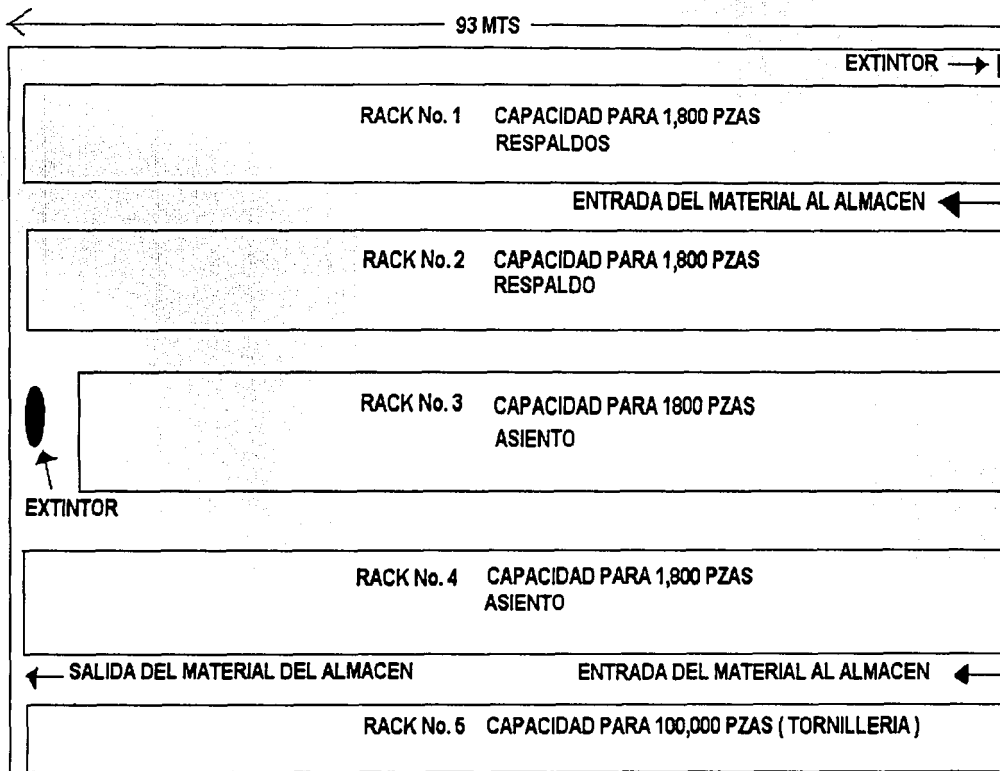


DIAGRAMA DEL ALMACEN DEL AREA DE METALICOS



En el diagrama siguiente de producto proceso de **fabricación de vestiduras para la exportación** se muestran las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de fabricación continuo (ver diagrama No.1), (pagina No. 55).

Cuando se reciben las telas estas pasan al almacén que se tiene destinado para estas materias primas, se tiene planeado que se tiene que tener por lo menos tres días de inventario en la planta del material que se va a utilizar para no llegar a tener un problema grave de paro de línea que cuesta miles de pesos.

Al tiempo que se recibe el material las personas de control de calidad realiza una inspección en la cual se confirma que se este recibiendo el material con las especificaciones requeridas por la compañía.

Por lo tanto el tiempo de permanencia en este almacén es de por lo menos tres días, cuando es necesario llevar a la línea de producción, se transportan desde el almacén hasta el punto de inicio en las líneas de producción.

Ya que se tiene el material en el punto de inicio del proceso se pasa a la bondeadora los rollos de tela para ponerle una capa de hule espuma de $\frac{1}{2}$ " , en este procedimiento el rollo de 100 mts de largo por 1.50 mts de ancho tarda en pasar por la máquina bondeadora es de aproximadamente de 4 horas.

Cuando se tiene bondeado el material este se pasa a la suajadora, en la suajadora se realizan los cortes con las formas necesarias para después coser estas partes que conforman el asiento, el tiempo aproximado del rollo de 100 mts en pasar por la suajadora es de aproximadamente 2 horas.

Después de terminado el corte se pone en unos carros especiales donde se pone el material cortado en estos carros espera en ocasiones 8 horas, generalmente el tiempo es menor. En este tiempo se realizan una serie de inspecciones al azar para checar la calidad del corte así como las dimensiones de las piezas.

Cuando en las líneas de costura comienza a disminuir el stock se acercan los carros para que las costureras comiencen a coser unas partes con otras.

Terminado las vestiduras, se realiza una inspección para checar todos los productos terminados.

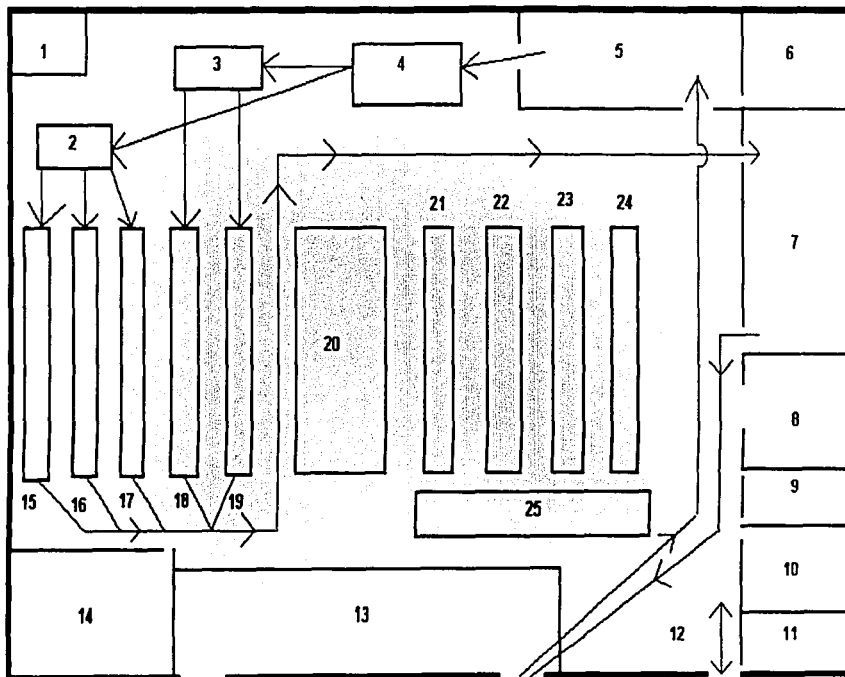
Después de la inspección se manda al almacén en espera de mandar las vestiduras a los clientes en el extranjero

En total toma aproximadamente de 3 días terminar el proceso de fabricación de las vestiduras.

DIAGRAMA PRODUCTO PROCESO DE FABRICACION DE VESTIDURAS PARA EXPORTACION

PROCESO DE LAS VESTIDURAS		PRODUCTO IV																	
	A		B		C														
A	○	RECI BO	○	SUA JADO RA	▽	ESPE RA													
B	→	TRAN SPORTE	▽	ESPE RA	→														
C	▽	ALMA CEN	□		▽	ALMA CEN													
D	□	INS PE CCION	→		FIN	VESTIDURA TERMINADA													
E	→		○	COS TURA															
F	○	BONDE ADORA	□																
G	→		→																

PROCESO DE FABRICACION DE VESTIDURAS PARA EXPORTACION



- 1 SUBESTACION
- 2 SUAJADORA No. 2
- 3 SUAJADORA No. 1
- 4 BONDEADORA
- 5 ALMACEN DE TELAS, CUEROS Y URETAÑOS
- 6 ALMACEN DE REFACCIONES
- 7 ALMACEN DE VESTIDURA Y PRODUCTO TERMINADO IV
- 8 ALMACEN DE PLASTICOS
- 9 BAÑOS DE HOMBRES Y MUJERES
- 10 COMEDOR
- 11 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 12 ENTRADA DE PERSONAL
- 13 AREA DE RECIBO Y DE EMBARQUES
- 14 OFICINAS GENERALES
- 15-19 LINEAS DE COSTURA
- 20 ALMACEN DE METALICO
- 21-24 LINEAS DE ENSAMBLE
- 25 PRODUCTO TERMINADO

En el diagrama producto proceso de **fabricación de asientos y vestiduras** se muestran las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de fabricación continuo. (ver diagrama No. 2), (pagina 58).

Cuando se reciben las telas estas pasan al almacén que se tiene destinado para estas materias primas, se tiene planeado que se tiene que tener por lo menos tres días de inventario en la planta del material que se va a utilizar para no llegar a tener un problema grave de paro de línea que cuesta millones de pesos.

Al tiempo que se recibe el material las personas de control de calidad realiza una inspección en la cual se confirma que se este recibiendo el material con las especificaciones requeridas por la compañía.

Por lo tanto el tiempo de permanecía en este almacén es de por lo menos tres días, cuando es necesario llevar a la línea de producción, se transportan desde el almacén hasta el punto de inicio en las líneas de producción.

Ya que se tiene el material en el punto de inicio del proceso se pasa a la bondeadora los rollos de tela para ponerle una capa de hule espuma de $\frac{1}{2}$ " , en este procedimiento el rollo de 100 mts de largo por 1.50 mts de ancho tarda en pasar por la máquina bondeadora es de aproximadamente de 4 horas.

Cuando se tiene bondeado el material este se pasa a la suajadora, en la suajadora se realizan los cortes con las formas necesarias para después coser estas partes que conforman el asiento, el tiempo aproximado del rollo de 100 mts en pasar por la suajadora es de aproximadamente 2 horas.

Después de terminado el corte se pone en unos carros especiales donde se pone el material cortado en estos carros espera en ocasiones 8 horas, generalmente el tiempo es menor. En este tiempo se realizan una serie de inspecciones al azar para checar la calidad del corte así como las dimensiones de las piezas.

Cuando en las líneas de costura comienza a disminuir el stock se acercan los carros para que las costureras comiencen a coser unas partes con otras.

El proceso de costura desde el principio hasta el final tarda aproximadamente 3 días.

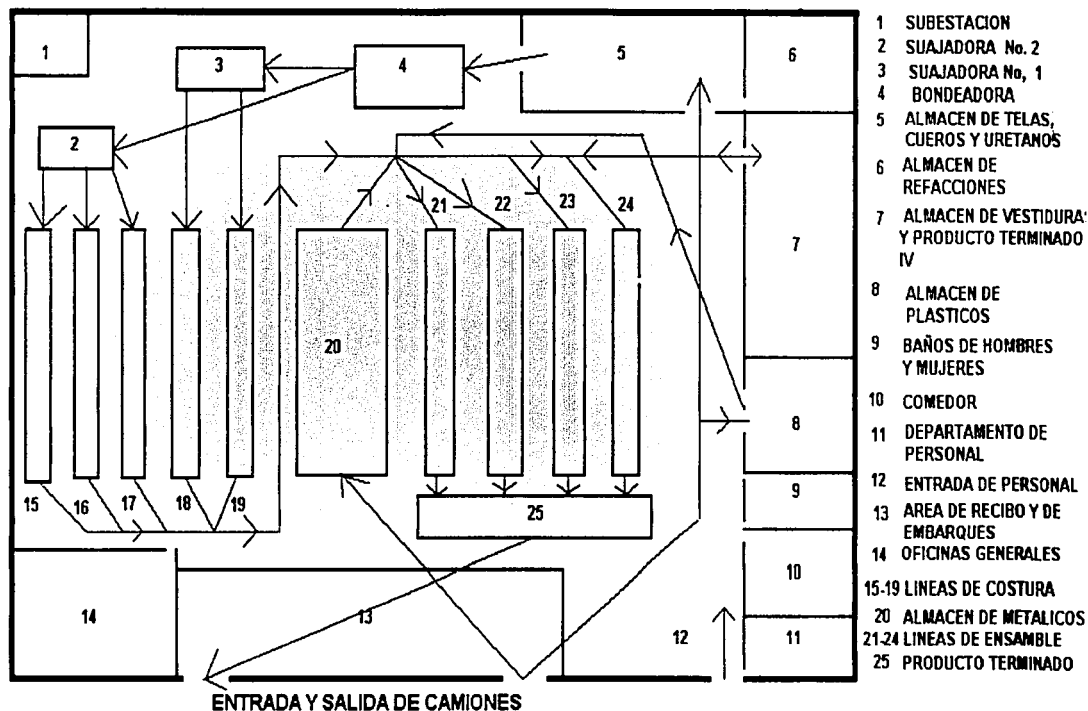
Terminado las vestiduras, se realiza una inspección para checar todos los productos terminados.

Ya aprobadas las vestiduras se pasan a la línea de montaje de los asientos, en estas líneas de montaje el tiempo promedio de montaje varía, ya que existen diferentes modelos es de aproximadamente de 12 horas, en este proceso se instala los uretanos (hules espuma), a los metálicos, (correderas tornillería, tubulares) y todas las partes plásticas que lo integran. Al terminar el asiento se realiza una estricta revisión de todos los asientos por parte del personal de control de calidad para evitar de cualquier forma entregar asientos de mala calidad a los clientes. El tiempo total de la producción de cada asiento es de aproximadamente de 2 días y medio.

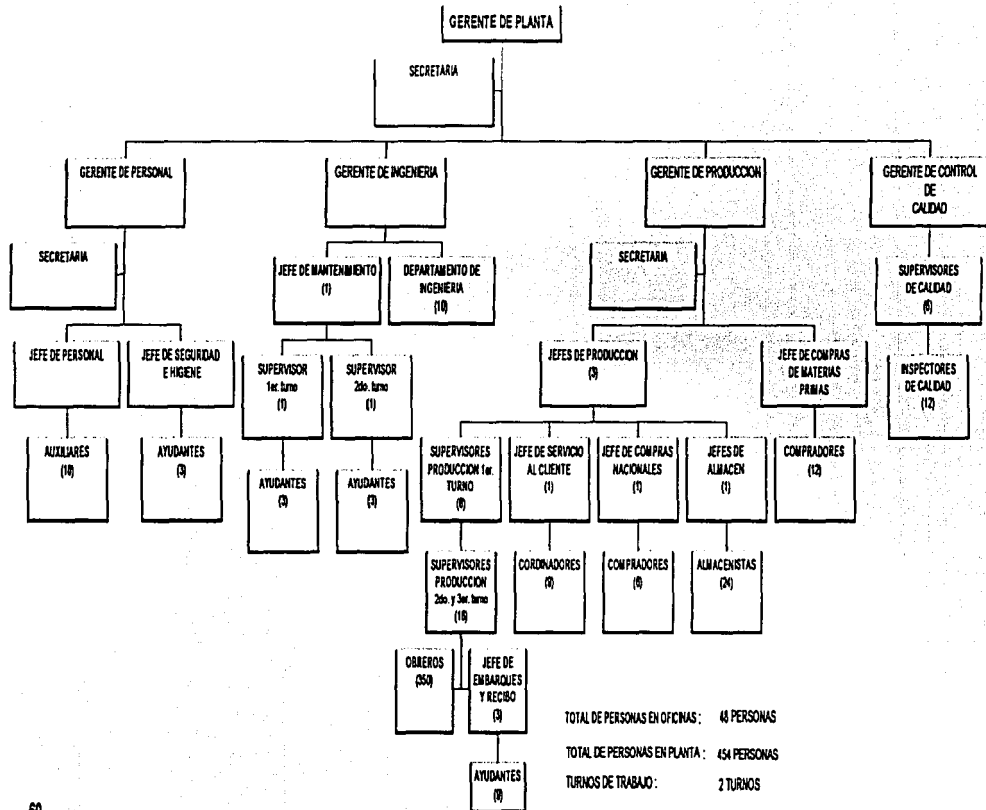
DIAGRAMA PRODUCTO PROCESO DE FABRICACION DE ASIENTOS Y VESTIDURAS

PROCESO DE LAS VESTIDURAS PARA LA ELABORACION DE ASIENTOS PARA: GENERAL MOTORS, FORD Y NISSAN						PROCESO DE METALICOS		PROCESO DE PLASTICOS		PROCESO DE URETANOS							
	A		B		C		D		E		F						
A	○	RECI BO	○	SUA JADO RA	▽	ESPE RA	○	RECI BO	○		○						
B	→	TRANS PORTE	▽	ESPE RA	→		→		→		→						
C	▽	ALMA CEN	□		○	EN SAM BLE	▽	ALMA CEN	▽		▽						
D	□	INS PE CCION	→		□		□		□		□						
E	→		○	COS TURA	→		→	A CC	→	A CC	→	A CC					
F	○	BONDE ADORA	□		▽	ASIE N TOS TERMI NADOS											
G	→		→		FIN												

PROCESO DE FABRICACION DE ASIENTOS EN LA COMPAÑIA



FABRICANTE DE ASIENTOS S. A. DE C. V.



CAPITULO IV.

LA CORRUPCION EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRA

**El entusiasmo es un volcán en
cuyo cráter no crece la hierba
del titubeo.**

Jalil Gibrán

IV.1 ¿ Porque existe la corrupción ?

IV.2 Tácticas para descubrirla

IV.1 ¿ PORQUE EXISTE LA CORRUPCIÓN ?

El departamento de compras es uno de los puestos más expuestos a caer en la corrupción debido a que se maneja mucho dinero.

La corrupción existe debido a intereses personales tanto de los proveedores como de los compradores, debido a que es muy sencillo obtener dinero si no se tiene ética ni profesionalismo. Es sumamente sencillo llegar a obtener dinero, si se le da información a los proveedores de los precios de la competencia.

Existen muchos proveedores que abiertamente lo ofrecen, otras son mucho más moderados al ofrecer dinero, pero también exista la contra parte donde muchos compradores forzan literalmente a los proveedores, para que puedan vender artículos a las compañías, es necesario que les den un porcentaje de las compras realizadas. Como el comprador tiene mucho más poder que el proveedor, muchos de estos acceden, sino no de otra forma no pueden vender sus productos o servicios.

Situación actual en la empresa respecto a este aspecto

En la empresa hubo un cambio de las personas en todo el departamento de compras, para lograr esto se cambio al director de compras al gerente de compras, y en las plantas se cambiaron a los compradores que se sabía que estaban actuando de manera no ética con los proveedores, así como a los compradores de las plantas que no estaban logrando las metas estipuladas por la dirección y la gerencia de compras.

Algunos de los compradores ya tenían acuerdos con los proveedores con respecto a los precios con los que entregaban las mercancías o los productos y hasta en algunas ocasiones con los servicios ofrecidos por los proveedores.

IV. 2 TACTICAS PARA DESCUBRIRLA Y COMO EVITARLA.

Existen diferentes tácticas para poderla descubrir

En algunas empresas los dueños o directivos tienen la costumbre que frecuentemente mandan a personas que se hacen pasar como proveedores que van a ofrecer sus servicios o que venden al producto y estas personas le ofrecen al comprador de la empresa un porcentaje de lo que le compre.

En muchas ocasiones los compradores le piden a todos los proveedores un porcentaje de lo que se compre y cuando llegan estas personas no son la excepción.

Algunas veces cuando los proveedores conocen a alguien de la empresa que tiene algún rango importante y sucede que el comprador esta pidiendo dinero como requisito para poder vender estas personas reportan las anomalías a los directivos.

Cuando un proveedor ofrece sus productos a los compradores y estos proveedores están cotizando una y otra vez y cada vez que cotizan dan mejor precio y no les compran nada, con frecuencia piden hablar con la gerencia o dirección para aclarar cual es el problema por el cual no pueden vender, en muchas ocasiones se le pregunta por cual razón no se le compra al proveedor que se está quejando, el comprador deberá de dar una justificación de peso por la cual no le ha comprado, si su justificación y sus pruebas no son suficientes se pondrá en duda su trabajo.

Otra manera de descubrirla es preguntar a los proveedores si el comprador les está pidiendo dinero, esta forma no es muy segura ya que muchos proveedores por no perder sus ventas y sus comisiones no denuncian el hecho. Algunos proveedores si comentan el comportamiento de los compradores.

Existen empresas que tienen como política hablar con los directivos y gerentes de ventas, de las empresas que tienen el mayor consumo en dinero de los productos o servicios, y se les comenta que reporten cualquier anomalía que suceda en el departamento de compras.

Otras compañías tienen la política de no recibir presentes en el departamento de compras, esta política es mandada por escrito a las demás compañías que venden productos y servicios a nivel de dirección y gerencia de ventas.

Otra forma de evitarla es poner como política que si se sabe que algún vendedor de alguna compañía que ofrecen sus servicios o productos está dando dinero al comprador nunca se le volverá a comprar. Esta política también se manda por escrito a los proveedores de las demás compañías a nivel de dirección o gerencia de compras.

En algunas compañías que están al tanto de los proveedores y del departamento de compras, los directivos tienen con frecuencia juntas con ellos para escuchar comentarios y sugerencias que pueden ser útiles a la compañía, con este acercamiento los proveedores alcanzan la confianza necesaria para comentar las anomalías que suceden dentro de la compañía.

Otras compañías que realizan cuadros comparativos de los productos que más compran y conocen cuales son los proveedores que ofrecen los mejores precios, servicios, descuentos y calidad con ellos se acuerda en realizar contratos anuales o semestrales donde nos mantengan los precios por el periodo del contrato, en caso de que suba algún artículo lo tendrán que avisar por escrito, con esto se evita que exista cambios de precios en cada operación que se realice.

Es necesario que siempre el comprador sea el que realice las negociaciones, con frecuencia la gente de las demás áreas recomienda a gente conocida esto principalmente sucede con las personas de producción y mantenimiento.

En la actualidad para poder disminuir al mínimo y no se presente tan fácilmente la corrupción con los compradores en las diferentes plantas se analizo como primer paso los precios con los que estaban facturando los proveedores que dan servicio a las diferentes plantas y que entregan el mismo material producto, con lo cual se encontró que proveedores que entregan el mismo material en las diferentes plantas facturaban con diferente precio en algunas plantas con lo cual se logro detectar a los compradores que estaban incurriendo en algo anormal o que proveedores no eran confiables.

Para que pudiera ser más difícil que los proveedores entregaran con diferente precio en las diferentes plantas o que pudiera existir alguna complicidad con el comprador se implanto los siguientes procedimiento.

Agrupar a los proveedores por familia , esto es los proveedores que venden materiales semejantes como son: los que venden papelería, material eléctrico, material de ferreteria, productos de limpieza, productos de computo etc.

Después de agruparlos se realizo un cuadro comparativo de cada grupo o familia.

Con este cuadro comparativo se observo cual o cuales proveedores tienen los precios más bajos, ya teniendo esta información, se prosiguió a hablar con los proveedores seleccionados que se penso tenían el mejor servicio calidad y precio de lo que se estaba suministrando tanto en el corporativo como en algunas plantas, o solo en las plantas.

Se les planteo realizar contratos semestrales o anuales en los cuales se mantendria los precios sin aumento durante seis meses o un año, y solo se aceptaran aumentos de precio si estos se encontraban autorizados por la gerencia o la dirección de compras.

Este procedimiento se realizó con los proveedores que se le compra el mayor volumen de compras.

Con respecto a este aspecto se podría mejorar y controlar de una manera mucho mejor si se tuviera en un sistema de computadora central (corporativo) donde todos los precios de los materiales indirectos que más se compran se pudieran controlar en automático como sucede con el sistema de materias primas, en este sistema cuando el proveedor no factura con el precio convenido y estipulado no se puede facturar y aparece un reporte que se entrega al gerente de compras, con copia al comprador de la planta donde exista la diferencia para que cheque el problema.

CAPITULO V.

PROYECTO DE OPTIMIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL CASO PRACTICO.

**El éxito no se logra haciendo
algo correcto una vez, sino haciendo
las cosas bien con regularidad.
Los hábitos son la clave de todos los
éxitos.**

Hal Urban

- V.1 Planeación y pronóstico de compras y optimización.**
- V.2 Objetivos y optimización.**
- V.3 Control de inventarios y optimización.**
- V.4 Políticas y procedimientos del departamento de compras y optimización.**
- V.5 Presupuesto de compras y optimización.**
- V.6 Presupuesto de operación y optimización.**
- V.7 Materiales directos e indirectos y optimización.**

V. I PLANEACION Y PRONOSTICO DE COMPRAS Y OPTIMIZACIÓN.

La planeación y el pronóstico de compras en este caso práctico de la compañía fabricante de asientos de automóviles es muy diferente a la producción de diferentes ramas de producción.

Debido a que el ramo automotriz antes de fabricar el nuevo modelo del automóvil el cliente pasa con doce meses de anticipación diseños de los nuevos modelos así como las especificaciones que se tendrán que cumplir, con esta información la compañía fabricante deberá de pedir a sus proveedores que fabriquen muestras de todos los productos y partes que se van a consumir en el nuevo modelo, el departamento de calidad con estas muestras que entregan deberan de checar que cumplan con las especificaciones de diseño y calidad, con estas muestras se deberan realizar pruebas destructivas para que se puedan aprobar, el resultado de estas pruebas destructivas deben de cumplir con las características que pide el cliente.

Con la entrega de estas muestras y habiendo aprobado las especificaciones se podrá tomar una determinación de a cual proveedor se le fincara los pedidos y se realizara el contrato ya sea a corto, mediano o largo plazo.

También el cliente entrega un pronóstico de producción con anticipación de cuatro meses de lo que va utilizar en sus líneas de producción con esta información y teniendo ya el presupuesto de los costos de los materiales y productos se puede pronosticar cual será el costo para cada mes que se anticipa.

Con esta información se podrá dar una información acertada al departamento de finanzas para que se puedan planear las nuevas inversiones, en la planta, compra de nuevos equipos, maquinaria y herramientas, que son necesarias cuando se comienza un nuevo modelo de asientos automóvil, los costos de capacitación, los costos de contratación de personal.

En este tipo de compañías la planeación y el correcto seguimiento de la planeación son el éxito o el fracaso de la producción de estas compañías ya que es muy difícil poder elaborar los productos en el mercado puesto que la mayoría de estos no se encuentran de linea en el mercado, son elaborados bajo pedidos especiales en cantidades específicas con características muy particulares.

Como en este tipo de compañías se firman contratos a largo plazo de cinco a seis años entre el cliente y la empresa fabricante, se pueden realizar inversiones más grandes y con mayor seguridad de recuperar la inversión que se realizan.

Con la planeacion adecuada y siguiendo los pronósticos y planes de producción se podrá fabricar continuamente las cantidades y modelos que se tienen planeados durante los meses siguientes por ejemplo:

Cuando se conoce la cantidad de asientos a producir se realiza un despiece de todos los componentes que integran el asiento, en este caso se puede planear comprar con anticipación los materiales que se va a utilizar como son los resortes. Alambres, tornillería, tubos, telas, cueros, laminas.

Teniendo esta información el departamento de ingeniería realiza el estudio de cuanto material y de que tipo se debe de comprar mensual.

En el caso de los asientos ford por ejemplo lleva 20 mts de alambre por respaldo de alambre calibre 14 para los asientos delanteros y 60mts. Para los asientos traseros, esto nos da como resultado que se necesitan 80 mts. por juego, conociendo que diariamente se producen 30 juegos nos queda de la siguiente forma:

80 mts de alambre por juego x 30 juegos diarios es igual a 2,400 mts diarios.

2,400 mts diarios x 24 días trabajados al mes es igual a 57,600 metros mensuales de consumo mensual de alambre.

De igual modo conociendo el consumo de los diferentes materiales se realizara una programación a cuatro meses con todos los proveedores que surtirán las piezas.

Otro aspecto importante que hay que tomar en cuenta en esta planeación es que en el contrato que se realiza entre ambas partes esta estipulado que si la compañía fabricante por cualquier motivo para la línea de ensamble de automóviles, pagara todos los gastos y perjuicios ocasionados, el cobro se estipula por cada minuto de paro.

Para poder lograr una optimización en todos los aspectos de la planeación es necesario estar más cerca del cliente ya que en ocasiones aunque se tenga la planeación de producción por anticipado del cliente por cinco semanas , con frecuencia el cliente puede cambiar la cantidad, los colores o modelos a producir, esto debido a que el cliente tienen que tener una velocidad de respuesta de inmediato de cómo se esta comportando el mercado y colocar lo más pronto posible las unidades de automóviles en las agencias de ventas que son sus distribuidores, los distribuidores diariamente realizan los pedidos de sus clientes a las plantas armadoras, estos con frecuencia tienen que realizar cambios de inmediato en sus líneas de armado, de no hacerse esto pierden a sus clientes y esto repercute de manera inmediato en la compañía que se dedica a la fabricación de asientos.

Para mejorar esto es necesario tener a una persona de tiempo completo en la planta armadora en el departamento de planeación que da la información a las líneas de armado de que modelo y color se tiene planeado fabricar. Teniendo una persona de tiempo completo en la planta armadora, esta persona se deberá comunicarse al departamento de producción da la compañía fabricante de asientos de inmediato para informar de los cambios que hay que realizar en las líneas de armado.

Los costos de saber esta información con dos o tres horas después es muy alta.

Si la información se recibe con dos o tres horas de retraso de los cambios efectuados en las líneas de ensamble de la compañía armadora traerá como consecuencia costos muy altos en la compañía armadora de asientos, ya que se tienen que realizar muchos cambios de inmediato en las líneas de costura y en las líneas de ensamble.

Esto es cambiar de personal de un lugar a otro, romper la secuencia de producción, y en muchos casos realizar compras de emergencias para poder cumplir con los clientes.

Estos no son fáciles de calcular, lo que si es fácil saber el costo que cobran las armadoras por parar la línea de armado que es de 1,000 dólares el minuto si es culpa de la compañía fabricante de asientos.

V. 2 OBJETIVOS Y OPTIMIZACIÓN.

Entre los objetivos principales de la planeación y pronóstico de compras para el caso de esta industria fabricante de asientos de automóviles es proveer el material y productos necesarios para tenerlos a tiempo en el lugar requerido, al mejor precio y con la mejor calidad

Para lograr esto es necesario tener los planes de producción del cliente con anticipación, por lo regular la planta de automóviles entrega a al planta que le fabrica los asientos una planeación con 15 semanas de anticipación para que la planta fabricante tenga una visión anticipada de la producción.

Con esta información la planta fabricante debe de planear todo para que lleguen los materiales en las cantidades pedidas con la calidad requerida, la empresa fabricante entrega esta información de la planeación a sus proveedores de materia prima, es responsabilidad de la compañía fabricante colocar las ordenes de compra con la anticipación adecuada conociendo el tiempo de fabricación con cada proveedor, en caso que el material se adquiera en el extranjero tendrá que saber cuanto tiempo tardan en entregar cada uno de los proveedores.

Con la información que entregue el cliente, la compañía fabricante tiene que calcular cuanto pedir cada vez que se elabore la orden de compra y cada cuando pedir, cuanto material se tendrá en tránsito y cuanto material debe de existir para poder suministrar este a las líneas de producción para que no existan paros de producción.

En esta compañía el 85% del material de importación se compra en Estados Unidos, Con la mayoría de estos proveedores existen contratos de compra a corto plazo (seis meses), a mediano plazo (un año) o a largo plazo, (cuatro o cinco años).

Generalmente en este tipo de compañías los proyectos son de cuatro a cinco años, que es cuando se encuentra la fabricación continua de algún tipo específico de automóvil.

Para poder optimizar las entregas y cumplir con los planes de producción y tener otras alternativas es sumamente necesario, desarrollar proveedores nacionales, que tengan la calidad requerida en sus productos, así como en los tiempos de entrega con precios competitivos.

Realizar esto lleva generalmente un gran esfuerzo y tiempo para poder sustituir a uno o más proveedores extranjeros, pero es posible que el beneficio contra el costo sea superior a mediano plazo

En esta compañía fabricante de asientos después de dos años de trabajar muy de cerca con la compañía Perfiles Profesionales S.A. (PEPSA) y realizar innumerables pruebas con sus tuberías, se logro sustituir a la empresa norteamericana teniendo un ahorro anual de 400,000.00 dolares anuales.

V. 3 CONTROL DE INVENTARIOS Y OPTIMIZACIÓN.

La política de inventarios que se tiene en esta compañía es como a continuación se describe:

En la planta es necesario tener por lo menos cinco días de stock de todos los materiales que son necesarios para surtir a las líneas de producción, dentro de la planta se cuenta con espacios destinados para este propósito, se tienen áreas establecidas para lo que es:

El área de metálicos (respaldo, asiento, tornillería, correderas de los asientos, soportes de los asientos, resortes, etc.)

El área de materia prima de las telas (rollos de tela), cueros y uretanos.

El área de almacén de refacciones.

El área de vestiduras.

El área de almacén de plásticos.

El área de producto terminado (asientos terminados, para surtir al cliente).

Diariamente las personas de almacén realizan un recorrido por las mañanas y contabilizan las partes críticas, y pasan el reporte al departamento de producción y al departamento de compras, para que realicen las ordenes de compra correspondiente.

Además se cuenta con otra instalación en donde se tiene stock de materiales para poder tener quince días de todos los materiales, esta instalación funciona como otro almacén para estar suministrando diario y continuamente material a la planta, para que se tenga el stock de cinco días en la planta.

Este almacén se encuentra a veinte minutos de la planta, con este almacén se puede tener una mejor planeación en las compras, cuando el personal de planta necesita más material se comunica con el personal de la bodega y les mandan el material necesario y como se encuentra a una distancia muy corta la velocidad de respuesta es muy rápida.

Cuando llegan los materiales de los proveedores llegan primero al almacén que no se encuentra en la planta, en este lugar se contabilizan, se checa la calidad, de esta manera se tiene mayor espacio en la planta para las instalaciones de producción y cuando llega a la planta el material ya fue aprobado por el departamento de ingeniería y por el departamento de calidad además que se manda solo lo necesario para mantener el stock de cinco días y se mantiene mucho más ordenada y limpia la planta, en dado caso que el material no cumpla con las especificaciones el almacén grande, lo regresa y como se tiene mayor stock la posibilidad de que se efectúe el cambio sin afectar la producción es mucho mayor.

La comunicación que existe entre el almacén y la planta es muy buena, los encargados del almacén reportan la cantidad de piezas que se tienen en este almacén al departamento de compras, con esta información el departamento de compras elabora las ordenes de compra las cuales, se las hace llegar a los proveedores, para que surtan los materiales.

Para poder optimizar el control de los inventarios y ser más eficiente, se podría mejorar si todos los materiales que se manejan estuvieran dados de alta en un sistema que estuviera controlado por computadoras, ya que en este caso no todas las materias primas, ni todos los materiales indirectos están registrados en un sistema central donde los puedan consultar los gerentes o directivos.

Es de vital importancia que en todos los almacenes se tengan computadoras y que estén conectadas en red para poder consultar entradas y salidas del material en los almacenes en cualquier momento y por cualquier persona, esto evitaría que todos los días en la mañana los almacenistas tengan que realizar una inspección física de los materiales que no están dados de alta en el sistema.

Los costos de esta falta de información en ocasiones es muy alta debido a que con frecuencia se tiene que conseguir refacciones de urgencia porque no se tiene la certidumbre de que existen y después de comprarlas e instalarlas las nuevas se encuentran otras en el almacén .

Otra forma de optimizar y controlar los inventarios sería tener perfectamente identificado por modelo en los racks la posición de cada pieza y tener esta información en la computadora se evitaría mucho tiempo buscando en los racks el material, de esta manera cualquier persona podría encontrarlos rápido.

Además sería adecuado que en los contenedores de plástico que contienen los materiales estuvieran marcados de alguna forma que no se despegara tan fácilmente.

V. 4 POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL CASO PRACTICO Y OPTIMIZACION

1. La primera política que se tiene en el departamento de compras en esta compañía es que nadie a parte del departamento de compras puede realizar compras de materiales, productos o servicios.
2. La segunda política de compras es que el departamento de compras se encargara de realizar las cotizaciones de materiales, productos y servicios.
3. La tercera política de esta compañía es que el departamento de compras negociara los precios, así como los descuentos de lo que se compre.
- 4.- El departamento de compras negociara los términos de crédito con los proveedores.
- 5.- El departamento de compras es el único autorizado para realizar las ordenes de compra.
- 6.- Toda compra que se mayor a los 10,000.00 pesos deberá tener la firma del gerente de compra.
- 7.- Toda compra que sea mayor a los 20,00.00 pesos deberá tener la firma del gerente de planta así como del gerente de compras.
- 8.- En todas las inversiones de nuevos proyectos, que impliquen un activo fijo para la compañía, sin importar el monto a comprar se deberá de llenar el formato de activo fijo y tendrá que estar firmado por los gerentes de compras, de planta, de contabilidad y de finanzas.

Ejemplo:

Quando en un proyecto que se tiene contemplado aumentar la capacidad instalada para tener una mayor producción y en este proyecto es necesario comprar más maquinas de coser, es necesario llenar un formato que dice compra de equipo o maquinaria, en este formato el usuario que en la mayoría de los casos es el gerente de producción o el gerente de ingeniería, tienen que poner por escrito la justificación de la compra de maquinaria o equipo que se vaya a comprar, el gerente tiene la obligación de conseguir las firmas de autorización para poder realizara compra, si el gerente no obtiene todas las firmas de autorización el departamento de compras no podrá realizar ninguna compra.

En el caso de un nuevo modelo de ford se tuvo que comprar una maquina especial para poder realizar unos nuevos diseños de costura para bolsas de aire laterales de protección la cual costo 10,000.00 dolares, en este caso se realizo el procedimiento anteriormente mencionado.

Efectuado el cuadro comparativo y sabiendo que partidas se le van a asignar a cada proveedor el comprador tiene la responsabilidad de elaborar la orden de compra en el formato diseñado especialmente para este paso. Los formatos de ordenes de compra también estan foliados con un número consecutivo, este número consecutivo sirve para que el comprador pueda tener un orden y un registro de las ordenes de compras elaboradas.

Es responsabilidad del comprador de poner de forma clara en la orden de compra los términos acordados con los proveedores con lo que respecta a tiempos de entrega de los materiales por cada partida, días de crédito acordados, tipo de moneda en la cual se va efectuar el pago, forma de pago (anticipos), lugar de entrega del material.

Terminada la orden de compra se pasa a la autorización del gerente de planta, ya firmada por el gerente de planta, se les da a los proveedores para que surtan el material, equipo o la iniciación de los servicios que desarrollaran para la compañía.

Todo material que entre a la compañía deberá de ser entregado en el almacén, el almacenista tiene la obligación de checar partida por partida cantidad y precio de lo que se esta entregando, contra la copia del pedido que anticipadamente se le entrego.

Cualquier diferencia en precio o cantidad así como material faltante o erróneo debe de realizar un reporte con las anomalías encontradas refiriéndolas siempre con el número consecutivo de orden de compra. Una copia de este reporte lo debe de entregar al departamento de compras, para que el comprador se comunique con el proveedor para arreglar los problemas que se presentaron lo más pronto posible, y en dado caso cambiar su factura, cambiar el material o entregar el material faltante.

El almacenista tiene la responsabilidad de realizar un reporte de lo recibido diariamente y dar una copia al departamento de producción, otra copia al departamento de mantenimiento y otra al departamento de compras. Es necesario entregar copia al departamento de producción y al departamento de mantenimiento ya que son los departamentos que generan el 80% de las requisiciones.

Al entregar copias a los departamentos mencionados estos se enteran del material recibido y con esto pueden pasar a recoger el material para utilizarlo en el menor tiempo posible.

Después de que el proveedor tiene sellada la factura o la remisión y no existe ningún problema para seguir el tramite, el proveedor anexa el pedido original a las facturas o remisiones, ya con esta documentación el proveedor, tiene la responsabilidad de meter a revisión sus papeles para que le realicen su pago en las condiciones pactadas anteriormente.

Para poder mejorar el proceso sería adecuado que se eliminara el paso donde se tienen que mandar al corporativo las ordenes de compra que pasan de 10,000.00 pesos ya que esto se tarda en ocasiones de tres a cuatro días en que las firma el gerente de compras corporativo y las regresa, si se evitara este paso muchas veces cuando urge el material sería mucho mas rápida la compra sin evitar el parar de líneas. Cuando se manda al corporativo ya se tiene la firma del jefe de departamento, del gerente de planta , la codificación y firma de contraloría autorizando la compra.

Con frecuencia cuando el material urge el gerente de planta da la autorización de la compra del material en lo que se mandan los papeles y regresan al corporativo, el gerente de planta se comunica por teléfono con el gerente de compras del corporativo para informarle que se va efectuar la compra del material o refacciones y le dan una explicación de porque se tomo la decisión.

V.5 PRESUPUESTO DE COMPRAS Y OPTIMIZACION.

El presupuesto puede ser anual o semestral basado en la política de la empresa pero de cualquier manera esta basado en el cálculo de las cargas de trabajo operacional anticipado, se debe preparar todos los costos de las funciones del departamento de compras.

Estos costos se refiere a las estimaciones de gastos necesarios para llevar la operación del área y poder lograr la finalidad que se tiene asignada.

Como recomendación para estimar el presupuesto actual se debe revisar los costos del periodo fiscal anterior, los costos deben compararse con las estimaciones y revisarse mensualmente, para poder tener un control de los costos de operación y poder detectar anticipadamente si se esta saliendo de lo presupuestado, y poder tomar medidas para corregirlo.

El presupuesto estimado se tendrá que comparar con el presupuesto asignado por la dirección y en dado caso que sea mayor al asignado, se deberá que reducir en algún rubro, o se elaborará una justificación con argumentos concretos por escrito.

Para poderlo optimizar es necesario saber cuantos proyectos se van a realizar durante el año las dimensiones y alcances y fechas de inicio y terminación de estos proyectos , cuales y que clase de materiales se van a ocupar en cada uno de ellos.

Tener en cuenta con que cantidad de personal se necesitará contar para alcanzar las metas propuestas, cuantos de los proveedores serán nuevos, cuantos serán dirigidos

La dirección y el director de compra analizaran si con los recursos humanos con los se cuenta se pueden comprar todos los materiales, productos y refacciones, de no ser así se tendrán que calcular los gastos del nuevo personal. Con el estudio completo se podrá calcular el presupuesto anual que se necesitará para poder desarrollar el trabajo.

V. 6 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN Y OPTIMIZACION.

Los costos que se deben de incluir son: salarios y sueldos, costos de equipos para las oficinas, archiveros, máquinas de escribir, computadoras, gastos de viajes, renta de automóviles, costos de cursos de capacitación, costo de las llamadas telefónicas, costos de suscripción a revistas, papelería y artículos de escritorio

En el caso práctico es como a continuación se desglosa:

Salario mensual del gerente de compras	\$ 20,000.00 pesos
Salario mensual del jefe de compras de materias primas	\$ 17,000.00 pesos
Salario mensual del jefe de compras nacionales	\$ 14,000.00 pesos
Salario mensual de cada uno de los compradores de materias primas.	\$ 11,000.00 pesos
Salario mensual de cada uno de los compradores nacionales	\$ 9,000.00 pesos

Dando como resultado:

20,000.00 x 12 meses = \$ 240,000.00 pesos anuales.

17,000.00 x 12 meses = \$ 204,000.00 pesos anuales.

14,000.00 x 12 meses = \$ 168,000.00 pesos anuales.

11,000.00 x 12 meses = \$ 132,000.00 pesos anuales x 12 personas = \$ 1,584,000.00 pesos anuales.

9,000.00 x 6 personas = \$ 54,000.00 x 12 meses = \$ 648,000.00 pesos anuales.
Total de costo por salarios : \$ 2,844,000 pesos anuales más 42% de prestaciones.

2,844,000 + 1,194,480 = \$ 4,038,480 pesos anuales

Equipos para las oficinas:

Archiveros, máquinas de escribir, computadoras, \$ 50,000.00 pesos anuales
papelería y artículos de escritorio.

Gastos de viajes, renta de automóviles. \$ 58,000.00 pesos anuales

Costos de cursos de capacitación para el personal \$ 25,000.00 pesos anuales

y costos de suscripción a revistas.

Costo de las llamadas telefónicas. \$ 70,000.00 pesos anuales

La suma total de estos partidas es: \$ 203,000.00 pesos anuales.

Los gastos totales presupuestados del departamento de compras son:

\$ 4,038,480.00 + \$ 203,000.00 = \$ 4,241,480.00 pesos anuales.

En dado caso que el presupuesto para algún proyecto se termine antes de lo planeado existe una forma para lograr la autorización de mayores recursos financieros, el procedimiento a seguir es el siguiente:

Se llena un formato que tiene como titulo autorización de compra de material equipo o servicio fuera de presupuesto.

Para llenar este formato y pedir más recursos es necesario demostrar de forma detallada en que se uso el dinero que se tenía presupuestado, para la autorización de más presupuesto también es necesario anotar en forma detallada en que se va a utilizar el dinero.

Para que se de la autorización de este dinero es necesario que firme el formato el gerente de planta y mandarlo al corporativo para que lo firme el director de finanzas, el director de contraloría y el director de la compañía.

En dado caso que el presupuesto planeado sobre de lo presupuestado quedara para poderlo usar en cualquier otro proyecto que se realice en la planta.

Solo en casos en que existan factores externos considerables en la economía nacional como son devaluaciones, caída de la bolsa en la cual cambie bruscamente los precios presupuestados se pondrá en el formato de fuera de presupuesto para justificar por que no alcanzo el presupuesto.

Una manera de poder optimizar el presupuesto de operación es lograr reducir en algunos rubros los gastos como son los gastos de papelería y artículos de escritorio, el poder controlar las llamadas de larga distancia, dejar solo teléfonos con larga distancia a personas que realmente lo necesitan, dejar solo con internet a personas que realmente lo tengan que usar para buscar información para desarrollar su trabajo.

Con respecto a la compra de computadoras lo que se puede hacer es ir actualizando las computadoras actuales con tarjetas de expansión para instalarle los programas que se vayan necesitando para reducir gastos.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

V. 7 MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES INDIRECTOS Y OPTIMIZACION

Los materias primas y los materiales indirectos son los que utilizan para la elaboración y transformación de los productos.

Las materias primas en esta empresa por costo son:

Los cueros, las telas, los metálicos, los uretanos, los dispositivos eléctricos, los plásticos, los tornillos y las tuercas .

Los materiales indirectos son aquellos que no se usan directamente en las líneas de producción como son la papelería, las computadoras, mobiliario, luminarias, pinturas para pintado del edificio y pisos, herramientas.

Los metálicos son la estructura interna con la que estan fabricado los asientos como son:

Los tubos, los alambres, los resortes, las placas de fierro y las laminas de fierro. Cada vez se esta susitiuyendo la importación de este tipo de materiales con una reducción de costo considerable.

Las telas son el recubrimiento final de los asientos y son la vista de asiento (la parte exterior del asiento), es la presentación final del asiento y existen de diferentes colores, calidades y formas. Se fabrican asientos de pura tela. De tela con cuero y de puro cuero. En lo que son las telas se fabrican con telas importadas y nacionales.

Los fabricados con cuero son los asientos más caros y más lujosos debido al material con el que se elaboran, existen cueros nacionales e importados, en ocasiones se fabrican con cueros pintados en el extranjero, estos asientos son de producción limitada y son para personas que los piden sobre pedido.

Los uretanos son el hule espuma que recubre a todo el metálico y es el que le da la forma y la comodidad a este. Estos uretanos son fabricados en México.

Los dispositivos eléctricos son los mecanismos que se incorporan en los asientos de lujo que llevan los automóviles que sirven para poder mover los asientos para arriba, para abajo hacia el frente o hacia atrás eléctricamente por medio de botones. La mayoría de estos mecanismos son importados.

Los plásticos que llevan los asientos se encuentran en la parte inferior de estos y también funcionan como vista (acabado final) en la mayoría de los casos tapa a los metálicos para mejorar la apariencia del asiento. En lo que se refiere a plásticos existen muchas variedades de palancas que cada vez más se integran a los asientos y también funcionan como protección así como acabado final. La mayoría de estos plásticos son de importación.

Los tornillos, tuercas, roldanas y pijas etc. Son materiales que sirven para realizar la fijación de unas parte contra otras o para la fijación de la base del asiento a la estructura del vehículo.

La forma en que se puede optimizar el aprovechamiento de las materias primas dentro del la empresa es en primer lugar guardar y colocar en lugar adecuado y protegiendo los cueros y las telas, en un lugar donde no existan goteras del techo que este reguardado del polvo.

De igual forma el tener el cuidado de guardar y colocar las vestiduras en lugar protegido y adecuado.

Un problema grave que existe en esta empresa es que no existe un departamento para corregir las vestiduras terminadas que no cumplen con el control de calidad, esto provoca que existan cerca de 4,000 vestiduras que no cumplen pero cerca del 80% de estas se pueden recuperar con algún retrabajo, esto es debido que falta supervisión en las líneas de costura.

Con lo que respecta a los metálicos es necesario realizar racks especiales para este tipo de materiales los cuales no se pueden amontonar debido a que se pueden aplastar o deformar o caerse la pintura esto sucede con frecuencia teniendo que tirar a al basura mucho material. En ocasiones alcanza hasta un 15% lo que no se puede aprovechar.

La forma en la que transportan de un lugar a otro es por medio de unas canastillas de plástico de 1.50 mts de largo por 1 mt. De ancho por 1 mt de alto y ponen los metálicos sueltos dentro y con el movimiento se raspan, lo más adecuado seria fabricar carros especiales para transportar estos metálicos.

En el caso de las vestiduras se compraron carros especiales para ponerlas partes cortadas antes de entrar en las líneas de costura.

MATERIALES INDIRECTOS:

Los materiales indirectos son todos aquellos materiales que no se consideran materias primas. En esta compañía se tienen agrupados en diferentes familias como son: Papelería, computadoras, refacciones de máquinas de coser, refacciones de máquinas cortadoras, material de ferretería, material eléctrico, máquinas de coser, impresos, material electrónico, material de limpieza, motores y reductores computadoras y accesorio.

Con respecto a los servicios que se contratan estan clasificados en grupos de la siguiente forma:

Servicios de mantenimiento, servicios de instalación, servicios de remodelación y construcción, servicios de capacitación, servicio de recarga de extintores, servicios de fumigación.

Como ejemplo de materiales indirectos estan las computadoras, en este caso la compañía tiene un contrato anual con la compañía compaq a nivel mundial, toda computadora que se compre estará considerada con un respaldo de activo fijo autorizado por la dirección indicando en cada solicitud para que persona, departamento y a que persona se le otorgara, explicando la ventaja que se lograra en cada caso al comprarla.

Como ejemplo de materia prima pueden ser las telas, los cueros y metálicos.

Para pedir materiales indirectos dentro de está empresa es necesario llevar a cabo todo el procedimiento establecido en esta compañía..

Una forma de optimizar las compras de materiales indirectos seria tener la información dentro de un sistema de computadora donde se tuvieran registrados por código todos los productos que se compran con mayor frecuencia a los proveedores y que con este código apareciera automáticamente el precio con esto se evitaria estar cotizando cada vez que se compra el mismo articulo, además se evitaria que algunos proveedores dieran diferente precios en las diferentes plantas.

De esta forma si alguna persona quiere tener información valiosa para saber cuales opciones existen para poder comprar o pedir algún servicio dentro de la planta tendria la información de manera rápida, con este sistema se podría consultar cuanto se le compra mensualmente a cualquier proveedor así como saber que fue lo que se le compro con más frecuencia.

Con esta información el gerente de planta y el gerente de compras pueden tomar decisiones más acertadas para realizar contratos con proveedores que se les compra un gran volumen de materiales.

CAPITULO VI

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y LAS COMPRAS

**Entre más esfuerzos hagas y
mayores contrariedades
enfrentes más delicioso
encontrarás el sabor del
triumfo.**

VI.1 Organización en línea.

VI.2 Ubicación del área de compras dentro de la empresa, compras centralizadas y descentralizadas, estructura del área de compras, características del personal que trabaja en el área de compras, coordinación de la función de compras con las demás áreas, fabricar o comprar ?, el procedimiento de compras.

VI.3 La requisición de compra, medios para localizar proveedores, medios de selección de proveedores, procedimiento de evaluación y selección de los proveedores, comportamiento actual de los proveedores, capacidad financiera de cada proveedor, Tiempo de permanencia en el mercado y prestigio moral.

VI.4 Capacidad instalada en sus plantas y sistemas generales de Organización.

VI.5 Calidad de los productos

VI.6 Conceptos de servicio de los proveedores.

Toda organización necesita diversos artículos para poder realizar sus funciones, por consiguiente las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier compañía.

Los sistemas de organización de compras se han establecido para poder dar una respuesta más eficiente ante los problemas que se presentan para el suministro de materiales. Debido a que no es suficiente comprar los materiales, productos y servicios al menor costo, si estos no son satisfactorios desde el punto de vista de calidad o su desempeño, si cuando se reciben ya paso la fecha programada ocasionando problemas en las líneas de producción o retrasando los proyectos de arranque de algún producto o retraso en la instalación de maquinaria u equipos.

Los integrantes del departamento de compras deben trabajar conjuntamente para lograr continuamente diferentes objetivos para poder dar un servicio continuo a todas las áreas de la compañía. Entre algunas de los objetivos que se deben lograr son los siguientes:

1. Lograr un flujo ininterrumpido de materiales para la operación de la compañía.

La falta de materiales en la línea de producción y partes para la producción afecta de manera importante al costo de fabricación de los productos. Al lograr un flujo ininterrumpido de materiales se podrá disminuir la cantidad de material que se necesita en los inventarios dando como consecuencia ocupar menor espacio para los almacenes, disminuir maltrato de materiales etc.

2. Contratar los servicios en el tiempo requerido.

La contratación de los servicios de mantenimiento, asesorías y subcontratistas, así como el cumplimiento del plazo de terminación es esencial para cumplir con las fechas pactadas con la entrega de productos a los clientes.

3. Estandarización de los artículos que se compran.

La estandarización de los productos ayuda a reducir significativamente los costos de producción así como la facilidad para alcanzar la mayor calidad ya que el personal lo podrá manejar más fácilmente si el material es estándar. Se logran ventajas de eficiencia en producción, también se puede obtener reducción de precios por la compra de volúmenes mayores. Reducción en costos de capacitación del personal de producción y mantenimiento.

4. Comprar los artículos, productos y servicios requeridos al menor precio posible.

Lo que se tiene que lograr es comprar al menor precio posible sin dejar de considerar la calidad de los productos, el servicio del proveedor.

5. Desarrollo de proveedores

El éxito del departamento de compras depende de la habilidad para localizar y desarrollar proveedores que sean confiables para la compañía.

Contar con un grupo de proveedores que tengan interés en dar servicio, calidad y el mejor precio es fundamental para la el éxito del departamento de compras y por lo tanto también para la compañía.

6. Mejorar los costos para aumentar las utilidades.

Mientras más se puedan controlar los costos de compra de los productos, la compañía podrá ser más competitiva, debido a que los márgenes de ganancia serán mayores.

Los costos de compra son el elemento más importante en la operación de muchas empresas.

El departamento de compras con la información que recibe de las revistas, catálogos y folletos puede dar información a los departamentos de ingeniería y producción de las nuevas tecnologías disponibles que estan innovando el mercado.

7.- Lograr una interrelación de comunicación armoniosa de trabajo entre todos los departamentos a los cuales les da servicio.

Es de vital importancia que el personal de compras logre la cooperación de los otros departamentos y de las personas que trabajan en la empresa, el departamento de compras no puede realizar todo el esfuerzo sólo.

Es necesario que el departamentos de producción pase con anticipación sus requerimientos para que el departamento de compras tenga el tiempo necesario para localizar a los proveedores y lograr realizar una negociación adecuada en precio y tiempo de entrega.

Con el departamento de ingeniería, mantenimiento y calidad deben de trabajar muy estrechamente para considerar trabajar con posibles nuevos proveedores o de usar materiales sustitutos que se encuentren en el mercado, para lograr una reducción de costos.

La relación que tiene el departamento de compras con el departamento de contabilidad es muy importante ya que compras deberá de seguir las políticas de pago, la forma de pago, y esto es básico para mantener las buenas relaciones a largo plazo con los proveedores, de existir alguna anomalía en el pago a algún proveedor el departamento de compras es el responsable de la corrección del problema.

8.- Controlar continuamente el presupuesto asignado al departamento de compras.

Es sumamente importante que el responsable del departamento de compras este continuamente chequeando el presupuesto asignado para no aumentar los costos de administración, si en un dado caso se saliera de lo presupuestado deberá tomar medidas para corregirlo de otra manera podrán ser excesivos los gastos, los objetivos del departamento en este rubro se deben alcanzar, de ser necesario se deberán efectuar mejoras en los métodos y técnicas, así como con el personal.

VL I ORGANIZACIÓN EN LINEA

Organización en línea.

Es en aquella organización en la cual la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea que va desde la cima hasta la parte más baja de la estructura. Son características del crecimiento vertical de la organización, la relación de superior a subalterno, es decir que aquel delega autoridad en éste, quien a su vez la transmite a otro y así sucesivamente. El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la asignación de autoridad proyectada hacia los niveles inferiores.

* Ver siguiente organigrama. (Pagina 88)

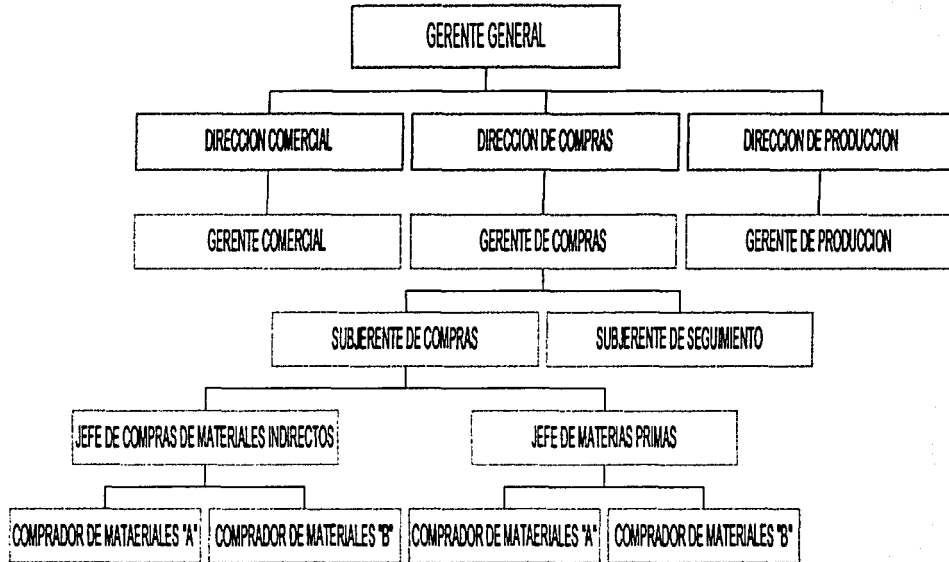
Ventajas de este uso de organización

- Este tipo de organización lo comprenden fácilmente el personal de la empresa por su sencillez
- Un superior manda directamente a los subalternos.
- Cada uno sabe de quién recibe ordenes y a quien debe informar
- No se dan casos de fuga en la responsabilidad ni conflictos en la autoridad.
- En la pequeña empresa es útil, puesto que no es necesario delegar en forma amplia la autoridad,
- Pueden introducirse cambios con gran rapidez.

Desventajas:

- La organización descansa en hombres y al perderse uno de éstos se producen serios trastornos.
- Los jefes de determinadas funciones se encargan de detalles.
- Se requieren trabajadores capaces y de aptitudes variadas.
- Si los métodos son insuficientes, es probable que continúen siéndolo
- Falta el espíritu de cooperación, de trabajo de conjunto , para conseguir un objetivo común.
- Ausencia de los beneficios de la especialización.

ORGANIZACION LINEAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UBICACIÓN DEL AREA DE COMPRAS DENTRO DE LA EMPRESA

La posición de un departamento de compras varía en gran parte de acuerdo a la organización interna de la compañía y a la importancia que la empresa le de al departamento de compras, así como a las exigencias y organización específica de cada una y al número de actividades o función que tenga encomendadas.

Dentro de toda organización las funciones generales del departamento de compras no se encuentran claramente definidas y llegan a variar o diversificarse de una empresa a otra.

La dependencia del departamento de compras con otros departamentos es otro problema que enfrentan las personas que realizan esta función.

En algunas compañías la función de compras depende directamente de producción, por considerarse que la función primordial es la de abastecer la producción. En algunas otras empresas el departamento de compras depende de finanzas o de tesorería, por ser ésta función un rubro importante dentro de las finanzas de toda la empresa, debido a que abarca la mayor parte del dinero que sale de la compañía.

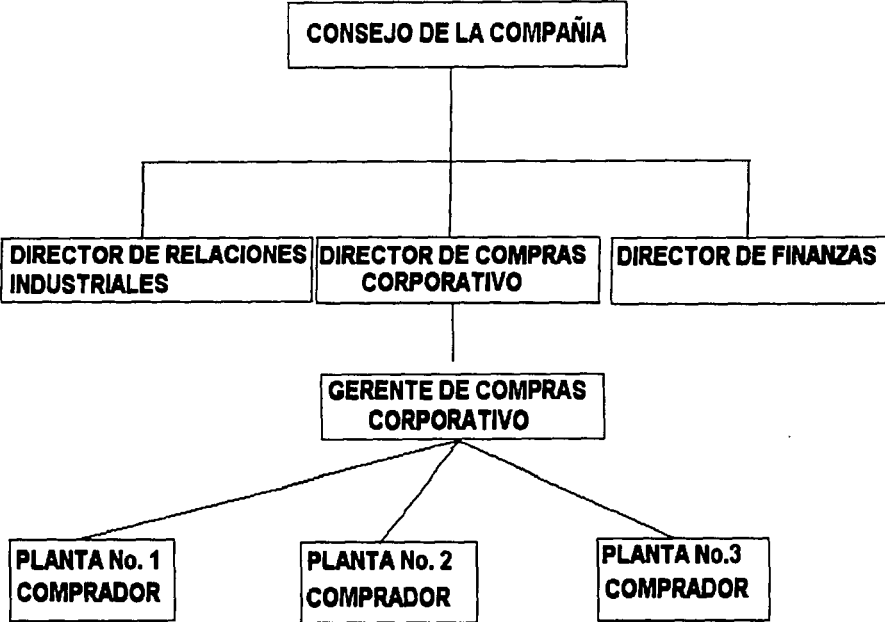
El departamento de compras debe de reportar al a la dirección comercial basándose en la analogía que representa con la función de mercadería de compra venta.

Así también reporta a contabilidad con el objeto de mantener un control interno sobre las compras, en otras compañías el personal de compras reporta a la dirección general, cuando se necesita ejercer un riguroso control de todas las compras.

Ver siguiente organigrama., (pagina 90).

Existen compañías que tienen una organización que cuentan con un corporativo y desde este corporativo dan las políticas para las diferentes plantas que la constituyen, en ese tipo de organización el gerente corporativo tiene a su cargo la responsabilidad de los compradores de las diferentes plantas donde se elaboran los productos, el comprador de planta tiene la responsabilidad de reportar tanto al gerente o director de la planta así como al gerente de compras corporativo según las políticas y procedimientos de cada corporativo.

ORGANIGRAMA DE COMPAÑIA CON ORGANIZACION CORPORATIVA



COMPRAS CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS

COMPRAS CENTRALIZADAS

Ventajas de las compras centralizadas son mayores en comparación a las compras descentralizadas. En las compañías que tienen el sistema centralizado, se ha establecido que una persona o un departamento independiente y específico tiene autoridad para realizar todas las compras, son personas con experiencia en el ramo especializado y competente. Estas personas tienen la responsabilidad de hacer cumplir las políticas y procedimientos que tienen que seguir dentro de la empresa y con esto se realiza de forma más ordenada las compras.

Al estar centralizado las personas conocen mejor a los proveedores, sus precios, su calidad, servicio y comportamiento durante el periodo que se ha trabajado con ellos, de esta manera es más fácil seleccionarlos para trabajar a largo plazo.

Las ventajas que se obtienen de las compras centralizadas son:

1. Uniformar criterios en cuanto al abastecimiento de materiales y productos facilitando las decisiones de su compra por medio de un punto de control central.*
2. Elimina la duplicidad de administración.*
3. Al combinar los requerimientos de diversos departamentos, el comprador puede ir con el vendedor y considerar un pedido por una cantidad que es suficientemente grande como para atraer en verdad el interés del vendedor.*
4. En periodos de escasez de materiales un departamento no compite con otro por el abastecimiento disponible ya que esta acción puede hacer que el precio aumente.*
5. Administrativamente es más eficiente para los vendedores, debido a que no necesitan atender a varias personas dentro de la compañía.*
6. Se obtiene mejor control sobre los compromisos de compra.*
7. Facilita la experiencia y especialización en las decisiones de compra hay una mejor utilización del tiempo.*

* Administración de compras y materiales. Michiel leenders, Harold E. Fearon CECSA

Compras centralizadas en la empresa del caso práctico:

Teniendo las compras centralizadas en esta empresa se tiene un mejor control de los proyectos que se van a realizar así como tener un mejor control de los gastos que se efectúan, cumpliendo con el procedimiento de compras y teniendo el sistema centralizado es más fácil para los usuarios , para el comprador y para el proveedor poderle dar un mejor seguimiento a las requisiciones y a los productos o servicios que se hayan pedido en las ordenes de compra. Para los almacenistas es mucho más seguros saber que cantidad y que tipo de material deben de recibir puesto que lo pueden verificar contra la copia de la requisición que se les entrega ya que ésta fue autorizada después de recabar todas las firmas necesarias.

Al centralizar las compras se pueden realizar compras mensuales de productos que se necesitan en varios departamentos, con lo cual en una sola compra se pueden tener mayor volumen que comprar por separado, por ejemplo en el caso de la papelería la compra total es de 45,000.00 pesos, cuando se empezaron a realizar las compras centralizadas se una vez por mes se lograron acuerdos con el proveedor de papelería para que diera un 10% de descuento esto es 4,500.00 pesos mensuales.

En el caso de material eléctrico cuando se juntaban dos o más proyectos y la suma era cercana a los 900,000.00 pesos se llegó a obtener un descuento del 20% del total, que fue de 180,000.00 pesos..

En el caso de la compra de computadoras cuando se renovaron 25 equipos de computo se logro un ahorro del 30%, el costo de cada computadora era de 9,000.00 pesos, el total de la compra fue antes del descuento de 225,000 pesos y se obtuvo un descuento del 20% que fue de 4,500.00 pesos.

Es más fácil para la administración de la empresa que exista un sistema centralizado de compras ya que, como pasa por el departamento de compras el personal de este departamento puede juntar dos o más compras del mismo material y puede negociar mejores descuentos, para el departamento de contaduría es también más fácil controlar los gastos debido a que se concentra en menor número de ordenes de compra.

Para los gerentes y para los directivos es menor trabajo el que tienen que realizar puesto que no tienen que estar firmando diez o doce ordenes de compra por cada requisición de cada usuario elabore.

Para los proveedores es también más fácil la entrega de sus productos y poderle dar seguimiento a las ordenes de compra ya que reciben menor número ordenes de compra.

La compañía puede controlar de una manera más adecuada el presupuesto mensual , los jefes de departamento así como los gerentes de los departamentos pueden controlar mejor sus gastos y llevar un mejor control de cuanto gasta cada departamento y en que lo esta gastando, así como evitar las compras innecesarias, con esta forma de trabajar los directivos pueden cuestionar a los gerentes y jefes de departamento porque se realiza tal o cual compra.

Cuando se realizan compras centralizadas es posible tener un mejor control de lo que se compra para la compañía, cuando se compran artículos que afectan a la mayoría de los departamentos como en el caso de uniformes y zapatos para los sindicalizados, es posible conseguir mejores descuentos por volumen, menor tiempo de entrega por el volumen o tipo y lograr que toda la ropa sea igual para todos los obreros evitando conflictos de calidad entre un departamento con otros.

Al eliminar la duplicidad se refiere a que no se haga el mismo trabajo dos o tres veces en comprar lo mismo para diferentes departamentos, esto es si se centralizan las compras con frecuencia varios departamentos tienen que cubrir necesidades semejantes en el mismo tiempo.

Al combinar los requerimientos de varios departamentos el volumen de compra es mayor siendo más atractivo para el vendedor, y se pueden tener mejores condiciones para la compañía compradora, como pueden ser lograr mejores tiempo de entrega, mejores descuentos.

Se les facilita a los vendedores tener contacto con una sola persona, de esta manera los proveedores podrán tener una mayor certidumbre real de lo que realmente es necesario entregar ya que de otra forma si cada departamento compra se puede convertir en un desorden en lo corresponde a cantidad, y tendrá que facturar varias veces y realizar mayor número de entregas con menor valor, a la compañía esto no le beneficia ya que tendrá que utilizar mayor tiempo para el trabajo administrativo, que se puede duplicar o triplicar.

Se logra un mejor control de los compromisos de compra, se tiene un mejor control debido a que el departamento de compras emite las ordenes de compra, y con esto se controla mejor los gastos que tendrá la empresa, pues el departamento de compras debe de cumplir con un procedimiento donde es necesario obtener las autorizaciones de los diferentes departamentos para poder comprar.

Se aprovecha mejor el tiempo de las demás personas si se encuentra centralizadas las compras, los gerentes de las demás áreas no pierden el tiempo tratando de localizar los productos o materiales, ellos realizan la requisición de compra y escriben sus necesidades y la entregan al departamento de compras el cual con la experiencia que tienen logran obtener los materiales o productos con mayor rapidez.

Desventajas de este tipo de estructura.

Cuando urgen los materiales no siempre se le puede dar solución inmediata. Muchas veces con la carga de trabajo que se tiene en el departamento no se puede dar la velocidad necesaria para atenderlas.

La lejanía física del departamento central en ocasiones no esta involucrado totalmente en los problemas. Como no se encuentran físicamente en el lugar no reconocen la imperiosa necesidad de lo que se esta requiriendo

Con el sistema de centralización el personal de compras tiene mayor carga de trabajo, Debido a que todos los departamentos, mandan sus requerimientos a un solo departamento, en ocasiones el comprador se dedica a ir sacando lo que es urgente o a lo que era un requerimiento normal se convierta en urgente, sin tener tiempo para desarrollar sus demás funciones.

Desventajas de compras centralizadas en la empresa del caso practico.

Existen algunos riesgos que se pueden tener al existir la compras centralizadas entre los cuales puede ser que en algunos casos que existan emergencias reales como son que se rompa alguna pieza de la maquinaria es necesario tener una velocidad de respuesta inmediata como departamento de compras, si el comprador tiene una carga de trabajo grande y es necesario entregar esa información en un periodo de tiempo muy corto, debido a que esa información es necesaria para continuar el procedimiento de compras, Es muy difícil atender a dos urgencias al mismo tiempo, tendrá que posponer alguna de las actividades que se encuentra realizando para poder atender las emergencias, algunas veces la búsqueda del material de emergencia le puede llevar mucho más tiempo de lo previsto y tiene que descuidar el trabajo que esta elaborando parando en ocasiones otras compras. Importantes.

Cuando se tienen nuevos proyectos de expansión, de compra de maquinaria o nuevas instalaciones en la planta el comprador tiene que estar muy bien enterado de los planes que tienen los departamentos involucrados así como las directrices de la dirección, en lo que es tipo de maquinaria a comprar , los materiales que se van a requerir, el presupuesto con el que se va a contar y los tiempos de entrega, y fecha de arranque del proyecto y los compromisos de entrega de material a los clientes.

Esto suena complicado y lo es y toma una buena cantidad de tiempo en lo que se refiere a reuniones, juntas y análisis de los problemas y posibles soluciones, así como búsqueda de proveedores confiables.

Al estar ocupado con estos proyectos retrasa el trabajo diario, además el comprador tiene la responsabilidad de investigar porque no se le pago a tiempo a algún proveedor esto lo consulta con el departamento de contabilidad, estos problemas toman mucho tiempo en lo que se investiga cual fue el problema por el no se le pago a tiempo, y es responsabilidad del comprador hablarles a sus proveedores y darles la explicación a cada uno.

Cuando se presentan problemas en planta por parte de los departamentos de producción y mantenimiento es imprescindible que el comprador pase a la planta para saber cual problema tuvieron, si fue causa de que el material que se entrego no esta funcionando adecuadamente en la línea de ensamble, o si necesitan alguna nueva herramienta para poder realizar más rápido su trabajo.

Estos problemas más la carga de trabajo diaria ocasionan que se acumule mucho más trabajo atrasado, con lo cual se pueden perder mucho dinero si el comprador no puede atender todos los requerimientos que le llegan.

Muchas veces se recurre a la ayuda de los departamentos de producción o de mantenimiento para que auxilien al departamento de compras en las compras de urgencia cuando el comprador tiene que resolver dos tres asuntos al mismo tiempo y todos son asuntos que afectan directamente la producción, en estos casos con frecuencia estos departamentos dan la ayuda con personal para salir a comprar o a conseguir algún material o producto que en ese momento es indispensable, se forma un cuello de botella que afecta de manera considerable a la producción de la compañía.

COMPRAS DESCENTRALIZADAS.

Son aquellas que efectúan los departamentos que directamente van a utilizar lo comprado.

Entre algunas de sus ventajas se pueden mencionar las siguientes:

Permite una relación directa con las necesidades de la producción. Esto es se puede tener una velocidad de reacción más rápida en satisfacer las necesidades de cada departamento, puesto que el usuario en ocasiones conoce a mayor detalle que compañías le pueden dar el servicio más rápido, muchas de las veces el usuario del material o del equipo es experto en su rama.

Algunas veces se toma contacto directo con fuentes originales de suministro. cuando se trabaja con este sistema el comprador por atender menor número de áreas se vuelve especialista en el área en la cual desarrolla su trabajo. Dando como resultado que encuentre más rápidamente proveedores que le satisfagan sus necesidades.

Crea relaciones más cercanas y directas entre el personal de la compañía y los proveedores generando intercambios de información técnica con mayor velocidad. Al manejar un área específica con el tiempo sabe más de la nomenclatura técnica de los productos que maneja.

Ventajas del sistema descentralizado en la compañía del caso practico.

Cuando se tiene que desarrollar algún proyecto y se tiene tiempo para planear muchas veces el gerente de planta con algún gerente o jefe de departamento comienzan a citar proveedores para explicarles el material que se necesita o el alcance de la instalación checan con ellos la parte técnica ya que ellos son los expertos y tienen toda la información de soporte.

Cuando ya han elegido al proveedor y el cual garantiza que cumple con las características técnicas que son necesarias para llevar a cabo el trabajo o la entrega de material.

Esto sucede generalmente en todas las compañías cuando el proyecto es muy técnico o la compra del material es muy específico.

También existe esto cuando necesitan un nuevo diseño para que algún equipo realice una determinada función, los gerentes o dueños generalmente se apoyan de su personal técnico que son los expertos, al principio cuando requieren hacer modificaciones a la maquinaria o requieren un nuevo equipo esto disminuye el tiempo considerablemente con la certidumbre que el proveedor entregara el servicio, material o producto con las características adecuadas para satisfacer las necesidades que se requieren.

En la mayoría de los casos el proveedor deja su cotización a el gerente del departamento la cual la pasa al departamento de compras para que se realicen los tramites administrativos, en estas negociaciones cuenta mucho la habilidad del comprador para obtener nuevos descuentos o negociar la forma de pago para que sea más provechosa a la compañía.

Desventajas del sistema de compras descentralizadas.

Las políticas y procedimientos de alta gerencia se ven fragmentados, con las diferentes maneras de pensar acerca de la manera de suministrar los materiales.

Al tener varios compradores los volúmenes de compra por cada departamento a diferentes proveedores es menor y se pierde el beneficio de descuentos al realizar la compra con menos proveedores y mayores volumen.

Existe mayor trabajo administrativo en toda la compañía. Como cada departamento realiza sus tramites a final de cuentas hay que darle mayor seguimiento a cada orden de compra, solicitud de cheque, y mayor emisión de cheques y pagos.

La responsabilidad no se encuentra en una sola persona, se encuentra dividida dependiendo del número de compradores existentes así como de los jefes o gerentes de departamento que tengan a su cargo compradores.

Desventajas de compras descentralizadas en la compañía del caso practico.

Existen ciertas desventajas concretas en la utilización de este sistema en la empresa como a continuación se mencionan:

Cuando el gerente, jefe o usuario tiene la relación directa con el proveedor sin antes involucrar al departamento de compras, se crean una serie de conflictos, puesto que al gerente, jefe o usuario lo que le interesa es resolver el problema sin interesarse muchas veces en el procedimiento de compras haciendo erróneamente compromisos que tal vez no se puedan cumplir o que no estan dentro del procedimiento de compras.

Al pasar el tiempo el departamento de compras con el gerente y el departamento de contabilidad tienen que ajustar al máximo los compromisos contraido por los otros departamentos o hablar con el proveedor y explicarle cual es el procedimiento y los requisitos que tienen que cumplir para poder ingresar sus papeles así como los lugares y personas que tienen que visitar para agilizar su pago.

ESTRUCTURA DEL AREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA DEL CASO PRACTICO.

Entre las responsabilidades que tiene que desarrollar el departamento de compras estan las operaciones que se llevan acabo con los proveedores de la compañía, se pueden dividir en las responsabilidades inherentes al departamento de compras mismo y otras responsabilidades que tiene con todos los departamentos que le da servicio de la propia compañía.

Entre las responsabilidades que son inherentes al departamento de compras se pueden nombrar las siguientes:

- 1, Localizar proveedores, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, materiales indirectos y servicios necesarios para el funcionamiento de la compañía.
2. Hacer entrevistas a los proveedores para conocerlos.
3. Realizar frecuentemente visitas a las plantas, así como a las oficinas corporativas e instalaciones de los proveedores.
4. Efectuar cotizaciones, ordenes de compra, lograr tener una base de proveedores.
5. Escoger a los proveedores que den el mejor precio, calidad y servicio que más convengan a la compañía.
6. Llevar acabo las negociaciones con los proveedores desde realizar la orden de compra hasta que se les pague.
7. Hacer cumplir las políticas y procedimientos que se tienen en la empresa.

Otras de las responsabilidades que se comparten con otros departamentos son:

- Comprar o hacer los productos
- Comprar equipo.
- Subcontratar personal para servicio de mantenimiento, instalación y construcción.
- Controlar las existencias en almacenes.

La estructura de la organización en el departamento de compras va a depender directamente del nivel general de la organización a la cual pertenece, el grado de coordinación que existe con los demás departamentos, el sistema que se este utilizando, centralizado o descentralizado.

Esto esta directamente ligado a la politica de la empresa y de la importancia que el mismo departamento tenga en relación con las necesidades que debe satisfacer en la compañía.

COORDINACION DE LA FUNCION DE COMPRAS CON LAS DEMAS AREAS.

El responsable o responsables del departamento de compras debe de trabajar en coordinación con todos los departamentos de la compañía.

La actividad diaria de compras esta relacionada con todos los departamentos de la compañía y con mayor relación con ingeniería, producción y mantenimiento. El departamento de ingeniería se dedica al diseño y forma de mejorar los productos que se ofrecen en el mercado, producción fabrica los diseños de ingeniería y el departamento de compras tiene la responsabilidad de encontrar y suministrar para cumplir con los compromisos de producción.

El responsable de compras tiene que ser lo suficiente diplomático y astuto para poderse relacionarse con todos los responsables de todos los departamentos para poderles ofrecer un servicio adecuado y conocer cuales son sus necesidades.

La relación que existe entre el departamento de compras y la dirección debe de ser muy estrecha, ya que cualquier nuevo proyecto de la compañía así como cualquier cambio en los planes de producción debe de ser informado al responsable del departamento de compras, antes de que este se realice.

Es importante que el departamento de compras tenga un conocimiento amplio de que departamentos estarán involucrados en los nuevos proyectos o instalaciones para poderlo coordinar correctamente cuales serán los primeros gastos y cuales son los más importantes, y poder planear la logística para poder tener todos los materiales en los tiempos adecuados, y evitar una falta de materiales o bien un exceso de inventarios.

Ver organigrama (Pagina 99) y diagrama (Pagina 100).

Con uno de los departamento que tiene mayor contacto todos los días el departamento de compras, es con el departamento de contabilidad, puesto que con este departamento tendrá que dar seguimiento a los pagos de los proveedores, autorización de los presupuestos de cada departamento y de cada proyecto de las ordenes de compra, que se elaboran. Sin la autorización del departamento de contabilidad no se podrá comprar materiales.

El departamento de compras tiene la responsabilidad de checar con el departamento de contabilidad cualquier anomalía que exista en los pagos con los proveedores cuando se cumple el periodo de pago.

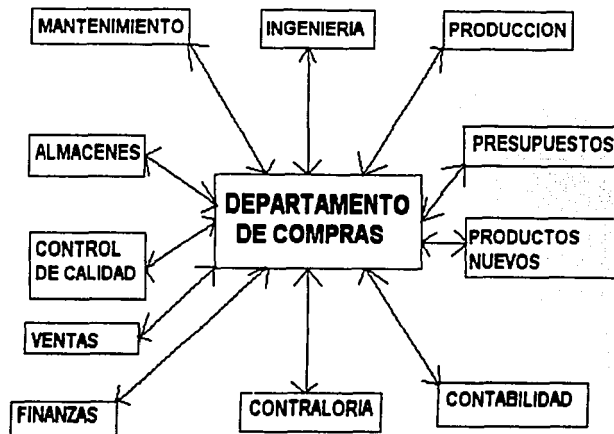
El departamento de compras tiene que estar muy al pendiente de cualquier cambio que exista en el mercado como son los cambios de precios de los materiales y en caso de que suceda deberá de informar de inmediato a la dirección y a los responsables de cada departamento que afecte este aspecto, para poder realizar los cambios convenientes para poderse adecuar a la situación.

ORGANIGRAMA DONDE SE MUESTRA LA RELACION QUE TIENE CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COORDINACION DE LA FUNCION DE COMPRAS CON LOS DEMAS AREAS



¿ FABRICAR O COMPRAR ?

Una de las decisiones más críticas para una compañía radica en la estrategia en el aspecto de producir o comprar, esto puede tener repercusiones trascendentales en la organización.

En dado caso de tomar la opción de fabricar se tendrá que realizar gastos para poder producir los artículos, dar capacitación al personal, comprar equipo y maquinaria, realizar diferentes instalaciones en la planta. Se tendrá que contar con más espacio en la planta para poder producirlo, se tendrán que conseguir todos los componentes necesarios a tiempo para la producción.

En la mayoría de los casos no es que se tenga una política para tomar la decisión sino que se prefiere tomar la alternativa respecto a cada caso que se presenta.

En la mayoría de los casos no se cuenta con una información precisa de todos los aspectos contables, porque generalmente se presenta para nuevos proyectos, se pueden tener estimaciones muy cercanas, pero hay muchas variables que tomar en cuenta.

Existen ciertos factores importantes que hay que tomar en cuenta para tomar la decisión más adecuada ante esta alternativa, que puede ser el éxito o el fracaso de un proyecto en un nuevo lanzamiento de un producto.

Existen factores que nos pueden llevar a la decisión de fabricar en vez de comprar

Cuando la cantidad a producir es tan pequeña que el costo de comprar sería excesivo es recomendable fabricar.

Cuando se considera que la fabricación como una forma de asegurar el abastecimiento y es una parte vital del proceso.

Problemas a los que se pueden afrontar en el caso de producir.

Carecer de experiencia técnica y falta de preparación del personal ya que en muchos casos son completamente diferentes a los artículos que se fabrican, tardar demasiado tiempo en poder fabricar los artículos con calidad y pagar salarios a las personas encargadas de lograr la fabricación de los productos.

Se pueden producir artículos de calidad, con materiales de alta calidad semejantes a los de la competencia, pero un problema a los que se pueden enfrentar es que los consumidores quieren una marca específica en el producto, para poder recuperar la inversión se tendrá que realizar una gran mercadotecnia, pruebas ect. para poder penetrar los mercados y el costo de esto es muy grande y se lleva mucho tiempo para recuperar dicha inversión.

Realizar estudios completos para poder seleccionar proveedores confiables para obtener los materiales para el nuevo producto.

Los costos de diseño, los costos del personal de ingeniería, de nuevas instalaciones, de capacitación del personal, etc da como resultado que no es una fácil decisión entre comprar o fabricar.

En algunos casos los fabricantes encuentran fundamental elaborar sus propios requerimientos no porque no existan proveedores en el mercado, sino por razones mucho más importantes, como es el guardar secretos tecnológicos.

En algunos casos cuando la producción disminuye notablemente como en el caso de una depresión, es posible aprovechar la mano de obra que tiene poco trabajo para fabricar partes.

Cuando en el análisis de costos se refleja que los costos de importar y transportar son más altos que la fabricación se opta por la segunda.

Cuando los artículos que se compran son monopolizados por unas cuantas empresas y los costos de adquisición son extremadamente caros, una opción para disminuir los costos es la fabricación de estos.

Lo que se puede recomendar para evitar que se continúe con esta situación es comenzar a desarrollar proveedores que se dediquen a estas áreas para tener más de una opción, ya que estos proveedores manipulan los tiempos de entrega y controla los precios.

Si con el tiempo se logra poder desarrollar algún proveedor que pueda sustituir lentamente al proveedor que monopoliza el producto logrando que tenga la calidad y que funcione igual que el original es probable que se puedan disminuir los costos a mediano plazo, al comienzo es posible que el precio sea igual que el original pero con la investigación y pruebas se podrá disminuir con el tiempo el precio.

EL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Generalidades:

Dentro de las diferentes compañías los procedimientos reales de compra variaran debido a que el procedimiento de las compras no es nunca exactamente idéntico en dos empresas cualesquiera. Sin embargo hay ciertos pasos que hay que cumplir que pueden ser los siguientes (ver figura No. 5):

- 1.- Iniciación del procedimiento de compra.
- 2.- Determinación de lo que hay que comprar y de cuánto hay que comprar
- 3.- Estudio de las condiciones del mercado.
- 4.- Determinación de las fuentes de abastecimiento.
- 5.- Obtención de un precio favorable.
- 6.- Adjudicar y preparar el contrato de compra (orden de compra).
- 7.- Conseguir la entrega de los materiales.
- 8.- Comprobar la terminación del contrato.

Como sabemos el total de las compras en un año en las compañías es siempre una suma considerable de dinero, la autoridad responsable de las compras tiene que conocer los presupuestos para asegurar la economía en las compañías.

Ventajas de llevar el procedimiento de compras:

Entre las ventajas principales que se tienen al implantar el procedimiento de compras es que se lleva un orden con una serie de pasos, que ayudan a tener un control de las compras. Con este control se tiene la información para poder tomar decisiones el departamento de compras con los demás departamentos involucrados en la compra. La información es básica para poder tomar decisiones acertadas para beneficio de todos con menos pérdida de tiempo, la información sirve también para controlar los gastos que se han realizado y el de las futuras inversiones en las compañías.

* Ver diagrama (Pagina 105).

Desventajas:

En ocasiones cuando el comprador tiene mucho trabajo es posible que se tarde en colocar algún pedido.

Es necesario contar con algunos medios concretos para controlar los gastos, los medios para controlar suelen ser los siguientes:

- 1.- Programa de producción.
- 2.- Requisición de compra.

Los programas de producción son aquellos planes con los cuales las empresas tienen un pronóstico de cuales serán los gastos a efectuar para poder producir sus artículos o productos, estos programas se realizan según las políticas de la empresa y sabiendo la demanda en el mercado, o cuando se van a lanzar un nuevo artículo basados en los estudios del mercado.

La requisición de compra es parte del procedimiento que se debe seguir para la obtención de artículos, productos y servicios.

**PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
PUNTOS GENERALES NECESARIOS QUE HAY QUE
CUMPLIR**

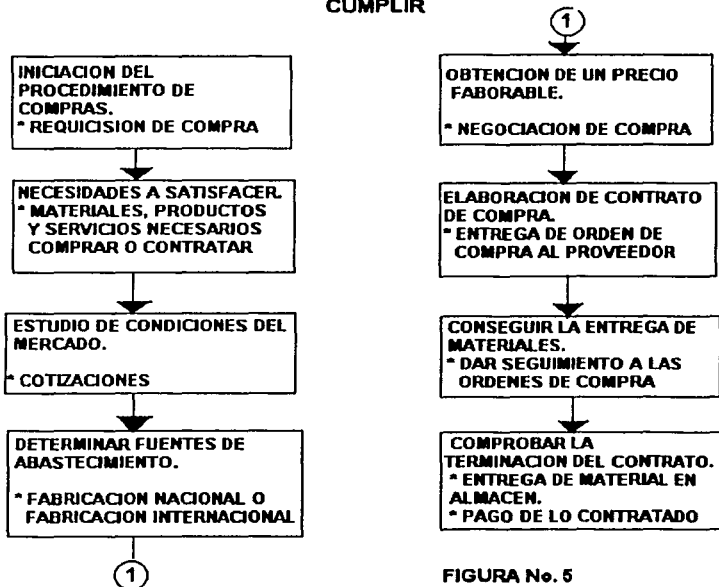


FIGURA No. 5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VI. 3 LA REQUISICION DE COMPRA, MEDIOS PARA LOCALIZAR PROVEEDORES, MEDIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES, PROCEDIMIENTO DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES, COMPORTAMINTO ACTUAL DE LOS PROVEEDORES, CAPACIDAD FINANCIERA DE CADA PROVEEDOR, TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL MERCADO Y PRESTIGIO MORAL.

Es un formato por medio del cual todos los usuarios hacen llegar sus necesidades al departamento de compras de los distintos materiales, productos y servicios que se necesitan para la producción y fabricación de los productos y servicios que ofrece la compañía. (ver formato de requisición) (Pagina 108).

Es mediante este formato como se da inicio al proceso de compras ya que una vez definida la necesidad, cantidad y fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será revisar que la requisición este llenada en forma correcta .

El formato de requisición debe de tener especificado:

- 1.- Fecha de elaboración de la requisición.
- 2.- Nombre del departamento que emite la requisición.
- 3.- Nombre de la persona que la elabora.
- 4.- Fecha de recibido por el departamento de compras.
- 5.- Una columna con un número consecutivo por partida.
- 6.- Una columna para poner la cantidad deseada por partida.
- 7.- Una columna para poner la cantidad en medida (lt. kg. etc).
- 8.- Una columna para la descripción del material o servicio a pedir.
- 9.- Dos columnas para poner los precios de por lo menos dos proveedores.
- 10.- Un cuadro para poner la fecha requerida del material en planta.
- 11.- Un cuadro para poner el nombre y firma del solicitante.

14.- Un cuadro para poner el total en pesos de lo que se desea comprar ante del impuestos.

15.- Un cuadro para colocar el impuesto por la compra.

16.- Un cuadro para colocar el total de la compra..

17.- Un cuadro para que el almacén ponga el sello.

El formato de requisición de compra esta formado por un original y dos copias, el original lo conserva el departamento de compras, una de las copias es para el usuario y la otra copia es para el departamento de almacén.

Después que el usuario llene la requisición con todos los datos y todas las partidas, que desee comprar tendrá que recabar todas las firmas de autorización así como el número de codificación de contraloría y la firma del contralor, después de conseguir todas las autorizaciones necesarias deberá pasar al departamento de almacén para recabar el sello, esto se hace con la finalidad de checar si algún material que esta pidiendo existe en almacén, y no realizar una compra innecesaria.

Ya con la firma de almacén el usuario entregara la requisición al departamento de compras, el comprador en el momento de recibir la requisición llenara con la fecha del día que esta recibiendo la requisición el cuadro donde dice fecha que recibe compras, desde este día empieza a contar el tiempo para la entrega del material, servicio o producto.

En el caso que se tenga que realizar una compra de emergencia, el usuario tiene que explicar en el cuadro de observaciones de por que es compra de emergencia, y que consecuencias tiene no comprarlo de esta manera.

Para cualquier aclaración o pregunta con el usuario se deberá hacer siempre mención al número de requisición las cuales estarán bien controladas por el comprador.

En el caso que haya necesidad de efectuar alguna modificación a alguna partida o cancelación completa de la requisición en vigor, el solicitante emitirá una nueva requisición, agregándole la leyenda " Esta requisición sustituye y cancela a la requisición No ___ de fecha _____ "

Cuando se manden fabricar piezas con proveedores externos es indispensable que el usuario entregue planos adjunto a la requisición, de esta manera el comprador podrá elegir con mayor facilidad a que proveedor se lo entregara para la fabricación, en el caso que no se tengan planos de la pieza el usuario entregara una muestra física y en cualquiera de los dos casos anteriores tiene que anotar en la requisición que es lo que esta entregando, para esto en la requisición existe un cuadro donde dice observaciones en este cuadro si el usuario quiere ampliar algún comentario o recomendación del plano, de la muestra o de alguna partida en este lugar lo podrá realizar.

REQUISICION DE COMPRA							FECHA ①	
⑤ Solicitante ③		② Departamento		④ Fecha que recibe compras		⑧ Proyecto		
Partida	Cantidad	Medida	Descripción	1er	2do	Total		
1	⑥	⑦	⑧	⑨	⑨			
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
Sello de almacen ⑩		Observaciones ⑪				SUBTOTAL	⑫	
						LVA	⑬	
						TOTAL	⑭	
Firma de solicitante ⑮		Nombre y firma del jefe de área ⑯		Nombre y firma del Gerente ⑰		Material en planta día: ⑱		Codificación contraloría ⑲

Cuando el usuario llene cada partida de la requisición es necesario que lo realice de la manera más explícita posible escribiendo toda la descripción del material o producto que desea que se compre, así como lo escriba con letra legible y en él mejor de los casos a máquina, para que pueda leerse fácilmente sin prestarse a confusión y facilitar la compra y no existan dudas con el proveedor y evitar contratiempos.

Es recomendable que únicamente artículos similares que se vayan a adquirir con un solo proveedor deban ser incluidos en cada requisición, de esta manera se facilita la cotización para el proveedor y se acorta el tiempo de entrega.

MEDIOS PARA LOCALIZAR PROVEEDORES.

Cuando se desea realizar la compra de un producto, el primer paso es encontrar o seleccionar un proveedor que nos proporcione servicio, calidad y buen precio esto no es tan sencillo al principio cuando no se conoce al proveedor, no conocemos si las entregas serán a su debido tiempo, si cumplirá con la calidad que requerimos, en muchas ocasiones los vendedores son los que ofrecen los productos o servicios a los clientes.

Otra forma de localizar a los proveedores es mediante, publicidad que se hace en revistas para la industria, estas revistas incluyen un sin número de proveedores,

Otra forma de localizar proveedores que trabajan con un sector de la industria es visitar la cámara de la industria del ramo en que estemos enfocados y en este lugar se proporciona información sobre industrias de mismo giro y se puede obtener datos de proveedores confiables que han trabajado con las empresas y les han dado resultado.

Existen también directorios donde se anuncian los proveedores a nivel local y nacional.

Si conocemos la nacionalidad del producto o estamos interesados si algún país lo produce se puede visitar las embajadas donde nos darán la información necesaria para poder localizar ya sea uno o varios proveedores confiables que ya tienen tiempo en el mercado y que sus productos son de calidad.

Se pueden localizar si se visitan centros o corredores industriales que se dediquen a la fabricación de los productos que deseamos comprar.

Con la visita a exposiciones o ferias industriales, donde los proveedores ponen stands y se encuentran representantes de las compañías, los cuales asesoran sobre los productos que fabrican o que importan, en muchos casos estas visitas son muy provechosas porque con frecuencia existe más de un proveedor que distribuye los artículos que deseamos adquirir, estas ferias existen a nivel regional, nacional e internacional en las exposiciones también nos sirve para conocer las nuevas tecnologías y saber en que país la podemos encontrar.

Otro medio para localizar proveedores potenciales es por medio de internet en la actualidad muchas compañías y fabricantes se anuncian por este medio electrónico una de la ventajas de este sistema es que se puede consultar durante las veinticuatro horas del día, en estos espacios es fácil saber que hacen porque las empresas explican y dan toda la información para los clientes potenciales que entren a consultar su información y se les facilite comprar sus productos.

MEDIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Existe diferentes medios para poder seleccionar a los proveedores o a un proveedor en particular dentro de la gama de proveedores que nos pueden entregar el producto que nosotros necesitamos, para poder seleccionar a los proveedores con los que vamos a trabajar es necesario conocerlos.

Una forma de conocerlos de una manera más amplia es pedirles el curriculum de su empresa, donde exista la información de la ubicación dentro de la ciudad o dentro de la provincia cuantos trabajadores tienen, cuantas personas de confianza existen, un lay-out de su empresa, con cuantas máquinas cuentan así como las capacidades de las mismas, número de turnos que están trabajando, tiempo de permanencia en el mercado, saber con que otras empresas tienen asociaciones o si forman parte de algún consorcio o corporativo y que en el curriculum contenga el nombre, dirección teléfono y contacto de la persona de las empresas que les han fabricado o prestado su servicio, con esta información se contactara con estas empresas para pedir referencias, y si lo amerita el caso hablar con ellos y pedirles permiso para visitar estas empresas y conocer los productos o servicios que hayan elaborado, también conocer la forma de pago en que desea trabajar.

Después de analizar varios curriculum de las empresas que pensamos que pueden cumplir con nuestras expectativas y queremos corroborar esta información es necesario hacer una visita a su compañía o a la planta para observar la forma en que se trabaja, en que condiciones están sus instalaciones. Platicar con el gerente de ventas y con el gerente de planta de las expectativas que tenemos y que nos tienen que cumplir.

De esta forma estaremos más cercano a realizar una buena elección que nos dará como consecuencia poder tener un proveedor más confiable, y nos causara menos problemas e incertidumbre cuando le solicitamos material.

En ocasiones existen proveedores que pertenecen a algún corporativo o tienen conocimiento de proveedores que fabrican, venden o comercializan productos que se pueden necesitar, estos proveedores en ocasiones recomiendan a compañías que saben que son serias y confiables así como también dan comentarios negativos hacia otras compañías.

En el caso de que se seleccione algún proveedor, se tendrá que probar como es la forma de trabajar y comprobar que cumpla con lo especificado por el cliente.

Es recomendable al comenzar a trabajar con el nuevo proveedor solicitarle poco material mientras se sigue trabajando con el proveedor actual, y se analizara el comportamiento de servicio, entregas a tiempo y completas así como la calidad con la que hace las entregas, otro aspecto importante que hay que tomar en cuenta es el trato que tiene con las personas de la compañía y que tanto se involucra con los problemas de la compañía.

Cuando los resultados son negativos lo más aconsejable es no seguir trabajando con este o estos proveedores.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Es necesario evaluar a todos los proveedores, sean con los que estamos trabajando o proveedores nuevos, los primeros aspectos que hay que evaluar como se a mencionado en reiteradas ocasiones los aspectos de calidad, servicio y precio. Con los proveedores con los cuales estamos trabajando es necesario realizarles evaluaciones periódicas para conocer constantemente si estan manteniendo el nivel que se les esta pidiendo para saber si se pude seguir trabajando con ellos o buscar otras alternativas.

Además de los puntos anteriores es necesario investigar si han realizado nuevas inversiones en su planta, la capacidad financiera, planes de crecimiento, cantidad de clientes que les da servicio, disponibilidad para poderse adaptar a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.

Si queremos asegurarnos que nuestro producto será de alta calidad es responsabilidad de la empresa, saber donde y a quien compra la materia prima para la elaboración de los productos que nos va a suministrar. Para todo esto existen certificados de calidad de los productos, es conveniente tener copias de esos certificados de cuando se efectuaron esas compras.

En el aspecto general de la empresa la persona o personas que hagan la evaluación deberan tener la capacidad de detectar el ambiente laboral de la empresa, conocer hasta donde sea posible su historial si no es una empresa con problemas con sindicatos que tenga huelgas con frecuencia.

En la actualidad la mayoría de las empresas estan preocupadas por tratar de tener proveedores confiables que puedan satisfacer sus necesidades para poder superar a la competencia en todos los aspectos, con la ayuda de buenos proveedores esto es más fácil de alcanzar.

Estas empresas tienen un grupo de personas que esta integrado por personal del departamento de producción, de control de la calidad e ingeniería los cuales llevan unas bitácoras de todas las entregas realizadas por el proveedor.

Que contienen:

- 1.- El porcentaje de rechazo de cada entrega.
- 2.- Total de entregas a tiempo y completas.
- 3.- Porcentaje de material que no cumplió con las características de diseño.
- 4.- Total de visitas por parte del proveedor para aclarar cualquier problema.
- 5.- Tiempo de respuesta desde el momento que se contacto con proveedor hasta que efectúo la visita en la planta.
- 6.- Tiempo que tardo en reaccionar desde que se le comunico el problema.
- 7.- Recomendaciones y solución al problema que se presento.
- 8.- Planes de contingencia en caso de que vuelva ocurrir el mismo problema.
- 9.- Soporte técnico y de personal con el que cuenta la empresa.
- 10.- Precios de los productos que suministra.
- 11.- Proporciona garantía de sus productos.

Con esta información cada empresa dependiendo de la importancia que el proveedor tenga, según sea el caso, y de la evaluación alcanzada cada mes se podrán tomar diferentes acciones preventivas y correctivas con los proveedores. (ver formato No. 1) (Página 116)

Cuando el proveedor es de extrema importancia para la compañía y la evaluación no supera lo mínimo requerido en uno o varios aspectos, se convoca a una junta de emergencia con el proveedor en la planta y se analizan cuales fueron los problemas encontrados, el proveedor deberá tomar nota de todos los aspectos comentados y se le entregaran copias de las bitácoras para que sepa en cual entrega y en que fecha se presentaron los problemas con esta información el proveedor comentara en su compañía la situación e indague con la gente correspondiente que sucedió e informe acertadamente que medidas se tomaran y se comprometa a dar solución lo más pronto posible poniendo fecha a cada uno para su terminación.

Al concluir el tiempo del ultimo evento con mayor tiempo se acordara otra reunión con fecha definida, si para entonces no se han logrado los avances con los que se comprometieron, pero comprueban que estan trabajando con planes definidos se acordara otra reunión para revisar los avances si después de la tercera no se han alcanzado mejoras significativas que ayuden al la empresa a tener confianza en el proveedor se intentara desarrollar otro proveedor lo antes posible para poderlo cambiar paulatinamente y no afecte al proceso de producción..

Cuando el proveedor es de mediana importancia para la empresa se realizan los pasos anteriores con la diferencia de que en muchos de los casos existe algún proveedor sustituto, se realiza la reunión y se comenta que de seguir con ese comportamiento perderán el negocio.

En el caso de existir problemas con proveedores de poca importancia para la empresa se realizara la junta y se le entregara una carta donde este en forma detallada la información de los problemas en dado caso de seguir con el mismo comportamiento se cambiara de inmediato el proveedor.

Después de haber realizado la evaluación de los proveedores, y siguiendo el criterio de los directivos respecto a los aspectos anteriores y teniendo toda la información concreta se podrá tomar una determinación para saber cuales proveedores quedaron seleccionados, con estos proveedores seleccionados se tendrá que trabajar mucho y muy de cerca para que se mantengan trabajando con nosotros.

1. - Porcentaje de rechazo de cada entrega

Total de material defectuoso que llevo sin la calidad requerida, el grupo de personas que estan encargadas de dar el seguimiento al comportamiento de los proveedores tiene estipulado cual es el porcentaje permitido que a un proveedor se le puede aceptar en una entrega material defectuoso, teóricamente todo el material deberá de cumplir con la calidad requerida. Este porcentaje permitido esta relacionado directamente con cada producto y con la política de la empresa.

2.- Total de entregas a tiempo y completas

Este es un aspecto sumamente importante con el que tienen que cumplir los proveedores ya que en la mayoría de las compañías existe una programación de producción y se programa con el proveedor para que las entregas sean periódicas, de no cumplir con las entregas a tiempo y completas ocasionara paros en las líneas de producción.

3.- Porcentaje de material que no cumplió con las características de diseño.

El departamento de ingeniería realiza muestreos para comprobar que el material entregado por el proveedor cuente con las especificaciones técnicas que debe cumplir el producto, cuando esto sucede se le comunica de inmediato al proveedor para que informe a su empresa y modifiquen su producción y no vuelvan entregar productos fuera de especificaciones.

4.- Total de visitas por parte del proveedor para aclarar cualquier problema.

El servicio por parte de la empresa que entrega los materiales o productos es básica para poder seguir trabajando, si los proveedores no estan constantemente visitando a su cliente e informándose como esta funcionando el o los materiales en las líneas de producción es muy difícil que el proveedor se confiable.

5.- Tiempo de respuesta desde el momento que se le hablo con proveedor hasta que efectúo la visita en la planta.

Es de vital importancia la velocidad de respuesta por parte del proveedor cuando se le hable, puesto en muchas ocasiones se detecta algún problema técnico en la líneas de producción y es necesario que personal técnico de la empresa realice una visita de emergencia para solucionar el problema. Esto puede ocasionar paros en las líneas de producción que con frecuencia son muy costosos.

6.- Tiempo que tardo en reaccionar desde que se le comunico el problema.

Después de realizar la visita a la planta y se observo el problema, es necesario contar con el apoyo del proveedor para darle una solución al problema, el tiempo de reacción ante este problema y su solución es importante para el cliente, debido a que si no se le da una solución rápida pueden parar las líneas de producción.

Si la solución fue rápida y acertada se esperara que en el siguiente problema que se presente reaccione de la misma manera.

7.- Recomendaciones y solución al problema que se presento.

El mejor conocedor del material es la compañía que suministra el material, en este caso el proveedor puede y debe dar recomendaciones para su mejor utilización de su material para poder aprovechar al máximo sus características y cause los menores problemas en la planta, por eso es importante que el proveedor visite frecuentemente al cliente.

8. - Planes de contingencia en caso de que vuelva ocurrir el mismo problema.

Es frecuente cuando se presenta un problema que de momento no se puede solucionar con la prontitud que se necesita, para esto es necesario que en las juntas que se realizan cuando se presentan cualquiera de los aspectos mencionados anteriormente se tomen medidas en las cuales el proveedor tenga planes de contingencia para solucionar los problemas, esto quiere decir que se tenga una opción real para solucionar de inmediato lo que se pueda ir presentando con la experiencia de lo que ha sucedido.

9.- Soporte técnico y de personal con el que cuenta la empresa.

Al seleccionar un proveedor y a este se le vaya a comprar maquinaria o equipo sofisticado, es necesario que cuente con un equipo de personas que estén capacitadas para que puedan dar el apoyo técnico y que estén respaldados por el fabricante o por el distribuidor de la marca.

En muchas ocasiones cuando por algún motivo fallan los equipos y el proveedor tiene un equipo de técnicos especializados el tiempo de reparación de estos equipos se disminuye considerablemente.

10.- Precios de los productos que suministra.

Con respecto a este punto y sabiendo que nos esta dando el mejor precio con el mejor servicio y que la calidad de los productos es acorde a las necesidades de la planta se puede acordar en mantener los precios de los materiales o productos durante un periodo de tiempo acordado, si no existen fluctuaciones en la moneda con la cual se esta manejando.

11.- Proporciona garantía de sus productos.

Es indispensable que los proveedores que suministran materiales, productos o servicios a la compañía entreguen por escrito la garantía, con esto se tendrá una certidumbre de que si llegara a fallar la compañía no tendrá que desembolsar más dinero, y el proveedor sustituirá el material, o realizara de nuevo el servicio hasta que lo termine como fue contratado.

Como se puede observar en este formato se lleva un control por cada proveedor donde se tiene la información más importante con los datos principales, como son nombre del proveedor, dirección, ciudad, teléfono, fax, e-mail, nombre del vendedor que atiende a la compañía, productos que vende.

También existe un recuadro para poner el nombre de la persona que lo realizo y que departamento pertenece, colocar la fecha en que se efectuó la evaluación , así como la persona que da el visto bueno, en este formato pueden firmarlo el jefe de producción, el jefe de compras y debe de estar firmado por el gerente de calidad de la compañía .

REALIZO: _____
DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____
Vo.BO. _____

DATOS GENERALES: _____

PROVEEDOR: _____

DIRECCION: _____

CIUDAD: _____

TELEFONO: _____ FAX: _____ E-MAIL: _____

VENDEDOR: _____

PRODUCTOS QUE VENDE: _____

CARACTERISTICAS A EVALUAR 10 8 6 4 2 0 OBSERVACIONES

	10	8	6	4	2	0	OBSERVACIONES
1 PORCENTAJE DE RECHAZO EN CADA ENTREGA							
2 TOTAL DE ENTREGAS A TIEMPO							
3 PORCENTAJE DE MATERIAL QUE NO CUMPIO CON LAS CARACTERISTICAS DE DISEÑO							
4 TOTAL DE VISITAS POR PARTE DEP PROVEEDOR PARA ACLARA CUALQUIR PROBLEMA							
5 TIEMPO DE RESPUESTA DESDE EL MOMENTO QUE SE CONTACTO CON EL PROVEEDOR HASTA QUE EFECTUO LA VISITA							TESIS CON FALLA DE ORIGEN
6 TIEMPO QUE TARDO EN REACCIONAR DESDE QUE SE LE COMUNICO EL PROBLEMA							
7 RECOMENDACIONES Y SOLUCION AL PROBLEMA QUE SE PRESENTO							
8 PLANES DE CONTIGENCIA EN CASO DE QUE VUELVA A OCURRIR EL MISMO PROBLEMA							
9 SOPORTE TECNICO Y DE PERSONAL CON EL QUE CUENTA ELPROVEEDOR							
10 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE SUMINISTRA							
11 PROPORCIONA GARANTIA DE SUS PRODUCTOS							

CODIFICACION: 10 = SIEMPRE ; 8 = CASI SIEMPRE ; 6 = MEDIANAMENTE ; 4 = POCAS VECES ;
2 = POCAS VECES ; 0 = NUNCA

Para poder ser más eficientes las empresas y poder permanecer en el mercado es necesario que se conozca perfectamente a sus proveedores, que son los que le suministran sus materias primas y productos para poder elaborar los productos, mientras mejor se conozcan a los proveedores se podrá tener mejor certidumbre de que se cumplirán los compromisos establecidos con los clientes con lo que respecta a los tiempos de entrega, calidad de los mismos, cantidad necesarios en cada entrega.

Para llevar a cabo este procedimiento de evaluación es necesario, que las empresas seleccionen que proveedores son factibles de realizarles un análisis, debido a la importancia que tienen para cada empresa.

En muchas empresas los proveedores están agrupados en familias de proveedores, como ejemplo pueden mencionarse algunas formas de agruparlos como son: Los que venden papelería, herramientas, material eléctrico, material de ferretería etc.

Para poder hacer una selección más acertada de los proveedores es necesario que estén involucrados diferentes personas de varios departamentos como son personas del departamento de compras, del departamento de calidad, del departamento de producción y del departamento de ingeniería.

Este grupo de personas determinarán con el conocimiento que tienen y con el tiempo que han trabajado con los proveedores cuáles son las cualidades más importantes a evaluar de los proveedores seleccionados. Entre estas cualidades a evaluar pueden mencionarse, permanencia en el mercado, calidad de los productos, servicio ofrecido, capacidad instalada, número de trabajadores, solvencia económica, cantidad y calidad de clientes, soporte técnico, crédito, precios de sus productos.

Para llevar a cabo esta evaluación de manera seria y darle continuidad y seriedad es necesario que el grupo se reúna semanalmente para darle seguimiento y en el cual se programe las visitas a las plantas de los proveedores.

Para comenzar es necesario conocer el desempeño actual de los proveedores.

Entre los aspectos más importantes que es que hay que tomar en cuenta pueden ser; calidad de los productos que está entregando, análisis de los costos de los productos.

Al realizar las visitas a las plantas se podrá tener una idea más clara si es posible que los proveedores a analizar tengan la capacidad para poder superar las expectativas que se requieren para ser proveedores elegidos, se conocerá la organización de la compañía, los procedimientos, políticas, capacidad instalada, tecnología adquirida en sus equipos, control de calidad en sus procesos, conocer las instalaciones en general, evaluar el ambiente laboral etc.

COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LOS PROVEEDORES, CAPACIDAD FINANCIERA Y PERMANENCIA EN EL MERCADO.

Después de hacer el análisis de los puntos anteriores y darles una calificación (ver formato de evaluación de proveedores)

Para llevar a cabo este análisis es necesario basarse en el procedimiento de evaluación y selección de los proveedores.

Es necesario que los proveedores que sean seleccionados para trabajar a mediano y largo plazo, tengan la capacidad financiera para poder afrontar y superar las necesidades que la empresa llegara a tener.

La capacidad financiera es de vital importancia para poder asegurar que las empresas proveedoras, suministre el material o los productos a pesar de las adversidades económicas que se puedan presentar en la economía nacional o internacional así como de la creciente competencia desleal que existe, que pueden afectar de manera importante los recursos financieros de los proveedores.

Cuando se realizan contratos a mediano y largo plazo es necesario haber realizado un estudio completo y serio a los proveedores, debido a que si la elección de estos no es la correcta se tendrán consecuencias graves cuando se este la producción en forma continua.

Otro punto importante cuando se analiza la capacidad financiera de los proveedores es el conocer si es posible que puedan responder a tiempo si existe la necesidad de aumentar producción.

Cuando se realiza la elección de algunos proveedores es necesario conocer el tiempo que estas empresas han estado establecidas en el mercado, esto da como resultado saber la estabilidad que tienen, también es importante conocer cuales son sus principales clientes a los que suministran sus materiales y productos y cuanto tiempo han trabajado con ellos.

El tiempo de permanencia en el mercado es un aspecto importante para sus proveedores, es importante preguntar que servicio han tenido con ellos

Entre los proveedores clasificados con los que se esta trabajando son los siguientes:

En papelería tenemos:

Papelería morales

Office depot cuenta con certificación.

En material eléctrico tenemos:

Eléctrica del sur S. A de C.V..

Material eléctrico para la instalación S.A. de C.V.

Computadoras y perifericos:

Compaq (Contrato a nivel mundial). Cuenta con certificación.

En ferretería :

Ferretería Río Pisueña. S.A de C.V.

ferretería Portales S.A. de C.V..

En refacciones para máquinas de coser:

M.J. Foley México S.A. de C.V. (U.S.A.). Cuenta con certificación

Casa Diaz

Durkop Adler México S. A de c.v. (contrato a nivel mundial) U.S.A

Instalación y reparación de aire acondicionado:

Consortio ambiental de México S. A. de .C.V.

Enrique Martinez g.

En tornillería:

Tornillos Naucalpan

Ferretería Pisueña S.A. de C.V.

En tubería:

PEPSA. Cuenta con certificación.

Partenon Inc. (U.S.A.). Cuenta en certificación.

En lamina

Hojalata y lamina S.A de C.V. Cuenta en certificación.

Reparación de montacargas :

Montacargas de México S.A. de C.V

Tecnomega S.A de.C.V.

En cueros.

Cueros del bajo. Cuenta con certificación.

Maquinas de coser:

Singer

Brother

Durkop Adler México S. A de C.V. (contrato a nivel mundial). Cuenta con certificación.

Equipos para aire comprimido:

Atas Copco (contrato a nivel mundial). Cuenta con certificación.

Cortadoras de telas:

Casa Diaz S,A de C.V.

Equipos de Seguridad.

Panamericana del golfó. (contrato nacional) cuenta con certificación.

Material de limpieza:

Domingo Campa Guerrero.

Comercializadora Calipso S. A. de C. V.

VI.4 CAPACIDAD INSTALADA EN SUS PLANTAS Y SISTEMAS GENERALES DE ORGANIZACIÓN.

La capacidad instalada es una garantía de respaldo con cual se puede producir los materiales o productos que surtirán en cantidad calidad y tiempo que se requiere.

Conociendo la planta o las plantas de los proveedores y la capacidad instalada así como la tecnología adquirida en sus equipos y procesos, con lo cual podrán garantizar una producción continua con una calidad controlada en los procesos.

Se podrá tener confianza que surtirán la cantidad y calidad en los tiempos establecidos

Además de conocer la capacidad instalada es necesario saber que sistema de organización se tiene implantado y como se lleva el control de la parte administrativa que controles tienen y que tipo de certificaciones tienen.

Al conocer la capacidad instalada en su planta o en sus plantas sabremos si son capaces de poder suministrar los materiales en caso de que la producción aumente en nuestra planta, si los proveedores visitados estan en condiciones de cumplir con nuestras expectativas es aconsejable pesar que son proveedores confiables, y en muchos casos se pueden formalizar contratos semestrales o anuales, con lo cual el proveedor sabrá que porcentaje de su producción destinara mensualmente a la producción de nuestros productos, es necesario en estos casos pedir a los proveedores con los que se realizan contratos pedir que tengan productos terminados en stock en su planta, por si llegara a surgir cualquier eventualidad en su planta para que nos puedan surtir continuamente, entre estas eventualidades que se presentan son: realizar mantenimiento correctivo sus máquinas o equipos, dar mantenimiento preventivo, realizar inventarios, falta de suministro de sus materias por cualquier motivo, necesidad de comprar refacciones en el extranjero etc.

Quando se realizan este tipo de contratos es necesario poner una cláusula donde el proveedor esta obligado a pagar tiempos de interrupción de producción si falla en los compromisos de entrega en lo que se refiere a calidad, cantidad y fechas de entrega Pero también excite el compromiso de la empresa compradora de darle al proveedor un plan de producción que refleje la producción de las semanas siguientes para que pueda con tiempo programar sus tiempos de producción y entrega.

Es necesario conocer los sistemas de organización que estan implantados en las empresas proveedoras, a la empresa compradora de los materiales o productos se le facilitara mucho conocer como estan organizados y que personas desarrollar los diferentes puestos, para poder tener una comunicación más adecuada cuando se presente algún problema, o simplemente para dar seguimiento a las entregas con la persona apropiada.

Esto facilita enormemente que se pueda trabajar con más seguridad y que la información que se da o que se pida sea con la persona adecuada, para esto también es necesario que los proveedores conozcan nuestra planta así como nuestro sistema de organización para que ellos en caso de tener que dar o pedir información la comuniquen con las personas correctas y en caso que cualquiera de las personas no consiga la información deseada sepa con que otra persona es posible obtenerla.

Ya conociendo el sistema de organización y que todos estén informados de los planes de producción y haber aceptado los retos y compromisos es necesario tener una comunicación continua con todos los involucrados en el proyecto para que en un dado caso si existe alguna modificación o cambio se tenga una velocidad de respuesta lo más rápido posible y que no afecte tanto a los proveedores como a la empresa compradora de materiales y servicios.

Papelería Morales tiene 20 años en el mercado ha estado trabajando con la empresa cerca de 10 años, cuenta con una bodega de 200 mts cuadrados tiene el compromiso de contar en su bodega con stock, para poder surtir por lo menos un mes del material que más se utiliza con esto garantizamos que si llegara a surgir alguna emergencia tendrá material para poder surtir de inmediato, cuenta con recursos para poder ofrecer 45 días de crédito.

Oficce Depot tiene 1 año trabajando con la compañía en el mercado nacional tiene 8 años cuenta con diferentes tiendas a nivel nacional, en lo que se refiere a la capacidad financiera no tiene problemas para surtir el material ofreciendo 45 días de crédito, da el compromiso de surtir cualquier material de su lista de precios en no más de 48 horas, es una cadena de tiendas que distribuye material para oficinas.

Eléctrica del sur tiene en el mercado 7 años cuenta con una bodega de 350 mts cuadrados y una tienda al público ha trabajado con la empresa 4 años , en lo que se refiere a capacitación y entrenamiento de los equipos que vende tiene el apoyo reconocido de las marcas que distribuye, esta empresa destaca por el servicio que ofrece para la entrega de mercancía, ofrece también los 45 días de crédito .

Material eléctrico para la instalación cuenta con una bodega de 300 mts cuadrados tiene en el mercado 15 años, cuenta como eléctrica del sur con el apoyo reconocido de las marcas que distribuye, tiene trabajando con la empresa 7 años, en lo que se refiere a la capacidad financiera también ofrece 45 días de crédito.

Compaq, es una empresa reconocida a nivel mundial cuenta con la certificación, existe un contrato a nivel mundial entre compaq y la empresa en la cual ofrece todos sus artículos con un 15% de descuento del precio de lista más bajo, tiene trabajando con la empresa 2 años, otorga un crédito de 60 días, la compra de los artículos se realiza por alguno de sus distribuidores autorizados.

Ferretería Río Piseña, cuenta con una bodega de 500 mts cuadrados y con una tienda para venta al publico, tiene en el mercado 15 años y lleva trabajando con la empresa 6 años, esta ferreteria tiene un especial esmero en lo que es el servicio ofreciendo precios bajos , el tiempo de crédito que ofrece es de 45 días.

Ferretería Portales, es una ferreteria que tiene en el mercado 18 años , tiene trabajando con la compañía 4 años, cuenta con una tienda al publico , otorga 45 días de crédito. Es parte de un grupo de ferreteras.

M. J. Foley de México, es un representante de la compañía de estados unidos, en México solo cuenta con oficinas de representación, esta compañía tiene en el mercado estadounidense 20 años, en estados unidos tiene un contrato para surtir las refacciones de las máquinas a las diferentes plantas, el servicio en México no es de buena calidad, los precios son competitivos, el crédito que otorga es de 30 días.

Casa Díaz, es una empresa que tiene en el mercado 15 años son distribuidores de partes de refacciones para maquinas de coser y distribuyen las máquinas cortadoras de tela, no ofrecen crédito, el pago con esta compañía es de contado.

Durkop Adler de México, es una compañía que tiene en el mercado nacional 15 años Es el representante en México de la marca, cuenta con oficinas, en estados unidos esta compañía tiene 30 años cuenta con 8 plantas distribuidas estratégicamente cerca de las plantas que fabrican asientos, existe un contrato mundial para la compra de estas máquinas con lo cual las plantas fabricantes de esta máquinas darán prioridad a los pedidos de las plantas que necesiten máquinas de coser, el crédito otorgado es de 60 días, en lo que respecta a las refacciones de las máquinas de coser cuentan con un stock de la mayoría de las piezas que se utilizan continuamente, existe un compromiso de surtir las refacciones en un tiempo no mayor a 72 horas, si no tienen en México las importaran y las mandarían por alguna de las compañías de mensajería, cuentan con certificación.

Consortio ambiental de México, tiene en el mercado nacional 12 años, tiene trabajando con la empresa 2 años, es distribuidor de las marcas de equipos York y Carrier, da servicio de instalación y reparación a los diferentes equipos de aire acondicionado de la compañía
Cuenta con un espacio de 200 mts cuadrados para reparación de equipos, otorga 45 días de crédito.

Enrique Martínez G. Tiene en el mercado 13 años, tiene trabajando con la compañía 8 años se dedica a la reparación de equipos de aire acondicionado cuenta con un taller para realizar este servicio, otorga 30 días de crédito.

Tornillos naucalpan, tiene en el mercado nacional 18 años cuenta con una variedad de tornillos de medidas especiales además de contar con la línea de tornillos comerciales, pueden fabricar tornillos especiales con diferentes grado de dureza , tiene trabajando con la compañía 10 años, otorga un crédito de 45 días.

Pepsa, esta compañía tiene en el mercado 20 años es fabricante de tubería de diferentes calibres y diámetros, tiene trabajando con la empresa 5 años y se esta sustituyendo la tubería importada por fabricación nacional con esta empresa, otorga un crédito de 45 días.

Partenon, tiene en el mercado de Estados Unidos 30 años es el principal productor de tubería para la fabricación de asientos cuenta con 5 plantas también estratégicamente Colocadas cerca de los fabricantes de asientos para automóviles, tiene trabajando con la compañía 25 años, sus productos son de muy buena calidad, los precios son competitivos, pero el servicio no es muy bueno, no otorga crédito.

Hojalata y lamina, esta compañía tiene en el mercado nacional 40 años, con la compañía tienen trabajando 20 años, cuentan con varias plantas a nivel nacional, son los principales productores de lamina a nivel nacional, otorgan un crédito de 45 días, cuentan con certificación.

Montacargas de México, esta empresa tiene en el mercado nacional 15 años son especialistas en la reparación de todo tipo de montacargas ya sean eléctricos o de gasolina , tienen trabajando con la compañía 8 años, el servicio que brindan es bueno, otorgan un crédito de 30 días.

Tecnomega, tiene en el mercado 8 años el servicio que otorgan es muy bueno, reparan todo tipo de montacargas, tienen trabajando con la compañía 3 años otorga un crédito de 45 días.

Cueros del bajo, tienen en el mercado 20 años , tienen trabajando con la compañía 10 años, con esta empresa se ha trabajado muy de cerca y se ha podido ir sustituyendo los cueros de importación por cueros nacionales, en este momento el 80% de los cueros son de elaboración nacional. Sus productos son de buena calidad, otorga un crédito de 45 días, cuentan con certificación .

Atlas Copco, tiene en el mercado 25 años, tiene trabajando con la compañía 15 años. Existe un contrato a nivel mundial para la compra de sus equipos y refacciones otorgando descuentos especiales a la compañía, sus equipos son de muy buena calidad, el servicio con el que ellos cuentan en lo que se refiere capacitación y entrenamiento es muy bueno, otorgan 60 días de crédito, cuentan con certificación.

Panamericana del golfo. , tienen en el mercado nacional 10 años son representantes de las principales marcas de equipo de seguridad de estados unidos cuentan con una planta de fabricación de articulos, tienen trabajando con la empresa 2 años, los productos que ofrecen son de buena calidad, el servicio que dan es bueno, en lo que se refiere a la asesoria y capacitación estan al pendiente de las mejoras que se pueden hacer en cada puesto de trabajo, tienen el compromiso de tener en sus instalaciones un mes de stock de las productos que más se consumen, existe un contrato a nivel nacional, para suministrar todos los productos de seguridad con el mejor precio y calidad., cuentan con certificación.

Domingo Campa Guerrero, tienen en el mercado nacional 20 años, tienen trabajando con la compañía 8 años, cuentan con una bodega de 200 mts cuadrados y tienda al publico, esta empresa tiene la característica de dar un muy buen servicio, entregar productos de calidad, otorgan un crédito de 45 días

Comercializadora calipso, tiene en el mercado 10 años en el mercado nacional son distribuidores de las principales marcas de productos de limpieza, tienen trabajando con la compañía 5 años, el crédito otorgado es de 45 días.

VI. 5 CALIDAD EN LOS PRODUCTOS.

Uno de los aspectos más importantes al trabajar con los proveedores es cerciorarse de la calidad de los materiales, productos y servicios que dan, en la mayoría de las empresas este es un aspecto primordial para poder trabajar con ellos. (formato No. 2) (Pagina 127)

Para poder competir en el mercado actual es necesario entregar productos que cumplan y que superen las expectativas de los consumidores de no lograr esto los consumidores o clientes optarán por buscar mejores alternativas para satisfacer sus necesidades

Hoy en día la calidad que estan demandando las empresas y los consumidores son mayores, por esto es necesario conocer a los proveedores que suministran o suministraran materiales, productos y servicios ya que estos aspectos repercutirán directamente en los productos que se elaboren.

En la actualidad es importante seleccionar proveedores que cuenten con certificación de calidad en sus productos o servicios, al seleccionar proveedores que se encuentren certificados se contara con la probabilidad que mantienen un estándar de los productos que elaboran, ya que con esta certificación se entiende que tienen que cumplir con un procedimiento que mantiene una norma de producción.

Al adquirir productos de calidad que cumplan necesidades y requisitos que se necesitan se logran grandes ahorros en lo que respecta a: la inspección al momento del recibo, a paros y retrabajos en las líneas de producción, perdida de tiempo en la selección de piezas para poderlas trabajar, tiempo de inspección entre uno y orto modulo de producción y aumentar la probabilidad de un producto final bien elaborado.

**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ENTREGADOS POR LOS PROVEEDORES PRINCIPALES
PORCENTAJE DE PRODUCTOS RECIBIDOS CON CALIDAD**

	100 %	95%	90%	85%	80%	70%	60%	50%	40%
1 PAPELERIA MORALES			X						
2 OFFICE DEPOT		X	X						
3 ELECTRICA DEL SUR		X	X						
4 MEISA		X	X						
5 COMPAQ	X								
6 FERRETERIA R. PISUENA			X	X					
7 FERRETERIA PORTALES			X	X					
8 M.J. FOLEY		X	X						
9 CASA DIAZ		X	X						
10 DURKOP ADLER	X								
11 CONSORCIO AMBIENTAL		X	X						
12 ENRIQUE MARTINEZ		X	X						
13 TORNILLOS NAUCALPAN		X	X						
14 PEPSA		X	X						
16 PARTENON		X	X						
16 HOJALATA Y LAMINA		X	X						
17 MONTACARGAS DE MEXICO		X	X						
18 TECNOMEGA		X	X						
19 CUEROS DEL BAJIO	X								
20 SINGER			X	X					
21 BROTHER			X	X					
22 ATLAS COPCO		X	X						
23 PANAMERICANA DEL GOLFO		X	X						
24 DOMINGO CAMPA GUERRERO		X	X						
25 COMERCIALIZADORA CALIPSO		X	X						

FORMATO No. 2

VI. 6 CONCEPTOS DE SERVICIO DE LOS PROVEEDORES.

Un aspecto que cada día esta teniendo más importancia además de los aspectos mencionados y que puede ser la diferencia entre permanecer en el mercado, poder aumentar las ventas de la compañía, tener un mayor número de clientes, desarrollar un sinnúmero de nuevos productos y materiales es el aspecto de servicio a los clientes..

Las compañías que se encuentran próximas y atendiendo las necesidades de sus clientes tienen mayor probabilidad de aumentar sus negocios, para la empresa compradora es de vital importancia tener a proveedores que estén al tanto de lo que sucede en el presente y de lo que es posible que se desarrolle en el futuro.

El aspecto de servicio puede ser la diferencia entre continuar con el proveedor o buscar alguno que si de el servicio que se necesita para poder resolver las diferentes necesidades que se presentan, con la competencia tan intensa que existe ya no solo es indispensable que los proveedores entreguen artículos de buena calidad, precio y que cumplan con la cantidad y fechas compromiso de entrega.

Para poder tener un proveedor confiable en lo que respecta al servicio, el proveedor deberá de cumplir con las entregas a tiempo, en los lugares que se necesita, en las cantidades especificadas, y estar al pendiente de cubrir cualquier necesidad o cambio en las decisiones de la empresa compradora, en algunos casos existen proveedores que van más haya de otorgar estos servicios y estan con la actitud de dar sugerencias de cómo utilizar de forma más apropiada sus materiales o dan recomendaciones para que se realicen cambios en las líneas de producción para aprovechar mejor sus productos y obtener reducción de tiempos y reducción de desperdicio en los productos.

De los proveedores mencionados anteriormente se puede observar que aparte de cumplir con la calidad, estan en la base de proveedores también otorgan un servicio que los han mantenido como proveedores en esa compañía, entre las ventajas que se tienen al trabajar con estos proveedores es tener la confianza y la certidumbre de que entregan materiales, maquinaria y productos que satisfacen y superan las expectativas que requiere esta compañía para lograr fabricar los asientos con calidad y en tiempo adecuado para el cliente. (ver formato No. 3), (Pagina 129).

SERVICIO OTORGADO POR EL GRUPO DE PROVEEDORES QUE SE ENCUENTRAN EN LA BASE DE PROVEEDORES DE LA COMPAÑIA

	100 %	95%	90%	85%	80%	70%	60%	50%	40%
1 PAPELERIA MORALES			X						
2 OFFICE DEPOT		X							
3 ELECTRICA DEL SUR		X							
4 MEISA		X							
6 COMPAQ	X								
6 FERRETERIA R. PISUENA			X						
7 FERRETERIA PORTALES			X						
8 M.J. FOLEY		X							
9 CASA DIAZ			X						
10 DURKOP ADLER	X								
11 CONSORCIO AMBIENTAL		X							
12 ENRIQUE MARTINEZ			X						
13 TORNILLOS NAUCALPAN		X							
14 PEPSA		X							
16 PARTENON		X							
16 HOJALATA Y LAMINA		X							
17 MONTACARGAS DE MEXICO			X						
18 TECNOMEGA		X							
19 CUEROS DEL BAJIO	X								
20 SINGER			X						
21 BROTHER			X						
22 ATLAS COPCO		X							
23 PANAMERICANA DEL GOLFO		X							
24 DOMINGO CAMPA GUERRERO			X						
26 COMERCIALIZADORA CALIPSO		X							

CAPITULO VII

MATRIZ, BASE DE PROVEEDORES FUTURA, FORTALEZAS, DEBILIDADES Y OPTIMIZACION

**El entusiasmo que perdura no
puede nacer más que de la fe.
El hombre que tiene fe nunca
se agotará totalmente.**

Louis J. Lebert

VII.1 PROVEEDORES DIRIGIDOS.

Existen sectores del mercado donde el cliente que compra el producto terminado ya tiene realizado un estudio a una o varias compañías que satisfacen sus necesidades, estas empresas fabrican parte de las materias primas o productos que son necesarios para la fabricación del producto terminado, estos clientes exigen a la compañía fabricante que compre las materias primas o productos a estas empresas designadas para la fabricación de sus productos.

En estos casos el cliente realiza contratos con estas empresas y le informa a cual compañía le deberá de entregar la materia prima o producto según sea el caso y a que costo se los venderá.

La empresa fabricante realiza un contrato con el cliente donde se compromete a comprar únicamente a las empresas designadas el tipo de materia prima o producto que desea el cliente, de no cumplirse con este acuerdo el cliente tiene el derecho de suspender el contrato.

Los proveedores dirigidos son aquellos que el cliente del producto final escoge para que se le compre las materias primas o productos con los cuales se elaboraran sus productos.

En compañías donde se manejan varias plantas y existe un corporativo que supervisa el desempeño de los proveedores en las diferentes plantas, generalmente en los corporativos se realiza la evaluación de los proveedores, tomando en cuenta la calidad de sus productos el servicio que ofrecen, la capacidad instalada, y el costo de sus materiales.

Esto se efectúa cuando la compañía fabricante desea cambiar algún proveedor dirigido debido a que con el proveedor dirigido esta teniendo problemas continuos o graves, Para esto hay que realizar un estudio completo de todos los aspectos que de una u otra forma estan afectando o pueden afectar la producción.

Para realizar esta evaluación generalmente se reúnen un grupo de personas que estan directamente involucradas con la entrega y uso de los materiales que se van utilizar, generalmente intervienen personas del departamento de control de calidad, del departamento de ingeniería, del departamento de producción, el gerente de la planta el departamento de compras, el departamento de ventas.

Después de analizar los diferentes aspectos mencionados y teniendo todos los argumentos concretos es necesario buscar algún proveedor sustituto que se pueda ir sustituyendo poco a poco.

Después de tener todos los datos e información completa del probable proveedor sustituto, es necesario presentar por escrito toda la información al cliente, dando sugerencias y alternativas basadas en el estudio.

Cuando se le presenta la información al cliente este corroborará la información que se le entregue, generalmente después de un tiempo, se realiza una junta entre el fabricante y el cliente y si el cliente aprueba al nuevo proveedor que sustituirá al proveedor actual hasta entonces se podrá empezar las negociaciones con este.

En dado que se niegue la aprobación del nuevo proveedor se realiza una junta con el proveedor dirigido, el fabricante y el cliente y se analiza cuales son los problemas que se tienen en el presente y cuales pueden ser los problemas que se agraven en el futuro, el cliente tomara la responsabilidad de la decisión con sus respectivas consecuencias.

De entre los proveedores mencionados anteriormente los que son dirigidos son:

1. Compaq.
2. M.J. Foley de México.
3. Durkop Adler de México.
4. Partenon.
5. Cueros de bajo.
6. Hojalata y Lamina.

Estos proveedores son clasificados por el corporativo de los Estados Unidos para poder trabajar en México, se tiene conocimiento y experiencia de cómo trabajan estos proveedores en todos los aspectos y garantizan que se tendrán los mínimos problemas en los compromisos que se tengan con ellos, además ellos conocen perfectamente cuales son las necesidades que se tienen en el ramo automotriz, los proveedores mencionados anteriormente también son autorizados por los clientes que los conocen perfectamente, con lo cual se aseguran que sus productos que son fabricados por estas compañías, entregan una calidad inmejorable para poder fabricar los asientos

VII.2 PROVEEDORES PREFERIDOS.

Los proveedores dirigidos son aquellos con los cuales se han trabajado durante un tiempo y el comportamiento en los siguientes rubros se tiene una confiabilidad alta como es que den un buen servicio, que sus productos tienen una calidad que cumple o supera las expectativas esperadas, cumple con las entregas a tiempo y en las cantidades acordadas en los lugares destinados y en los horarios estipulados, con precios competitivos, así como tener la capacidad de adaptación para poder responder a los cambios de aumento o disminución en los planes de producción.

Este tipo de proveedores comunica a la empresa compradora con anticipación cualquier cambio que ellos estén enterados de cambios de precios en el mercado de sus materias primas, si existen cambios tecnológicos en sus materias primas o si existe algún cambio de material por norma oficial.

Estos proveedores son los que se denominan confiables en todos los aspectos, es aconsejable tratar de realizar contratos a mediano y a largo plazo con estos proveedores debido a la confianza que se logra, no es fácil encontrar este tipo de proveedores, ni es rápido poderlos conocerlos en poco tiempo, estos proveedores tienen un interés especial en dar servicio en todos los aspectos y además mantener durante un largo tiempo esta actitud.

Entre los proveedores preferidos son:

1. Papelería Morales.
2. Tornillos Naucalpan.
3. Ferrería Río Pisueña.
4. Domingo Campa.
5. Comercializadora Calipso.
6. Casa Díaz.
7. Consorcio Ambiental de México.
8. Montacargas de México.
9. Tecnomega.
10. Enrique Martínez G.
11. Eléctrica del sur.
12. Material eléctrico para instalación
13. Perfiles profesionales S.A. (Pepsa.)

Son preferidos porque de todos los proveedores de los que se estaban trabajando de cada rama por ejemplo en papelería el que quedó fue Papelería Morales, de los que venden tornillos y se trabajó con ellos solo quedó Tornillos Naucalpan y así sucesivamente son los que se prefirieron trabajar con ellos por la calidad de los productos que entregan, el servicio que otorgan y los precios que son competitivos.

VII.3 PROVEEDORES BASICOS.

En todas las compañías independientemente del ramo en el que se desenvuelvan existen proveedores que surten un gran porcentaje de los materiales o productos que se necesitan para la elaboración del producto final.

Esto puede suceder debido a que son materiales que se compran continuamente, debido al desgaste en las líneas de producción o debido a productos que se tienen que cambiar con mucha frecuencia debido a que se utilizan en las máquinas.

Sin la compra de estos productos o materiales es seguro que la producción no se termina.

Como los productos de estos proveedores es estrictamente necesarios se les denomina proveedores básicos y es necesario realizar un estudio de mercado de cuantos proveedores ofertan estos productos, debido a que el volumen de estos en el costo para la compañía es muy alto, y como su consumo es continuo es necesario estar al tanto de la calidad y de los precios que ofrecen los proveedores y que tan fáciles son de adquirir y tener planes de contingencia si no se llegaran a encontrar en el momento que se necesita, es recomendable tener en el almacén un stock de los materiales o productos que pudieran llegar a ocasionar paros en las líneas de producción.

En esta compañía los proveedores básicos son:

1. Durkop adler de México S.A. DE C.V.
2. Hojalata y lamina S.A.
3. Cueros del bajo S.A. DE C.V..

Son proveedores básicos debido a que sin sus productos y materiales no se podrían lograr los productos terminados con la calidad necesaria para poder competir en el mercado nacional e internacional.

VII. 4 VISITAS A PROVEEDORES:

Con frecuencia es necesario realizar visitas a los proveedores con los que se esta trabajando para conocer sus instalaciones y a su personal ya que en muchas ocasiones solamente se tiene relación telefónica.

Es indispensable antes de comenzar a trabajar con cualquier proveedor, realizar una visita a sus oficinas y planta donde fabrican los productos, para tener un panorama real de que capacidades tienen los proveedores.

Con las visitas que se realizan se puede tener una visión real de que es posible lograr con cada proveedor, cuanto tiempo es posible trabajar con ellos, que seguridad de que puedan lograr la calidad de los productos, la infraestructura que cuentan, el lugar físico dentro del país, conocer las vías de comunicación con las que se cuentan para que le puedan llegar las mercancías y puedan salir los productos terminados.

Las visitas frecuentes son necesarias para saber si los proveedores estan cumpliendo los estándares con los cuales se han comprometido a cumplir , así como estar enterados si han obtenido mejores equipos y maquinaria, conocer como se controlan los procesos y como se fabrican los productos que serán entregados.

En esta compañía se cuenta con un formato (ver formato No. 4) que es indispensable llenar en cada visita que se realice a los proveedores, ya se un proveedor nuevo o con proveedores con los cuales se ha estado trabajando.

Se debe de tener un archivo completo de cada proveedor, para saber si el proveedor ha mejorado o empeorado con el tiempo, puesto que en el formato en la parte inferior tiene un espacio para poner observaciones y comentarios de lo que observe el visitador.

También se cuenta con otro espacio para dar recomendaciones al proveedor, en algunas ocasiones estas recomendaciones si no se toman en cuenta, para que cambie el proveedor en algún rubro es posible que se pierda como proveedor, en otras ocasiones se recomiendan pequeños cambios para que se puedan adaptar a las necesidades que plantea la compañía compradora, para poder tener mayor probabilidad de permanecer en el mercado.

Si el proveedor tiene la actitud de cambiar y puede realizar los cambios en el tiempo adecuado se podrá seguir trabajando a mediano y largo plazo.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA _____

FECHA: _____

SI NO

CUENTA CON CERTIFICACION ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
CON QUE TIPO DE CERTIFICACION CUENTA ?	<input type="text"/>			
	BUENA	REGULAR	MALA	NULA
LLEVAN LOS REGISTROS AL DIA ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTADO DE LAS INSTALACIONES ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTADO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VENTILACION E ILUMINACION EN LA PLANTA ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD INSTALADA ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EQUIPOS DE SEGURIDAD ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AMBIENTE LABORAL ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTADO DEL ORDEN EN LOS ALMACENES ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACION CON SUS PROVEEDORES ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACION CON SUS CLIENTES ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTROLES DE CALIDAD DE SUS MATERIAS PRIMAS ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTROLES DE CALIDAD EN LAS LINEAS DE PRODUCCION ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTROL DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRESTACIONES QUE TIENEN LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

Vo. Bo. _____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR: _____

RECOMENDACIONES PARA PODER TRABAJAR CON EL PROVEEDOR EN EL FUTURO: _____

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Analizando el contenido de esta tesis se puede observar que es posible cambiar y mejorar cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, cada compañía ha tenido una forma muy particular de llevar a cabo su proceso interno, hay compañías que han tenido mucho mayor éxito que otras, algunas se enfocando básicamente y de manera obsesiva a tratar de mejorar los aspectos técnicos y científicos como puede ser el comprar o diseñar la maquinaria y equipo de la más alta calidad tecnológica, descuidando aspectos importantes como llevar un procedimiento integral en toda la empresa para el procedimiento de compras, que les daría beneficios a gran escala y ahorros que se traduce en poder realizar mayores inversiones, crecimientos de la planta productiva, poder ofrecer mejores salarios a su personal y tener un control de los gastos e identificar perfectamente para que se utilizo el dinero, tener un presupuesto real de las inversiones y poder controlar los gastos de una manera más racional.

Existen otras compañías que han tenido un éxito global en lo que se refiere a tener una mayor permanencia dentro del mercado, mayor número de ventas, condiciones laborables más favorables, mayor comunicación entre los niveles superiores e inferiores, menor número de mercancía rechazada, menor número de defectos en la fabricación, las cuales han aplicado procedimiento integral en toda la compañía donde pueden controlar los gastos perfectamente antes que se realicen y han aplicado el sistema mencionado en este documento.

Debido a que comenzaron a nacer nuevas compañías en todo el mundo se intensificó la competencia dando como resultado que el comprador tiene mayor opción comprar el artículo que más satisface a sus necesidades entre una variedad muy amplia de marcas y de estilos.

Esto llevo a las compañías a centrar su atención en aspectos como son la calidad, servicio, durabilidad, funcionalidad para poder sobrevivir en el mercado y poder captar el mayor número de clientes.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN LA PRESENTE TESIS:

BIBIOGRAFÍA UTILIZADA EN ESTE TRABAJO

Administración de compras y materiales.

Michiel Leenders
Harold E. Fearon
Wibur B. Enggland
Cia. Editorial Continental

Administración de la producción e inventarios.

Fogarty, Blakstone Hoffman
Compañía Editorial Continental S.A de C.V. (CECSA)
1997.

Gestión de empresas

Emilio Martínez Moya Edit. Grupo Editorial Fundación Cofemental
1999.

La empresa de clase mundial

George Pigueron Heck. Editorial Grupo editorial Iberoamericana
1999

En busca de la excelencia

James M. Gregor Bohrs
Editorial M graw hill E.U.
1995.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA A DEFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA

Compras, principios generales.

Leonel Cruz Mecinas . Edit CECSA
1999.

La cultura de la efectividad

José Giral Barnes edit. Edamex
1997.